

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO

CHLOÉ ROSELYNE JOSÉPHINE GUÉGUEN

**RESSOCIALIZAÇÃO: UM PACTO FRÁGIL**  
**Estudo Indutivo no Complexo PPP de Ribeirão das Neves**

**SÃO PAULO**

**2017**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO

CHLOÉ ROSELYNE JOSÉPHINE GUÉGUEN

**RESSOCIALIZAÇÃO: UM PACTO FRÁGIL**

**Estudo Indutivo no Complexo PPP de Ribeirão das Neves**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Direito e Desenvolvimento.

Área de concentração: Instituições do Estado Democrático de Direito e Desenvolvimento Político e Social

Orientadora: Profa. Dra. Maíra Rocha Machado

**SÃO PAULO**

**2017**

Guéguen, Chloé Roselyne Joséphine.

Ressocialização : um pacto frágil : estudo indutivo no complexo PPP de Ribeirão das Neves / Chloé Roselyne Joséphine Guéguen. - 2017.  
140 f.

Orientador: Maíra Rocha Machado

Dissertação (mestrado) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas.

1. Prisões - Ribeirão das Neves (SP). 2. Casa de Detenção (SP). 3. Psicologia da prisão. 4. Prisioneiros. I. Machado, Maíra Rocha, 1975-. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. III. Título.

CDU 343.272(816.12)

CHLOÉ ROSELYNE JOSÉPHINE GUÉGUEN

**RESSOCIALIZAÇÃO: UM PACTO FRÁGIL**  
**Estudo Indutivo no Complexo PPP de Ribeirão das Neves**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico da Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção do Título de Mestre em Direito e Desenvolvimento.

Área de concentração: Instituições do Estado Democrático de Direito e Desenvolvimento Político e Social

**Data do exame: 02/05/2017**

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Profª. Dra. Máira Rocha Machado  
FGV/EDESP

---

Prof. Dr. Alvino Augusto de Sá  
FDUSP

---

Profª. Dra. Laura Vilela e Souza  
FFCLRP-USP

**SÃO PAULO**

**2017**

Ao meu irmão Léo

*Cada indivíduo, mesmo o mais restrito à mais banal das vidas, constitui, em si mesmo, um cosmos. Traz em si as suas multiplicidades internas, as suas personalidades virtuais, uma infinidade de personagens quiméricas, uma poliexistência entre o real e o imaginário, o sono e a vigília, a obediência e a transgressão, o ostensivo e o secreto, densidades larvares em suas cavernas e oceanos insondáveis.*

(MORIN, 2004, p.44)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha orientadora, Máira Rocha Machado, sem a qual, hoje em dia, eu não estaria apresentando o presente trabalho. Além de haver compartilhado comigo sábios conselhos para guiar o percurso do estudo, ela foi uma parceira de todas as horas para acompanhar-me na minha trajetória como pesquisadora e como pessoa.

As pessoas quem aceitaram participar das atividades de pesquisa e que se tornaram ao longo das dinâmicas pessoas queridas. Pelo fato delas serem sensíveis, empáticas e talentosas, eu posso dizer que elas me trouxeram aprendizado para o resto da minha vida. Penso notadamente nos internos, nos quais eu vi pessoas e que me deram a vontade de levar esse trabalho para além dessa Dissertação. Penso também nos profissionais cujas ideias e cuja determinação para a melhoria da vida no cárcere me emocionaram.

Aos responsáveis da SEDE e da Unidade PPP do Estado de Minas Gerais assim como aos responsáveis da GPA, Sra. Luciana Lott, Sr. Leonam Carvalho de Oliveira, Sr. Rodrigo Gaiga, Sr. Gauberte Rocha, Sr. Ubaldo Souza, Sra. Nathália Fernandes, quem sempre me receberam com disposição, simpatia, e quem me deram a oportunidade de realizar essa pesquisa.

A Escola de Direito da Fundação Getulio Vargas que constituiu um espaço privilegiado de contato com o mundo acadêmico assim como um espaço de grande estimulação intelectual. Agradeço em especial os professores José Garcez Ghirardi, Danilo Borges dos Santos Gomes de Araujo, Carlos Ari Sundfeld e Mario Gomes Schapiro, por haver propiciado leituras, debates e, no final das contas, uma compreensão mais complexa do fenômeno jurídico.

Ao Prof. Fernando Marcato quem me deu a oportunidade de participar das atividades da Clínica de Direito Público dos Negócios da EDESP-FGV e graças à qual eu entrei em contato com o Complexo Penal de Ribeirão das Neves.

A minha banca de qualificação, composta pelo Prof. Dr. Alvino Augusto de Sá e pela Prof. Dra. Laura Vilela e Souza, quem me indicaram generosamente possibilidades de aprimoramento desse trabalho de pesquisa.

A Cristiane Samaria Gomes da Silva, presente desde o primeiro dia até o último e sempre disposta, atenciosa, simpática. A sua ajuda foi imprescindível a respeito das formalidades do curso, tanto quanto o seu apoio moral no dia-a-dia do Mestrado até a conclusão do trabalho.

A CAPES, que me deu um auxílio significativo na hora de desenvolver a presente pesquisa.

A Fundação Mario Henrique Simonsen (MHS) que me deu apoio ao longo desse Programa de Mestrado.

Ao Grupo de Diálogo Universidade-Cárcere-Comunidade (GDUCC), às pessoas que fizeram parte da experiência de diálogo que tivemos juntos, com quem compartilhei o fogo da revolta contra o estado atual das coisas e com quem aprendi o que significa ter a sensação de se colocar no lugar do outro.

À minha família amada, à minha mãe Corinne, ao meu pai Patrice, ao meu irmão Léo, que sempre acreditaram e me deram o apoio e o carinho que eu precisava, apesar das dúvidas, da distância e da saudade.

Aos avós quem, desde pequena, me incentivaram para dar o melhor de mim mesmo.

Ao meu tio e à minha tia, Bruno e Julie, que sempre me deram apoio e me acompanharam durante os meus estudos, assim como às suas filhas, queridas primas, Anna e Zoé, as quais espero um dia poder ajudar para que elas realizem os seus sonhos.

Aos meus amigos brasileiros (e menos brasileiros), penso notadamente em Luiza Meirelles, Fabiana Luz, Andrea Lema Garcia, Thais Inforzato, Daniel Rubio, Renato Moura Lima, Stella Lima Ricardo Lima, Marie Merré, Sylvain Langlo e Giulia Vercelli, que abriram janelas sobre o seu mundo e sobre a sua cultura, que me fizeram com que eu me apaixonasse pelo país, com quem compartilhei muitas vivências, muitas angústias mas, sobretudo, muita alegria.

Aos meus amigos de Mestrado, pelos momentos preciosos, pelo consumo exagerado de café e pelas risadas em resposta às crises existenciais. Penso sobretudo em Bruno Nepomuceno, Juliana Chinen Kobata, Marina Fischer, Ana Carolina Bracarense, Arthur Prado, Ana Teresa Rosa e Milena Ginjo.

Ao Raphaël, o meu melhor amigo, quem foi um mentor, um exemplo e cujas palavras sempre me deram força, ambição e entusiasmo.

Ao Marco, quem me acompanhou nos últimos seis meses de Mestrado e quem, através da viagem, do desafio e do relacionamento, trouxe à minha vida serenidade, confiança e amor.



## RESUMO

O presente estudo relata a experiência de uma análise indutiva tendo como objeto de estudo um determinado universo carcerário, o da Unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves em Minas Gerais no Brasil. Partindo da implementação de dinâmicas de grupo inspiradas pela Abordagem Apreciativa, colocando em contato internos e profissionais, em primeiro lugar, esse trabalho teve o objetivo de decantar, ao longo das interações entre as pessoas, as finalidades e as normas de referência para a atuação na prisão. Em seguida, a partir da análise desses dados, uma problemática significativa se impôs em torno do tema da ressocialização. No centro dos enunciados, a ressocialização é uma palavra-chave sobre a qual a unidade penitenciária deseja fundamentar a legitimidade dos seus atos. Entretanto, fechando as atividades de pesquisa, não se sabe ainda ao que esse termo se refere como finalidade da organização. Por conseguinte, no quadro desse estudo, convirá interrogar-se sobre o que é factualmente a ressocialização para os que vivem no dia-a-dia na prisão. De fato, mais do um guia para a atuação de todos, entendeu-se aos poucos que a ressocialização constitui uma convenção de linguagem entre os diferentes perfis de pessoas povoando o cárcere, permitindo a prevenção de conflitos abertos no seio do estabelecimento.

Palavras-chaves: Ressocialização. Abordagem Apreciativa. Indução. Prisão. Enunciado. Discurso. Status quo. Norma de referência. Responsabilidade

## RÉSUMÉ

La recherche en présence relate l'expérience d'une analyse inductive ayant pour objet d'étude un univers carcéral en particulier, celui de l'Unité 1 du Complexe Pénal de Ribeirão das Neves au Minas Gerais (Brésil). Partant de l'implémentation de dynamiques de groupe inspirées de la Démarche Appréciative, mettant en contact détenus et professionnels, ce travail eût premièrement pour objectif de décanter, au fur et à mesure des interactions, les finalités et les normes de référence pour l'action au sein de la prison. Ensuite, à partir de l'analyse de ces données, une problématique majeure s'est imposée autour du thème de la réinsertion. Au centre des énoncés, la réinsertion est un mot-clé sur lequel l'unité pénitentiaire souhaite fonder la légitimité de ses actes. Pourtant, au sortir des activités de recherche, nous ne savons toujours pas ce à quoi ce terme se réfère en tant que finalité de l'organisation. Par conséquent, dans le cadre de cette étude, il conviendra de s'interroger sur ce qu'est factuellement la réinsertion dans la prison et ce, notamment pour ceux qui vivent au quotidien. En effet, plus qu'un véritable guide pour l'action de tous, la réinsertion a plutôt été comprise comme une convention de langage entre les différents profils de personnes peuplant la prison, permettant ainsi de prévenir l'explosion de conflits au sein de l'établissement.

Mots-clés : Réinsertion. Démarche Appréciative. Induction. Prison. Énoncé. Discours. Status quo.  
Norme de référence. Responsabilité

## ABSTRACT

The following work relates the experience of an inductive research dealing with a special prison world, the first unit of the Prison Complex of Ribeirão das Neves in Minas Gerais (Brazil). Based on the Appreciative Inquiry method, group dynamics were organised and conceived as encounters between inmates and the prison staff. Starting from these meetings, week after week and along the interactions, the study set its purpose: to find out what are the goals and other benchmark standards to behave into the prison. Then, thanks to the data analysis, the issue about the prisoners rehabilitation (*ressocialização* in portuguese) was highlighted as the most relevant one. What appeared central to the discussions was the use of this expression as a keyword by the prison unity so that this one could implement the legitimacy of its action. Nevertheless, since the end of the empirical activities, it has been appointed that the meaning of this word as a goal for the prison in question has not been discovered yet. Therefore, in the frame of this research, the notion of rehabilitation in jail is going to be explored and discussed factually, that is to say, by the people who are experiencing the daily life in this place. Indeed, rather than a guide for action concerning everybody in the unity, rehabilitation has been understood more as language convention between the different profiles of persons. This way, as a deal, it may enable the prevention of open conflicts into the institution in question.

Keywords : Rehabilitation. Appreciative Inquiry. Induction. Prison. Utterance. Discourse. Status quo. Benchmark standard. Responsibility.

## **ABREVIATÖES**

AA	-	Abordagem Apreciativa
MG	-	Minas Gerais
PPP	-	Parceria Público-Privada
SEDE	-	Secretaria do Estado de Desenvolvimento Econômicô
SEDS	-	Secretaria do Estado de Defesa Social
I	-	Interno
P	-	Profissional

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>PRIMEIRA PARTE: METODOLOGIA DE UMA JORNADA INDUTIVA NO CÁRCERE</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1: A Abordagem Apreciativa. Elementos Teóricos sobre uma Metodologia</b>	<b>8</b>
1.1. Fundamentos	9
1.1.1. Retorno às origens	9
1.1.2. Um método de pesquisa-ação em prol da mudança organizacional	12
1.1.3. A estrutura paradigmática	16
1.2. Apropriar-se a Abordagem Apreciativa	21
1.2.1. A emancipação das suas condições de nascimento	21
1.2.2. Contributos metodológicos a uma pesquisa em Direito e Desenvolvimento	24
1.2.3. Um exemplo de aplicação inspiradora	28
<b>Capítulo 2: A Metodologia de Pesquisa. Modelização de uma Pesquisa Indutiva no Cárcere</b>	<b>32</b>
2.1. Pensar a pesquisa	33
2.1.1. Uma pesquisa indutiva sobre um universo carcerário	33
2.1.2. Uma pesquisa sentipensante	37
2.1.3. Entre o ideal e a prática	40
2.2. Viver a pesquisa	47
2.2.1. O desenrolar das atividades de campo	47
2.2.2. Balanceamento sobre a experiência da AA na Unidade I	54
<b>SEGUNDA PARTE: O PACTO DA RESSOCIALIZAÇÃO</b>	<b>61</b>
<b>Capítulo 3: Análise de Enunciados. A Ressocialização como Finalidade</b>	<b>64</b>
3.1. O discurso oficial da organização em matéria de ressocialização	66
3.1.1. A Parceria Público-Privada penitenciária: alguns elementos situacionais	67
3.1.2. O texto do Complexo Penal: uma análise semântica	71
3.1.3. A intenção por trás do texto: uma análise comunicacional	76
3.2. Ressocialização: um conceito à prova da interação	81
3.2.1. Ressocialização: a estrutura referencial da unidade	83
3.2.2. Ressocialização: a incerteza conceitual	88
3.2.3. Ressocialização: entre esperança e enfeite	92

<b>Capítulo 4: Análise do Clima Social. A Ressocialização como Instrumento da Convivência</b>	<b>96</b>
4.1. Ressocialização: raio X das interações entre as referências de atuação	97
4.1.1. Diálogo, respeito e legitimidade	98
4.1.2. Segurança, oportunidade e poder	104
4.2. Ressocialização: os desafios latentes às lacunas semânticas	109
4.2.1. Oportunidade, assistência e responsabilidade	110
4.2.2. Empatia, empoderamento e responsabilidade	117
<b>NOTAS CONCLUSIVAS</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>124</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>130</b>

## INTRODUÇÃO

Si le droit est un ensemble de savoirs, le droit ne peut pas observer le droit<sup>1</sup>.  
(KAMINSKY, 2016)

Por mais que essa afirmação seja provocativa no quadro de um Mestrado em Direito e Desenvolvimento, é contudo com essa consideração no canto da cabeça que as pessoas que lerão esse trabalho de preferência prosseguirão. Em relação a isto, obviamente tem-se na mente de que a ponte entre a comunidade jurídica e esse trabalho não será uma tarefa cômoda. De fato, o fenômeno de Direito está aqui olhado como um conjunto de construções de significados diversos que, no entanto, possuem a ambição de ser retranscritos em comportamentos considerados como adequados. O Direito é portanto um fenômeno antes de tudo social. Ora, como todos os fenômenos sociais, não escapa da complexidade dos seres humanos e das relações que estabelecem entre eles. O Direito é um fenômeno que pretende à hegemonia. Entretanto, faz parte de uma rede infinitamente múltipla de preceitos, de normas, de regras. Inserindo-o nesse quadro, tem-se a intenção de estudar nessa pesquisa as práticas, e a lógica que as sustenta, em uma instituição jurídica singular que é a prisão. Assim, ter-se-á em consciência de que enxergar a prisão e os seus dispositivos previstos em lei apenas à luz da doutrina jurídica constitui talvez hoje um assunto saturado e travado. Na continuidade dessa entrada impetuosa na matéria, seguem alguns prolegômenos sobre a base dos quais o desenvolvimento da presente pesquisa foi implementado: uma premissa, uma metodologia de análise e uma temática geral.

Pois, primeiro, o Direito é um conjunto de conceitos aos quais é atribuída uma determinada força normativa, oriunda de uma ordem jurídica, e isso os transforma em preceitos jurídicos. De maneira genérica, trata-se de um sistema de regras deduzidas de outras até estas sejam elas mesmas definidas por um poder constituinte. Esse poder é político. Possui a ambição e o papel de governar a cidade, ou seja, uma determinada população em um determinado território. Ora,

Il ne faut pas chercher ce pouvoir dans un foyer unique de souveraineté d'où rayonneraient des formes dérivées et descendantes, mais plutôt dans la multiplicité des rapports de force qui sont immanents au domaine où ils s'exercent<sup>2</sup>. (OST, KERCHOVE, 2002, p.12)

---

<sup>1</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Se o direito é um conjunto de saberes, o direito não pode observar o direito”.

<sup>2</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Não se pode procurar o poder em uma fonte única de soberania de onde decorreriam formas derivadas e descendentes mas sobretudo na multiplicidade dos equilíbrios de poder que são imanentes ao território onde se exercem”.

No quadro do presente estudo, almeja-se justamente observar a pluralidade de normas e de fontes de poder que permeiam uma organização prevista em lei. Com efeito, enquanto agrupamento humano, uma organização nesse sentido consiste em um arranjo em permanência movimentado pelas interações dos seus integrantes. Por via de consequência, enxergando o assunto de maneira dinâmica e plural, considera-se que uma organização é um organismo constituído por diversas células. Portanto, as suas regras de funcionamento são potencialmente sujeitas à mutação. Isso depende das práticas que estão sendo feitas no dia-a-dia, assim como das interferências entre os órgãos, as suas células e o meio ambiente. Não há só uma fonte de normatividade mas há uma possibilidade infinita de arranjos. Estes não são necessariamente jurídicos e talvez, sobretudo, não sejam jurídicos. Constitui a primeira aposta da pesquisa a seguir e também o norte do seu objeto de estudo *lato senso*: a pluralidade normativa em um estabelecimento penal.

Em seguida, esclarecendo o interesse de olhar para essa pluralidade, o que se admite é a ambição de estudar a normatividade em contexto e, notadamente, em um contexto penitenciário. Isso significa que a presente pesquisa almeja abrir uma janela sobre a análise das interações cotidianas que ocorrem dentro de um cárcere e sobre o que ela nos diz a respeito do funcionamento das normas no seio da organização prisional considerada. No entanto, convém voltar primeiro aos significados. O que é uma norma? De acordo com a sua etimologia latina referindo-se à regra, a norma designa, como o seu nome indica, um estado normal. Ora, uma conduta normal é aquela que costuma-se presenciar pois, é comum, rotineira e convencional. Constitui um guia de atuação para todos os indivíduos que fazem parte de uma determinada comunidade. Por conseguinte, o assunto da normatividade tem bastante a ver com o estudo do cotidiano, aquele de um grupo de pessoas que vivem ao contato uma da outra todos os dias. De fato, determinados arranjos de normas organizam as relações humanas e estas também influem sobre a maneira de interpretar as regras em vigência. Assim, a dimensão experiencial, através das interações que acontecem entre os indivíduos, constitui um enfoque interessante para o estudo da normatividade. Entretanto, esse tipo de pesquisa solicita ferramentas de observação que são diversificadas e que não são restritas à disciplina jurídica. Com efeito, aqui trata-se de olhar para a estrutura normativa, ou referencial, que está sendo difundida em uma prisão escolhida para os fins do nosso estudo. Portanto, procurou-se constituir uma paleta de instrumentos a fim de debruçar-se de maneira exaustiva e completa sobre o estudo do cotidiano que esse trabalho se oferece para fazer. Explica a sua hibridez disciplinar entre a sociologia, a psicologia, a ética, a linguística. Igualmente, avisa-se com antecedência a respeito do aspecto compreensivo que a pesquisa toma após haver passado pela etapa de indução. Com efeito, essa pesquisa não é nada além do que o estudo descritivo das referências de atuação, ou seja, o estudo



dos padrões de comportamento que uma determinada organização humana se dá em virtude de uma finalidade que fica na beira do transcendental. Nesse caso, a organização considerada é a unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves em Minas Gerais. O interesse da presente pesquisa é o de saber quais são os costumes dessa unidade e quais são os usos que lhes são relativos. Por conseguinte, a fim de distinguir alguns vislumbres sobre a pluralidade normativa na organização, a trajetória compreensiva foi escolhida como a segunda aposta desse trabalho.

Por fim, no quadro dessa pesquisa, lembrando que nos localizamos em uma organização prisional singular, estamos *a priori* de frente com uma emanção do sistema brasileiro de Execução Penal. O cárcere tradicional é pressupostamente um estabelecimento fechado, estritamente regido por normas jurídicas que visam a restringir a liberdade de movimento. De fato, trata-se de um lugar onde a relatividade ou ainda a aleatoriedade das situações não são toleradas e, portanto, tenta-se antecipar os detalhes da vida de quem está ali dentro. Isso possui o objetivo de evitar as zonas de incerteza e assim de insegurança. Com efeito, historicamente, o Direito possui a vocação de assegurar a convivência entre todos os membros da sociedade na qual se estabelece. Ele efetua assim a sua missão pela formulação e pela implementação de regras formais cujo cumprimento é hierarquizado em um ordenamento específico. Ora, de acordo com uma visão mecanicista do Direito, os seus procedimentos formais possuem necessariamente decorrência e influência no mundo sensível e material, seguindo o caminho vertical traçado entre um governo elitizado até uma massa de indivíduos sujeitos de direito mas no entanto profanos (OST, KERCHOVE, 2002, p.2). Obviamente, as normas jurídicas interferem com a vida das pessoas. Não obstante, elas não se impõem sempre como se fossem entidades transcendentais ou regras incontornáveis no balanço que está feito na cognição de cada um. Aliás, cada indivíduo opera dentro de um arranjo normativo particular que ele constrói em conformidade com motivos internos que lhe são próprios e motivos externos que o cercam. As suas práticas, os seus comportamentos, o seu pensamento são, de fato, relativamente autônomos em relação às normas jurídicas, o que significa que estas não sempre intervêm no raciocínio do indivíduo a respeito de uma decisão e é provável que seja ainda menos o caso quando esse indivíduo atua de maneira inconsciente (KAMINSKY, 2016). Assim, as leis, os regulamentos, as prescrições ou os direitos não bastam em si só para explicar o que está acontecendo no tocante à normatividade em um estabelecimento penal. Isso é o que estávamos evocando com a pluralidade. No entanto, nesse conjunto heteróclito de normas, as pessoas constroem a sua própria estrutura referencial. Essa orienta o seu pensamento, o sentido atribuído aos eventos assim como a sua atuação, entrando em ressonância com a de outrora por meio das relações diárias que se estabelecem. Nesse âmbito interacional, as normas - quais que sejam - não são

impermeáveis à apropriação que as pessoas, profanas, efetuam no dia-a-dia. Com efeito, todos nós interpretamos as situações à luz das normas mas, também, interpretamos as normas à luz das situações. Assim, lhes damos uma materialidade, uma substância, uma existência sensível que performa o que, no começo, é apenas um fenômeno discursivo. Nesse momento transitivo, o que suscita a curiosidade da autora do presente trabalho é a relação que as pessoas da unidade 1 do Complexo Penal vão estabelecer entre as suas experiências e as normas em vigência.

Assim, a problemática dessa pesquisa é a seguinte: quais são as normas, as referências de atuação, que são utilizadas na unidade 1 do Complexo Penal para organizar ali a convivência entre as pessoas? Essa é a interrogação que perseguiu a autora ao longo do processo de pesquisa e que será refinada aos poucos, seguindo uma trajetória específica que é a da indução, exposta aqui nesse trabalho a fim de tirar os aprendizados metodológicos que o seu desenvolvimento trouxe.

Primeiro, convém esclarecer os motivos por haver escolhido o campo de pesquisa que é a unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves em Minas Gerais. Trata-se de uma unidade de regime fechado, parte de um complexo maior que inclui três unidades em funcionamento e outras duas ainda em construção. O Complexo Penal é uma entidade singular, midiaticizada no Brasil, por ser gerenciada sob a modalidade de parceria público-privada. É uma modalidade de contrato público que induz, como o seu nome indica, a parceria entre um ente público e um ente privado. Nesse acordo de colaboração, o ente privado, geralmente uma empresa, se encarrega do cumprimento de numerosas tarefas cuja responsabilidade lhe é transferida. Quais são essas tarefas? Envolvem a quase totalidade da construção, da manutenção e da gestão carcerária. Em troca, o ente público retribui o ente privado com parcelas mensais e isso a medida do investimento fornecido, dos custos de funcionamento e do desempenho do privado em cumprir as suas tarefas. Por conseguinte, acarreta *a priori* em diferenças notáveis em comparação com as prisões tradicionais. Pode-se assumir essa consideração olhando para o regime de trabalho que se torna privado para os funcionários<sup>3</sup>. Entre eles, nem todos são antigos funcionários públicos embora a maioria seja. Contudo, alguns nunca haviam trabalhado em uma prisão antes e isso dá lugar a uma potencialidade disruptiva com os costumes, as tradições e, em suma, com as velhas fórmulas. A novidade e as especulações em torno desse novo arranjo gerencial fazem parte das razões pelas quais uma unidade do Complexo Penal foi escolhida como caso do presente estudo. Isso será esclarecido mais adiante

---

<sup>3</sup> Menciona-se contudo uma exceção para alguns funcionários que permanecem sob a vigência do regime de trabalho público. Esses funcionários são notadamente os que cuidam da segurança externa das unidades, ou seja, para além dos muros do estabelecimento.

no corpo dessa dissertação, assim como será esboçada uma descrição mais aprofundada e mais completa das especificidades do campo.

Voltando agora para a problemática da pesquisa, trata-se de uma pergunta que foi formulada pela pesquisadora a fim de que não desemboque em alguma hipótese cuja veracidade é para ser averiguada. A título de compreensão de uma determinada unidade prisional, o propósito foi o de não se amarrar a qualquer teoria que sirva de base para o trabalho inteiro. A vontade de início era iniciar um processo inclusivo de criação de conhecimento e deixar liberdade assim como a possibilidade de amadurecimento para a pesquisa. Portanto, decidiu-se abrir o trabalho aos primeiros interessados da pesquisa, ou seja, os integrantes da unidade 1 do Complexo PPP. Eles foram considerados de acordo com a distinção de três perfis: os internos, os funcionários e os gerentes<sup>4</sup>. De acordo com uma intuição inicial, a sua participação foi considerada como interessante para fomentar uma compreensão do assunto. Com efeito, o que se procura saber é qual é o sentido que esses atores dão à sua experiência de vida em convivência na prisão. Em consequência, diversas atividades, sob a forma de dinâmicas de grupo que juntaram os três perfis, foram pensadas a fim de criar um âmbito propício à conversa sobre o assunto. Esse formato de pesquisa empírica corresponde à vontade de adaptar-se ao campo específico de uma organização humana e também à crença segundo a qual as interações constituem matéria viva para o estudo sobre as referências de atuação. Obviamente, esses pressupostos foram postos à prova ao longo do desenrolar das atividades e é o que discutiremos no desenvolvimento desse texto de dissertação.

Assim, o presente trabalho é uma pesquisa indutiva, misteriosa no início e construindo aos poucos um conhecimento sobre a organização prisional escolhida. Para esse estudo de caso que trata de uma unidade penitenciária, uma determinada abordagem de pesquisa foi selecionada. Por ser singular e inédita nesse tipo de ambiente no Brasil, foi traçada a trajetória metodológica a fim de deixar transparentes as escolhas de modelização, os estereótipos subjacentes e o desenrolar empírico das atividades. Com efeito, trata-se de uma metodologia de pesquisa inspirada pela Abordagem Apreciativa, abordagem que desloca o foco para dimensões consideradas como positivas pelos próprios integrantes da organização e que nos ajudou em incentivar uma atmosfera em que as pessoas se sintam confortáveis para interagir entre elas e com a pesquisadora. Portanto, dado que os mergulhos na unidade 1 foram possibilitados pelas dinâmicas de grupo, considera-se que essa experiência indutiva tem o potencial de ensinar coisas que sejam úteis na agregação de saberes metodológicos em relação à pesquisa empírica em prisão (Primeira Parte). Em seguida e por

---

<sup>4</sup> Contudo, ao longo do processo analítico, os funcionários e os gerentes foram agrupados em um mesmo perfil chamado *profissional*. Isso teve o objetivo de preservar o caráter anônimo dos depoimentos.

fim, a segunda parte irá relatar o processo de indução analítica pelo qual passou a autora desse trabalho. Qual foi a surpresa? O que soubemos a mais graças às atividades de grupo que ocorreram com alguns integrantes da unidade 1? De maneira preliminar, o que já se pode dizer é que essa parte tratará da ressocialização. Por que? Primeiro, porque foi o termo mais enunciado ao longo da pesquisa de campo e também o tema que mais juntou as conversas dos participantes. De fato, a palavra foi enunciada como sentido compartilhado entre todos, ou seja, como finalidade da organização. Entretanto, o seu significado não deixa de ser ambivalente, notadamente quando olha-se para as normas de atuação às quais se refere. De fato, o discurso oficial que lhe é amarrado, as considerações corporativas e individuais que mostram divergências manifestam contradições, antagonismos e paradoxos que tornam a ressocialização como conceito um termo difícil para se considerar um consenso ou até uma coerência. A partir dos diálogos entre os participantes, conseguiu-se contudo construir uma compreensão do funcionamento relativo e interativo das normas no seio da unidade 1 do Complexo Penal (Segunda Parte).

## PRIMEIRA PARTE: METODOLOGIA DE UMA JORNADA INDUTIVA NO CÁRCERE

A parte a seguir se dedica a discutir a proposta metodológica desta dissertação de mestrado e suas aplicações no quadro de uma pesquisa em Direito e Desenvolvimento. Tal como foi evocado na introdução, insere-se em uma pesquisa mais ampla almejando à compreensão dos usos feitos a partir de referências de atuação que estão em vigência em uma determinada unidade prisional - na ocorrência, a unidade 1 do Complexo PPP de Ribeirão das Neves. Contudo, tendo optado por uma pesquisa indutiva no objetivo de adaptar-se a um contexto específico e singular, considera-se indispensável a explicitação do processo de observação e de recolhimento de dados a partir dos quais será efetuada a análise desse trabalho.

Este método foi modelizado a partir da Abordagem Apreciativa, *Appreciative Inquiry* em inglês, que consiste em um modo interativo de pesquisa para a construção de uma perspectiva positiva sobre os eventos que acontecem em uma determinada organização social. Foi notadamente utilizada no quadro de estudos de Comportamento Organizacional, ou seja, *Organizational Behavior* nos Estados Unidos, onde nasceu. Essa disciplina combina saberes variados, oriundos da Psicologia, da Sociologia, da Economia e da Ciência Política e se empenha em estudar como os indivíduos agem conforme o seu papel na organização. Nesse quadro, a Abordagem Apreciativa consta dos processos de pesquisa disponíveis para construir uma reflexão sobre o funcionamento de uma organização, os seus potenciais para conseguir alguma satisfação por parte dos seus integrantes e sobre o que eles consideram de margem de atuação nesse processo. O método é manuseado frequentemente como facilitador de transformação organizacional, especialmente no âmbito corporativo, apoiando-se em recursos emocionais que incentivam a empolgação dos participantes para que eles foquem as dimensões que enxergam como significativas para um funcionamento mais satisfatório da organização. De fato, a originalidade desse percurso metodológico está na inclusão dos próprios integrantes da entidade, a partir da sua linguagem, do relato das suas experiências e da sua análise pessoal. Eles se tornam atores do trabalho de definição do que significa um funcionamento que eles consideram como satisfatório para a organização na qual se estabelece.

Assim, nessa pesquisa, a Abordagem Apreciativa foi escolhida como ferramenta de contato com o meio carcerário porque ela visa a proporcionar uma atmosfera propícia à discussão, especialmente em terrenos conflituais, e a suscitar algum entusiasmo coletivo ao longo dos encontros. Com efeito, esboçadas de acordo com essa configuração, as reuniões da presente pesquisa constituíram espaços que incentivaram as interações entre os internos, os funcionários e os

gerentes da unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. Por esse acontecimento, as dinâmicas de grupo foram minas de informações, tanto pelo conteúdo das falas quanto pelas maneiras com as quais as trocas tiveram lugar. Aqui, não se tratou de imaginar alguma mudança a ser implementada no futuro da unidade mas, sim, de criar uma possibilidade para situações inusitadas que possam gerar saberes também inusitados em comparação com métodos mais tradicionais de pesquisa em prisão.

Por conseguinte, essa parte visa a proporcionar ao leitor um conhecimento sobre a trajetória metodológica da pesquisa e isso no objetivo de assumir a maior transparência possível quanto às intenções de início assim como aos expedientes recolhidos no momento da sua concretização no terreno. Isso permitirá eventualmente considerar esse percurso empírico como ilustração do que se pode fazer no quadro de uma pesquisa em Direito e Desenvolvimento.

Para isto, convém explicitar em primeiro lugar o que é a AA a fim de que esta não tenha mais segredos quanto à sua origem e as noções básicas que a constituem (Capítulo 1). Em seguida, será feita uma descrição detalhada do planejamento e da implementação das atividades empíricas na unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves (Capítulo 2).

## **Capítulo 1: A Abordagem Apreciativa. Elementos Teóricos sobre uma Metodologia**

Appreciative Inquiry is about the coevolutionary search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them. (...) AI involves, in a central way, the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential<sup>5</sup>. (COOPERRIDER & WHITNEY, 2001, p.613)

A partir da presente citação, entendemos que a Abordagem Apreciativa não é apenas um instrumento de pesquisa por entrevistas. Trata-se de uma determinada concepção do mundo, tal como uma lente de observação, que nos permite uma certa apreensão da realidade tal como ela é construída pelos indivíduos. Caberá a essa parte da pesquisa de elucidar o mistério que constitui a AA por enquanto, pois, de fato, abriga premissas, paradigmas, perspectivas que convém mencionar a fim de não esconder os eventuais vieses que essa pesquisa pode conter (1.1). Assim, a partir dessas considerações, entender-se-á melhor as possibilidades de transferência do método para o propósito da presente pesquisa (1.2).

---

<sup>5</sup> Tradução proposta pela autora em português: “A Abordagem Apreciativa trata-se de uma busca cooperativa pelo que é o melhor nas pessoas, nas suas organizações e no mundo existente ao seu redor. (...) De maneira central, AA envolve a arte e a prática de fazer perguntas que reforçam a capacidade de um sistema para apreender, antecipar e propiciar o seu potencial”.

## 1.1. Fundamentos

Inicia-se essa parte sobre o método de pesquisa por uma pergunta primordial para a pesquisa indutiva que pretende-se concretizar ao longo desse trabalho. O que é a Abordagem Apreciativa? Sendo uma denominação misteriosa para os principiantes da ciência organizacional, a primeira tarefa desse trabalho consiste em elaborar uma definição exaustiva, clara e contextualizada sobre a AA pois esta motivou e norteou o estudo a ser apresentado aqui. Assim, convém explicitar a origem desse método (1.1.1), o uso inicial que foi feito (1.1.2) e os paradigmas que o sustentam (1.1.3).

### 1.1.1. Retorno às origens

A primeira ocorrência da Abordagem Apreciativa apareceu nos Estados Unidos a partir de 1980, no decorrer de um estudo de David Cooperrider, doutorando na época na *Case Western University* (Ohio, Estados Unidos), sobre a liderança dos médicos na *Cleveland Clinic Foundation*. A sua pesquisa integrava um programa doutoral ligado à disciplina de Comportamento Organizacional cujo objeto inicial era estabelecer um diagnóstico sobre os problemas de ordem relacional na instituição previamente citada.

A disciplina Comportamento Organizacional, ou *Organizational Behavior* em inglês, consiste na análise do comportamento humano no seio de organizações. Estas são basicamente entendidas como entidades estruturadas dentro das quais seres humanos interagem em torno de um objetivo comum. O CO declina-se em três níveis de estudo: o comportamento dos indivíduos (micro); o comportamento dos grupos (meso) e o comportamento das organizações (macro). A história dessa matéria, como tema e não como disciplina acadêmica, percorre vários séculos mas se desenvolveu particularmente a partir do final do século XIX quando o desempenho do capital humano foi entendido como um fator de produtividade na indústria, surgindo portanto a necessidade de sua administração<sup>6</sup>. Isto desembocou em uma série de estudos científicos, principalmente com

---

<sup>6</sup> Frederick Taylor (1856-1915) teve substantiva contribuição no desenvolvimento da teoria científica da organização. Pregou notadamente o uso da Engenharia para estudar a melhor forma de organizar o trabalho a fim de aumentar a eficácia da mão-de-obra e isto, principalmente pela divisão do trabalho entre executivos e operários. No início do século XX, Henri Ford (1863-1947) desenvolverá as ideias da divisão científica do trabalho pela standardização dos produtos e pela generalização da linha de produção na Ford Motor Company em um contexto de produção de massa e de forte influência neoclássica.

um enfoque de Psicologia para descobrir os elementos de motivação nos trabalhadores<sup>7</sup>. Entretanto, o posicionamento do indivíduo evoluiu significativamente com a aparição de novas sensibilidades voltadas à melhoria das condições de trabalho. Igualmente, a introdução de parâmetros culturais, institucionais e situacionais na explicação dos comportamentos transformou a visão que se tinha sobre o indivíduo. De fato, este se tornou um ser menos previsível, mais complexo, mais dependente e não necessariamente racional (NORD & FOX, 1996, p.148-173). Poder-se-ia chamar esse indivíduo de *herdeiro sem herança* (DUEZ, 2017). Portanto, aqui, serão destacadas duas inovações: a abordagem humanista esboçada por Abraham Maslow (1908-1970) em 1957 e a contribuição de Douglas McGregor (1906-1964) com o confronto das teorias X e Y em 1960 (RAINEY, 2000, p.24-26). O trabalho do Maslow consistiu primeiro em desviar o olhar dos superiores hierárquicos no tocante às deficiências e aos problemas encontrados com os trabalhadores para concentrar a perspectiva nas suas competências e nos seus potenciais.

I suppose it is tempting, if your only tool is a hammer, to treat everything as if it were a nail<sup>8</sup>. (MASLOW, 1966, p.15)

Em seguida, Maslow se distinguiu como o vanguardista da auto-realização no trabalho. Por exemplo, ele recomendou particularmente que os gerentes prestassem atenção à pirâmide das necessidades dos indivíduos na organização e incentivassem o desenvolvimento pessoal desses para que seja atingida a última conquista da plena satisfação no âmbito do trabalho. Embora o seu estudo seja pouco corroborado por dados empíricos, teve significativas repercussões nas discussões sobre a gestão participativa e o empoderamento dos trabalhadores no seio da organização. Assim, não sem influências da pesquisa de Maslow, segue a de Douglas McGregor. Este estabeleceu uma dicotomia entre a Teoria X e a Teoria Y que ressaltam os postulados dos gerentes e o sistema de valores que lhes corresponde. Segundo McGregor, a primeira seria difundida na sociedade americana da época e olha para os empregados como se fossem pessoas incompetentes, pouco autônomas e preguiçosas. Tal como uma profecia auto-realizadora, o fato de pensar daquela maneira leva os gerentes a implementar um tipo de organização que controla estritamente os trabalhadores e que, em

---

<sup>7</sup> Entre 1924 e 1933, as *Hawthorne Studies* de Elton Mayo e Frederick Roethlisberger constituíram o ponto de partida das teorias da motivação nas organizações. Foi descoberto o fato de que não era o nível de iluminação na fábrica mas as relações de trabalho em equipe nela que influenciavam o desempenho de cada um trabalhador. Assim, na busca por fatores universais agindo sobre a dedicação dos indivíduos ao seu trabalho, uma série de pesquisas surgiram nos anos 50 e 60 no tocante aos fatores decisivos na motivação da mão-de-obra. Isso corresponde principalmente às preocupações dos empresários em busca das invariâncias da mão-de-obra para poder controlá-la.

<sup>8</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Imagino que deve ser tentador, se a sua única ferramenta é um martelo, de considerar qualquer coisa como se fosse um prego”.



consequência, deixa pouco ou nenhum espaço para a autonomia. Em oposição, o McGregor procurou destacar a Teoria Y que pensa os trabalhadores como pessoas criativas, inteligentes e colaborativas. Neste caso, de fato, valorizando esses preconceitos, as atividades são organizadas de tal forma de que a tomada de decisão e a elaboração dos critérios de avaliação são descentralizadas e que maior autonomia e maior responsabilidade são delegadas a cada integrante da organização. As contribuições dessa pesquisa estão principalmente no fato de ter ressaltado a importância dos pressupostos dos decisores e dos seus valores e, por extrapolação, da sua cultura, na influência dos comportamentos dos trabalhadores. Assim, na esteira do seu pensamento, abriram-se portas para pesquisas visando a mudança organizacional pela via da reforma do pensamento e dos preconceitos promovidos no seio da organização.

Além do delineamento disciplinar, convém mencionar duas obras que se destacam no repertório intelectual do fundador da Abordagem Apreciativa, David Cooperrider: *Imagens da Organização* de Gareth Morgan em 1980 e *Toward Generative Theory* de Ken Gergen em 1978. A primeira apreende a organização como uma entidade multifacetada, paradoxal e complexa, podendo ser explicitada e mudada graças ao recurso a imagens e metáforas. Essas ferramentas simbólicas permitem encaixar a realidade dentro de um conjunto de sentido.

Ao reconhecer os laços estreitos entre pensamento e ação na vida organizacional, é possível também reconhecer que o modo pelo qual é feita a leitura das organizações influencia como as mesmas são concretizadas. (MORGAN, 2013, p. 349)

Assim, foi entendido por David Cooperrider que o esboço de novas metáforas e imagens podia enriquecer o conhecimento sobre as organizações e, portanto, abrir novas perspectivas teóricas (BUSHE, 2012, p.9). Quanto à segunda obra, ela propala o que se chama *generative theory* em ciências sociais. Significa que defende a ideia para uma nova ciência, que venha alterar posições prevalescentes e não questionadas, que construa conscientemente alternativas teóricas a partir dos valores que quer sustentar e que se desloque da explicação do passado para a criação de possibilidades no futuro (GERGEN, 1978, p.1357). Ademais, essa eminência aderou à ideia de que os mundos organizacionais vivem e morem de acordo com os discursos que os sustentam (GERGEN, GERGEN, BARRETT, 2004). Significa que, de acordo com ele, o diálogo estrutura a realidade percebida dentro da entidade e isto influenciou grandemente no trabalho de David Cooperrider.

Neste cenário, foi desenhada aos poucos a AA para investigar os fatores organizacionais graças aos quais a Clínica de Cleveland funcionava de maneira mais efetiva em direção aos seus objetivos (WATKINS, MOHR, 2011, p.24-25). De fato, em 1980, o doutorando David Cooperrider,

sob a orientação do professor Suresh Srivastva, desenvolveu uma pesquisa empírica sobre os médicos da Clínica. Buscava conhecer o que, no modo de liderança desses profissionais, induzia um melhor funcionamento da organização. Pelo entusiasmo suscitado pelos primeiros achados apresentados no Conselho de Administração, foi *a posteriori* estendida à organização inteira de médicos, contando 300 participantes, a fim de descobrir os elementos dessa instituição de saúde que fomentam, apoiam e sustentam o seu sucesso. Resultou em um relatório à disposição dos profissionais da Clínica. Na época, o enfoque era revolucionário.

He showed a diagram contrasting problem-solving and appreciative analysis and proposed that, instead of seeing organizations as a problem to be solved, organizations could be seen as mysteries to be appreciated. He was laughed at<sup>9</sup>. (BUSHE, 2012, p.9)

Com efeito, constitui a primeira ocorrência em que o objetivo de um estudo organizacional é conscientemente estabelecido em prol da descoberta *do que e do porquê* funciona bem. Na época, a comunidade acadêmica da área concentrava-se majoritariamente na resolução de problemas e não imaginava a perspectiva de estudar uma organização a partir das suas dimensões dinâmicas e virtuosas - perspectiva que ela pensava como extravagante apesar o fato de ter as suas raízes nas obras de eminentes professores. Contudo, a visibilidade da AA se propagou a medida em que a curiosidade ao seu respeito a divulgou para o público. Raros foram os que ficaram indiferentes em relação a essa proposta ousada, entre entusiasmo pelas novas vias de pesquisa (COOPERRIDER, WHITNEY, 2001, p.612) e ceticismo quanto à cientificidade do método de pesquisa (BUSHE, 2012, p.14-17). De fato, do que se trata exatamente a Abordagem Apreciativa e em que ela decorre do seu contexto de surgimento?

#### 1.1.2. Um método de pesquisa-ação em prol da mudança organizacional

Definir a Abordagem Apreciativa não é uma tarefa fácil. Enquanto o fundador a evoca carinhosamente como uma “aventura” (COOPERRIDER, WHITNEY, 2001, p.611), outros utilizaram termos tais como “paradigma”, “modelo”, “metodologia” ou ainda “prática” para nomeá-la. De fato, a partir da quantidade de apropriações e usos que foram feitos, interroga-se sobre o fio condutor dessas experiências e também sobre o que constitui a base da AA após haver sido

---

<sup>9</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Ele mostrou um gráfico contrastando a abordagem de resolução dos problemas e a análise apreciativa a sugeriu que, em vez de olhar as organizações como um problema, elas poderiam ser enxergadas como mistérios a serem apreciados. Ele não foi levado a sério.”

introduzida para o público. Trata-se de um método de pesquisa, de uma técnica, de uma teoria ou de uma filosofia?

Convém primeiramente atrelar-se à explicitação das palavras no que elas indicam sobre o seu objeto. O verbo apreciar designa primeiro o ato de perceber uma coisa, em seguida, de determinar o seu valor, sua relevância ou sua qualidade e, por fim, de emitir um julgamento sobre essa coisa. Portanto, um eventual sinônimo pode ser o seguinte: valorizar. Abordagem, dessa vez, constitui uma variação em relação à língua inglesa, da qual a expressão é oriunda. Com efeito, a palavra “*inquiry*” foi traduzida aqui como “abordagem” enquanto, literalmente, corresponde às palavras investigação e inquérito. Qual é a razão disso? Inquérito e investigação são de fato frequentemente utilizadas na expressão *Appreciative Inquiry* quando traduzida em português<sup>10</sup>. Contudo, elas remetem a termos técnicos do sistema de justiça criminal e portanto, são eventuais canais para emoções negativas - tal como a sensação de constrangimento - devidos aos preconceitos ligados ao trabalho policial e/ou a experiências passadas. Teria boa probabilidade de acontecer se as pessoas para quem o método é apresentado já tivessem sido confrontados ao sistema judicial. Ora, o seguinte estudo se estabelece numa prisão. Assim, optou-se pela palavra abordagem na vontade de conter as conotações não desejadas das precedentes palavras<sup>11</sup>. Entretanto, para permanecer o mais fiel possível à ideia original da AA, uma determinada acepção de abordagem foi selecionada. Aqui, trata-se de uma maneira de explorar o que se pretende estudar. Assim, é a tentativa de chegar no entendimento das coisas, referindo-se ao comportamento adotado por uma pessoa para enveredar pelo caminho do conhecimento. Aproxima-se da palavra *inquiry* no que esta é também uma busca pelo saber e um compromisso para a pessoa que se envolve nessa trajetória de pesquisa. Contudo, o que falta ao termo abordagem em relação ao de *inquiry* é a pretensão interrogadora, ou seja, o fato de fazer perguntas de maneira metódica para obter respostas. É justamente essa dimensão, pois podia criar receio e desconforto no meio prisional, que foi descartada, privilegiando-se o uso da

---

<sup>10</sup> Ambos termos são os mais utilizados para traduzir a *Appreciative Inquiry*. Para comprová-lo, basta colocar cada uma das expressões em uma ferramenta de pesquisa na Internet e de fato, por exemplo, existe um site exclusivamente sobre o tema que optou pela palavra “inquérito”. Para saber mais: <http://inqueritoapreciativo.com>. Quanto à expressão “investigação apreciativa”, existem vários artigos referindo-se a ela. Por exemplo, Razzolini, E., Pereira, E., Ribeiro, M., Küster, C. W. (2013), A Investigação Apreciativa como uma Ferramenta para a Construção da Estratégia Organizacional, *Revista Organização Sistêmica*, 4:2, Curitiba: UNINTER.

<sup>11</sup> A palavra “abordagem” é também utilizada para traduzir em português a *Appreciative Inquiry*, mas menos frequentemente. Quando coloca-se a expressão “abordagem apreciativa” em um motor de busca, aparecem majoritariamente os dois termos evocados acima. Para atestar dessa diversidade, o seguinte artigo mostra que se pode utilizar as três palavras: Almeida, L. B. C. (2014), A teoria apreciativa aplicada ao planejamento e à gestão da comunicação organizacional, *XVI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste*, João Pessoa: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-1536-1.pdf>.

palavra abordagem. Não obstante, convém ter em mente que a AA possui de qualquer forma a vocação de fazer perguntas. Assim, de acordo com essas primeiras pistas terminológicas, a AA constitui o caminho pelo qual o seu instigador se envolve na elaboração de uma perspectiva sobre o que é valorizado em uma organização humana.

No entanto, será que é suficiente para entender o que é a AA? Satisfazendo-nos com essa definição preliminar, poderíamos acreditar que a AA é apenas uma profissão de fé, tal como uma declaração pública de intenções. De fato, nenhuma obra estabelece o roteiro a seguir no caso da implementação de uma AA. Revela-se desestabilizador para a pessoa que tentaria adotá-la porque permanece na incerteza de saber se pode ou não prevalecer-se de um enfoque apreciativo. Porém, ao mesmo tempo, essa particularidade promove uma grande liberdade de aplicação da AA para todos quem desejam fazê-lo. A logística é deixada à iniciativa do(a) pesquisador(a).

Appreciative Inquiry is not a mechanistic procedure, like double-entry bookkeeping or finding the square root of a prime number, in which, providing you follow the requisite steps, you will emerge with the right answer. (...) The beginning of appreciative inquiry wisdom, then, is the acknowledgement of the situational specificity of any particular design<sup>12</sup>. (ELLIOTT, C., p.91)

Por conseguinte, a AA não pode ser designada como um conjunto de técnicas e processos rotulados que dariam um certo tipo de licença à atuação do(a) pesquisador(a). No entanto, ela tem necessariamente uma prática pois, visa a trabalhar com organizações singulares no objetivo de mudá-las ou, pelo menos, de fazer com que os seus atores internos enxerguem outras interpretações do cotidiano a partir do que é considerado por eles mesmo como positivo. Assim, a AA é um método de pesquisa e mais especificamente, um modo de pesquisa-ação.

Contudo, o que significa empreender uma pesquisa-ação em uma organização? Embora diversos significados foram dados a essa noção, antes de tudo,

Trata-se de uma pesquisa na qual tem uma ação deliberada para a transformação da realidade; uma pesquisa com o objetivo duplo: transformar a realidade e produzir conhecimento sobre essas transformações.” (HUGON & SEIBEL, 1988, p.13)

No caso de uma organização, transpõe-se essa meta a um contexto onde interagem integrantes da entidade com a própria entidade. Em consequência, solicita necessariamente a

---

<sup>12</sup> Tradução proposta pela autora em português: “a Abordagem Apreciativa não é um procedimento mecânico, como se fosse uma escrituração contábil em partida dobrada ou como se fosse achar a raiz quadrada de um número primo, procedimento pelo qual, seguindo as etapas requisitas, encontraria-se necessariamente a resposta correta. (...) Adquire-se bom senso em Abordagem Apreciativa quando reconhece-se a especificidade situacional de qualquer projeto particular.”

participação dos indivíduos que a compõem pois uma mudança não poderia ser considerada sem um apoio interno. No tocante à AA, a pretensão de mudança está na conscientização dos indivíduos da organização sobre os seus sucessos, as suas forças e os seus potenciais. Dito de outro modo, é uma pesquisa-ação que almeja a adotar uma determinada visão sobre a realidade organizacional, com foco em dimensões ressaltadas como positivas, valorizadas, pelos participantes da pesquisa que fazem parte da entidade estudada. O objetivo é efetivamente tornar os indivíduos conscientes sobre esses elementos ou pelo menos, colocá-lo em uma postura de reflexão sobre o que é positivo, também sendo mais empáticos com os distintos perfis atuando na organização e isto a fim de que o futuro desta esteja encaminhado na trajetória da realização coletiva.

Action research may be defined as the study of a social situation with a view to improving the quality of action with it. It aims to feed practical judgement in concrete situations, and the validity of the theories or hypotheses it generates depends not so much on scientific tests of truth, as on their usefulness in helping people to act more intelligently and skilfully. In action-research, theories are validated independently and then applied to practice. They are validated through practice<sup>13</sup>. (ELLIOTT, J., 1999, p.69)

Assim, embora a prática da AA seja relativamente livre e, às vezes, vaga, pois não recomenda o uso universal de técnicas específicas a fim de estimular contínuas inovações metodológicas, trata-se de um método de pesquisa que visa primordialmente o estabelecimento de condições de emancipação intelectual no seio de uma organização. Essas condições são as que levam os participantes a construir a sua reflexão sobre os aspectos positivos e notadamente, a trocar ideias entre as diversas opiniões. Por conseguinte, quando retratada basicamente, a AA é geralmente descrita por um conjunto de princípios que devem nortear a prática (COOPERRIDER, WHITNEY, 2001, p.613) na evocação da filosofia da qual se inspira. Ora, mesmo que pareça pouco fundamentada teoricamente, a AA é percorrida por premissas fazendo parte de uma determinada visão sobre o mundo. Portanto, convém esclarecê-la a fim de entender melhor os propósitos desse método de pesquisa.

---

<sup>13</sup> Tradução proposta pela autora em português: “A pesquisa-ação pode ser definida como o estudo de uma situação social, tendo em vista a melhoria da ação nessa situação. Almeja a proporcionar um julgamento prático sobre situações concretas e a validade das teorias ou hipóteses que gerou não depende tanto de testes científicos de verificação, nem da sua utilidade para ajudar as pessoas em comportar-se de maneira inteligente ou competente. Na pesquisa-ação, as teorias são validadas independentemente e depois, aplicadas à prática. São validadas através da prática.”

### 1.1.3. A estrutura paradigmática

Se partimos dessa consideração inicial de que a Abordagem Apreciativa é uma maneira participativa de engajar um processo de perguntas onde se procura olhar como os indivíduos criam uma negociação sobre o que são as dimensões valorizadas dentro de uma organização humana, e isso a fim de desenvolver os potenciais destas, é preciso esclarecer, além do seu contexto de criação e da sua definição básica, as premissas nas quais ela se baseia. Partiremos das mais óbvias, evocando as críticas que lhe são atreladas, para, em seguida, chegar nos paradigmas mais profundos mas não menos importantes.

Primeiro, por que concentrar-se no que é valorizado e não no que não funciona? De fato, qualquer pesquisa responde a uma pergunta. Entretanto, quando se acha uma resposta, esta tende a ser vista como parte da solução a um problema (BOOTH, COLOMB, WILLIAMS, 2005, p.7). A perspectiva pela qual as pesquisas são tradicionalmente modelizadas se integra no enfoque *problem-solving* da qual a AA tenta se preservar (GRANT, HUMPHRIES, 2006, p.402). O *problem-solving*, a abordagem para a resolução de problemas, consiste na identificação de tensões, paradoxos, desequilíbrios, fracassos ou deficiências que, na medida do possível, serão resolvidos no quadro da pesquisa. O paradigma subjacente a essa visão foi posto em questão por vários movimentos de pensamento e particularmente pela Psicologia Positiva.

Por que temos a tendência em focar os aspectos infelizes, revoltantes e, em suma, negativos, do mundo ao nosso redor? Vários motivos interdependentes são evocados (GABLE, HAIDT, 2011, p. 29-41): a compaixão para com os demais, as razões pragmáticas que criaram processos psicológicos de maior vigilância em relação a determinados fenômenos - por exemplo as doenças -, o impacto irreversível e imediato dos acontecimentos negativos versus as consequências reversíveis dos eventos positivos, ou ainda a frequência mais excepcional dos fatos negativos e, portanto, o seu caráter mais surpreendente e impressionante.

Contudo, embora a AA compartilhe a observação de início a respeito da ênfase dada aos problemas, ela se distingue da abordagem feita pela Psicologia Positiva em relação à conclusão relativa à essa primeira constatação. Enquanto a Psicologia Positiva acredita de que é a soma de diferentes olhares que traz uma compreensão verdadeira sobre a realidade, a AA considera de que é a linguagem, entendida *lato senso*, que cria o olhar e, por conseguinte, a realidade. Não existe verdade se não for aquela construída pela linguagem. Assim, uma visão otimista das coisas não possui tangibilidade por si só mas pela materialidade que a linguagem lhe proporciona.

There is nothing either good or bad, thinking makes it so<sup>14</sup>. (SHAKESPEARE, Hamlet, Ato 2, Cena 2)

Na esteira dessa citação, aproveita-se assim para enxergar a AA como um método de pesquisa construcionista. Tal como o falamos, isto significa que a realidade é considerada como construída pelas palavras dadas em relação aos acontecimentos. Assim, as interpretações são negociadas ao longo das interações e isso a partir do uso da linguagem entre indivíduos. Significa de que, em função dos interlocutores, reações são organizadas a partir de palavras e de frases. São essas que vão construir o sentido que o emissor e o receptor potencialmente terão em mente para interpretar as situações que se apresentam a eles. Por conseguinte, o sentido dado às coisas evolui em função da utilização feita da linguagem.

Regras sociais, longe de serem fixas e imutáveis, são continuamente reconstruídas em cada situação para que se ajustem à conveniência, à vontade e à posição de poder de vários participantes. (BECKER, 2008, p.192)

Com efeito, entende-se que a organização resulta da negociação verbal e não verbal entre os seus membros sobre o registro de interpretação que deve ser privilegiado em relação aos eventos (ELLIOTT, 1999, p.12). Assim, tratando-se de escolher uma ótica voluntariamente transformadora sobre a entidade estudada, a AA opta por uma construção das dimensões valorizadas através das interações e isso com a vontade de esboçar os traços de uma futura organização. O que isso significa? Significa que, fazendo o diagnóstico de uma pré-construção social (PIRES, 2008, p.59) em torno do enfoque voltado apenas às patologias de uma estrutura organizacional, o(a) pesquisador(a) da AA decide de maneira deliberada de efetuar um procedimento metodológico (PIRES, 2008, p.60) que recorte os dados de acordo com uma pauta distinta, a de apreciar as forças que fazem com que a organização se mantenha e eventualmente prospere. A AA acredita nas profecias auto-realizadoras (ELLIOTT, 1999, p.45) e, portanto, aposta na adoção de uma visão otimista por via de diálogos entre os integrantes de uma determinada organização a fim de que eles mudem a sua atuação.

---

<sup>14</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Não há nada quer bom ou mau, mas o pensamento assim o faz”.

Appreciative Inquiry has its foundations in the conceptual/ontological positions of social constructionists, who work from the premise that language, knowledge and action are inextricably linked. Organizations are considered as the outcomes of the members' interactions with historical, cultural, social, economic and political occurrences<sup>15</sup>. (GRANT, HUMPHRIES, 2008, p.403)

Ademais, ainda tendo em mente que a visão primordial da AA é o construcionismo, a AA opta por várias metáforas a fim de entender como as entidades humanas conseguem se manter. Por exemplo, a consideração segundo a qual uma organização possa ser assimilada a um organismo vivo significa que ela é assim de acordo com essa concepção mas ela foi deliberadamente escolhida como tal. Aliás, por que escolher essa metáfora?

A célula enquanto sistema caracteriza-se por uma interdependência funcional que não pode ser reduzida a uma simples estrutura. Realmente, a estrutura, seja em momento que for, depende da existência dessas funções, e sob muitos aspectos é somente uma manifestação deles. (MORGAN, 2013, p.50)

Esse prisma revela uma adesão voluntária às ideias de que os diferentes órgãos e até as partículas elementares são interconectados. Também, a princípio, quando a organização consegue se manter, é porque ela dispõe de forças de vida internas que andam na direção dessa sobrevivência coletiva. Associa-se também à teoria contingencial segundo à qual a organização interage com o seu meio ambiente e deve adaptar-se de maneira contínua para evoluir no mundo (MORGAN, 2013, p. 53). Nessa propensão e ligando-o com o construcionismo, a AA se propõe em descobrir quais são os recursos da linguagem que participam a ajudar a manutenção da organização, ou seja, a coesão de todos os seus integrantes em prol desse objetivo.

Esses postulados não foram colocados sem repercussão ou debate no seio da comunidade científica. Vários comentários críticos foram emitidos em relação a esse viés positivo escolhido de maneira deliberada e às suas consequências para a produção de conhecimento.

Primeiro, foi imputado à AA o fato de estabelecer uma dicotomia entre o que é supostamente o bem e o mal e, em decorrência, de efetuar um julgamento depreciativo sobre os estudos de *problem-solving*. Isso teria por resultado de que a AA reproduza exatamente o que ela pretende combater, ou seja, uma perspectiva maniqueísta sobre a comunidade que estuda. No entanto, tal como acabou de ser falado, a AA é uma abordagem construcionista e, portanto, ela define o bem e o mal apenas de acordo com o que a linguagem em situação define como tal. *In fine*, ela não tem

---

<sup>15</sup> Tradução proposta pela autora em português: “A Abordagem Apreciativa possui suas fundações nas posições conceituais/ontológicas dos construcionistas sociais que trabalham a partir da premissa de que linguagem, conhecimento e ação são indissociavelmente ligados. Organizações são consideradas como os resultados das interações dos membros com incidências históricas, culturais, sociais, econômicas e políticas”.



preferência. Ademais, na prática, os profissionais da AA se defendem de querer afastar todos os elementos patológicos que poderiam surgir do terreno no qual o seu estudo se localiza. Não é recomendado fechar os olhos para afastar-se do que se assemelha a algo negativo. Até a AA admite a escuta dos discursos que desprezam determinadas dimensões da organização e isto, no objetivo de entrever o que as pessoas valorizam por trás da sua crítica. Portanto, trata-se de decifrar, ler entre as linhas e de orientar a conversa na direção que é desejada, ou seja, levar o interlocutor a explicitar os valores nos quais baseia a sua postura.

I quite understand how you are feeling... (angry or anxious or fearful or envious) ... We all have these feelings in the kind ok work situation we are all in at the moment. The question is, how can we best deal with them?<sup>16</sup> (ELLIOTT, 1999, p. 80)

Aqui está um exemplo edificante sobre a maneira de nortear e conter os discursos pessimistas dos participantes na pesquisa. Finalmente, embora a AA siga um enfoque no que é valorizado, não é para erigi-lo em verdade onipotente da organização. O saber tirado da exploração pela AA visa a destacar os usos da linguagem que estão sendo feitos para que as pessoas valorizam a organização na qual eles estão. Assim, permite ambicionar a criação de um conhecimento complexo sobre esses agrupamentos humanos. Com efeito, a complexidade designa, de acordo com a sua etimologia, o que é tecido junto (MORIN, 2005, p.21). Assim, as organizações humanas são redes multidimensionais de solidariedade que sempre se adaptam, graças à linguagem, para contrabalançar o risco de dispersão. É justamente o que as conserva em termos de organização que interessa a AA.

Entretanto, o fato de planejar e modelizar uma recomposição do discurso pode gerar substantivas críticas em relação ao seu interesse e até ao seu perigo. De fato, a AA se assemelha a uma abordagem pragmática no que assume que as palavras agem no contexto. Assim, inicialmente, ela não presta tanta atenção aos mecanismos que são escondidos atrás dos enunciados e que, no entanto, estruturam esse meio ambiente. O enfoque da AA presta a princípio mais atenção a percepções manifestas, a diálogos, a discursos e a gestos no espaço físico (FISCHER, FLEURY, 1989, p.9-10). Em consequência, a ressalva mais delicada a respeito da AA como método de pesquisa está na tensão entre a vontade de maior conhecimento sobre as organizações e os eventuais usos ideológicos que podem ser utilizados no caso em que se considera apenas a superfície dos seus

---

<sup>16</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Entendo bastante como você está se sentindo (raivoso ou ansioso ou receoso)... Todos nós temos esses sentimentos ao longo do tipo de trabalho que estamos fazendo agora. A questão é como podemos melhor lidar com eles?”.

expedientes empíricos. Com efeito, alguns usos talvez façam a omissão de aspectos relevantes na análise, tal como as relações de poder que, às vezes, são invisíveis. Por via de consequência, a AA já foi confrontada à dificuldade de se defender contra teorias que invocam as relações de poder como sendo inerentes a toda organização humana e que criticam o fato de que a AA convida também os superiores hierárquicos a participar. Por essa razão, a AA precisou tornar-se ainda mais sólida no nível da fundamentação a fim de acabar com a circunspecção e até a acusação de propiciar uma atmosfera em que os interesses da hierarquia organizacional não são realmente desafiados. De acordo com os fundadores da AA, recusa-se esta ideia em virtude do relativismo segundo o qual ninguém possui o monopólio da verdade e que é pelas interferências entre cada perfil que se dará o *status quo*, ou seja, um estado de relativa coesão e de solidariedade no seio da organização que permita a sua manutenção.

Marx could have said it better: perhaps the vocabularies of human deficit are the opiates of the masses. People have voice in the analyses - this involvement is what we fought for. But people are not mobilized by it anymore. No, they are asleep. Visionless voice is probably worse than no voice<sup>17</sup>. (COOPERRIDER & WHITNEY, 2001, p.625-627)

O que Cooperrider e Whitney estão tentando dizer aqui, é que, quando se trata de organizar uma mobilização popular, o discurso que considera apenas os defeitos e os problemas das situações pode ser contra-produtivo para o objetivo de manter a paz na organização pois, os indivíduos não se sintam atores em relação a essas situações. É assim que ocorre a desmobilização do capital humano. Assim, considera-se de que se as pessoas façam prospectivas e tenham esperança, eles podem mudar a sua visão sobre o futuro e empenhar-se para concretizar o que eles desejam. Entretanto, o enfoque deficitário tende a petrificar os acontecimentos em narrativa, ou seja, em exposição de fatos parada entre o passado e o presente (BOJE, 2011, p.4). Contudo, o que importa é a dimensão performativa das interações entre os indivíduos (VAN DER HAAR, 2004, p.1022-1023). O assunto não é o mais relevante, mas sim a maneira pela qual as pessoas vão colaborar e tomar de volta alguma margem de poder na expressão de discurso e na construção de sentido. De fato, as relações de poder não são aniquiladas, mesmo por um quadro de horizontalidade que favoreça a expressão da pluralidade (OST & KERCHOVE, 2002, p.13). Isto é devido ao fato de que a organização não é apenas determinada pelos indivíduos que a compõem mas também ela determina esses indivíduos pela socialização que acontece no seu seio (BERTERO, 1989, p.29-44). Contudo, o poder não se

---

<sup>17</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Marx poderia havê-lo dito melhor: talvez o léxico do déficit humano seja o ópio das massas. As pessoas têm uma voz nas análises - lutamos por esse compromisso. Porém, as pessoas não se mobilizam mais para isso. Não, adormeceram. Uma voz sem visão é provavelmente pior do que não ter voz”.

manifesta da mesma maneira segundo do tipo de entidade que dá espaço e forma a essas relações. É o que veremos no nosso estudo de caso. Aliás, no caso da AA, esta nunca teve a pretensão de ser exaustiva em termos de conhecimento sobre a organização. Uma abordagem não é necessariamente uma fronteira para uma outra pois elas podem se completar até que se tenha uma maior noção do fenômeno multidimensional que pretendemos estudar (MORIN, 2005, p.93). Em relação ao tópico do poder, trata-se portanto de pacificar as interações e de mudar a linguagem usada. Tem o objetivo de desbloquear situações de eventual conflito graças às trocas e de potencialmente apreender a organização pela observação da maneira pela qual as palavras que são utilizadas no seu seio.

## 1.2. Apropriar-se a Abordagem Apreciativa

Os prolegômenos estabelecidos, trata-se agora de se emancipar do contexto de criação da AA para observar em qual medida ela constitui hoje um método de pesquisa destinado a ser reproduzido em várias configurações empíricas. Esta parte almejará portanto a atender à seguinte preocupação: será que a AA é uma metodologia suficientemente flexível para adequar-se a diversos tipos de pesquisa e principalmente à nossa, na área de Direito e Desenvolvimento? A fim de responder a essa pergunta, uma breve incursão no uso da AA nas últimas décadas evidenciará as condições genéricas de prática (1.2.1) antes de evocar as possíveis contributos desse método a uma pesquisa de Mestrado Acadêmico em Direito e Desenvolvimento (1.2.2). Em seguida, será exposto o trabalho inovador da professora Alison Liebling que inspirou profundamente a trajetória metodológica da presente pesquisa. Assim, esta procurou construir algum conhecimento sobre uma organização prisional no Brasil e isso a partir de atividades inspiradas pela AA (1.2.3).

### 1.2.1. A emancipação das suas condições de nascimento

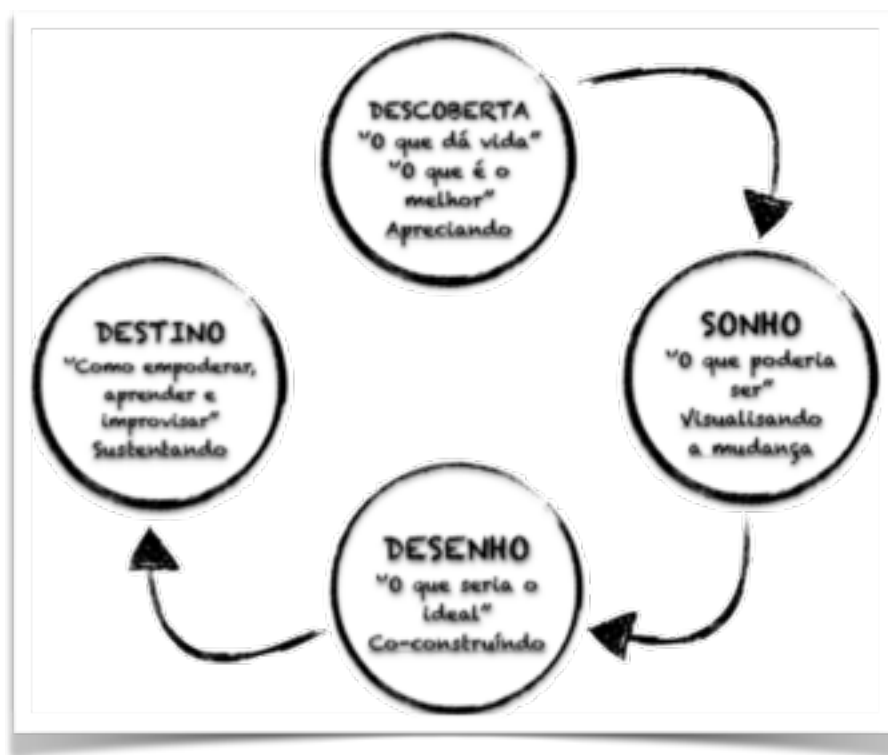
Hoje em dia, a AA conta com milhares de êmulos e com vários institutos que a promovem através do mundo<sup>18</sup>. Isso criou inumeráveis experiências de implementação da AA, tal como o testemunha os diversos artigos da revista oficial do método, *AI Practitioner*<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> A título de ilustração desse sucesso, um Congresso Internacional da Abordagem Apreciativa foi organizada por três vezes. O último ocorreu em Julho de 2015 em Johannesburg na África do Sul para reunir os profissionais da área a fim de criar uma comunidade de referências e de inovações voltada a difundir e aprofundar a prática da AA. Para saber mais: <http://www.2015waic.com>.

<sup>19</sup> Para saber mais: <https://aipractitioner.com>.

No entanto, apesar desse tipo de material que tenta agrupar as múltiplas iniciativas, ainda hoje não há nenhum manual certificado para guiar a implementação da AA. Algumas tentativas foram realizadas mas não tiveram o benefício esperado em termos de se tornarem referências na matéria, tal como foi o caso de *Thin Book of Appreciative Inquiry* de Hammond em 1996. Entretanto, outras obras, tal como *Locating Energy for Change* de Elliott em 1999 e *Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination* de Watkins e Mohr em 2001, buscaram dar exemplos práticos e empíricos da experimentação do método sem que isto procure a generalização mas apenas mostre a adaptabilidade da AA ao contexto e dê algumas dicas de partida. Ademais, ambos tiveram o mérito de difundir a AA, principalmente na comunidade corporativa (BUSHE, 2012, p.12). Contudo, a partir dos anos 90, a fundação do *Taos Institute* reuniu eminências do construcionismo social, entre as quais havia Ken Gergen, David Cooperrider e Diane Whitney. Esses dois últimos prosseguiram uma florescente parceria que contribuiu ao fortalecimento do método de AA em vários passos principais a fim de organizar as intuições práticas que já se haviam desenvolvido pelo passado - tal como a observação empírica, a dinâmica de grupo, a prospectiva - em esquema estandardizado de atuação (BUSHE, 2012, p.11-12). Nesse contexto, o modelo 4-D foi formalmente desenhado (COOPERRIDER & WHITNEY, 2001, p.614-624). Divide-se em quatro etapas: Descoberta (*Discovery*), Sonho (*Dream*), Desenho (*Design*) e Destino (*Destiny*)<sup>20</sup>.



<sup>20</sup> Gráfico elaborado a partir do que está em inglês no D. COOPERRIDER e D. WHITNEY, 2001, p.638.

Atualmente, a maioria dos trabalhos efetuados com a AA segue esse modelo. Por conseguinte, como método de pesquisa inicialmente acadêmico, a AA evoluiu de forma em que se tornou uma área de atuação profissional reproduzindo um cronograma de distintos passos. De fato, a partir do final dos anos 90 e principalmente nos anos 2000, as empresas, notadamente privadas, apostaram na AA a fim de solicitar reformas para responder aos bloqueios institucionais no seio da entidade. Portanto, a divulgação da AA acarretou no advento de uma comunidade de assessores para intervir nas empresas e facilitar o processo de transformação. Todavia, o fato de que a AA virou um mercado na prestação de serviços suscitou algum ceticismo em relação à legitimidade da sua continuidade como ferramenta da ciência, não apenas a respeito dos seus fundamentos paradigmáticos mas também quanto à sua eventual instrumentalização pelos profissionais. Por essa razão, algumas perguntas devem sempre estar colocadas e respondidas nos momentos de implementação e de análise de uma AA. Quem a solicitou? Quem fará parte da equipe de facilitadores? Com qual objetivo? Qual é a propensão relativa de influência dos superiores hierárquicos no processo? Com efeito, para evitar a colusão de interesses, é preferível que desde o início sejam explicitados os papéis de cada um no desenrolar da AA. A princípio, o facilitador é uma pessoa externa à organização e orienta o prosseguimento das etapas da AA independentemente de qualquer influência. Igualmente, os gerentes, que dispõem de uma certa autoridade dentro da entidade em questão, devem entender que, neste caso, não podem intrometer-se no processo para direcionar os resultados (ELLIOTT, 1999, p.52-55). De fato, a AA necessita da mobilização mais ampla possível dos integrantes a fim de atingir uma reflexão coletiva. Por esta razão, as suspeitas de instrumentalização do processo por uma das partes colocariam em questão a confiança necessária ao provimento da AA.

É verdade que a inclusão de fatores psicológicos nos processos de AA constitui um dos ingredientes mais essenciais à receita. Embora as implementações possam distinguir-se pelas suas maneiras de fazer, no entanto, elas todas recorrem a recursos emocionais semelhantes para que a investigação tenha êxito. De fato, tem a finalidade de que os participantes constroem uma interpretação dos eventos sobre o que é um sucesso, uma força, um potencial e, em suma, o que dá vida e energia para a sua organização. Via esse deslocamento, observa-se de que o sentido se torna diferente. Ora, para que o meio ambiente seja propício a isso, precisa ser empático, confiante e inclusivo, o que necessita uma determinada facilitação por parte dos que desenvolvem a AA. Isso significa que o(a) facilitador(a) possui o papel de criar um âmbito que leva o grupo a estar disposto para mudar a sua linguagem e a sua perspectiva. Assim, precisa uma determinada empolgação por

parte dos participantes que vai ser suscitada pela formulação específica de perguntas, mas também por um clima verbal e não verbal que gera entusiasmo. Por essa razão, todas as AA estão em busca por emoções positivas, compartilhadas entre os participantes a fim de criar um ambiente de diálogo, de compreensão mútua e de colaboração.

The AI is, then, about choosing (or negotiating) to construct our organizations with an initial intentional empathy, that is in a way that starts with the features that give joy, satisfaction, a sense of well being, delight<sup>21</sup>. (ELLIOTT, 1999, p.12)

Essa facilitação pode passar por diversas técnicas mas, por exemplo, o simples fato do(a) facilitador(a) ser uma pessoa expressiva e apaixonada quando fala tende a ser mais detectado pelos seus interlocutores que adaptam as suas reações e até as reproduzem por mimetismo (GOLEMAN, 2014, p.707). Com efeito, a adoção de um denominador comum emocional que se baseia na sensação de bem estar, compartilhado entre os diferentes participantes, ajuda à criação de um outro tipo de empatia, a de entender as ideias dos demais. Isso é fundamental na AA. É essa capacidade em se colocar no lugar do outro que vai proporcionar ao processo a sua potencialidade pois, é assim que se estabelece uma reflexão coletiva entre pessoas que frequentemente estão em situação de conflito na organização.

#### 1.2.2. Contributos metodológicos a uma pesquisa em Direito e Desenvolvimento

A partir da evocação dos elementos de base da Abordagem Apreciativa, convém agora perguntar-se sobre a possibilidade de extrapolar o uso desse método para outras esferas e outros propósitos do que os de origem, ou seja, fora do campo de estudo da Administração e fora da modalidade de pesquisa-ação.

Com efeito, a presente pesquisa se inscreve no quadro de um Mestrado Acadêmico em Direito e Desenvolvimento. Por conseguinte, as ambições desse trabalho deverão permanecer no alcance do que a formação permite. Em outras palavras, sendo um programa de pós-graduação individual e com a duração de dois anos, o estudo não pode almejar alguma mudança organizacional ou qualquer prescrição indo nesse sentido. Os recursos desse projeto são relativamente limitados pelo cronograma do Mestrado pois este é reduzido demais no tempo se for

---

<sup>21</sup> Tradução proposta pela autora em português: “AA é então sobre o fato de escolher (ou negociar) a maneira de construir as nossas organizações com uma empatia intencional no início, ou seja, que de uma certa forma começa pelas características que dão joia, satisfação, um sentido de bem-estar, de prazer”.

cumprir as exigências de um trabalho voltado à pesquisa-ação. De fato, essa última modalidade engaja um processo de mudança geralmente demorado.

Contudo, pode-se perguntar se é possível de fato trocar a tendência transformadora da AA por uma vontade de contê-la apenas à obtenção de informações sobre a organização. Dito de outra maneira, aqui interroga-se sobre a possibilidade ou não de adaptar a AA a uma ferramenta de pesquisa científica que está em busca de conhecimento complexo sobre um determinado campo sem a pretensão de mudá-lo em seguida. *A priori*, não há nenhuma contra-indicação pelo fato de que a AA seja endemicamente flexível. No entanto, não deixa de levantar algumas dúvidas, começando pela questão da neutralidade científica. De fato, é um método que procura ascender o entusiasmo dos participantes e, aliás, o próprio facilitador deve se envolver emocionalmente para atingir essa meta. Assim, entende-se a veleidade de receio em relação às seguintes perguntas: quais informações são tiradas dessas experiências e em que medida elas possuem a vocação de serem organizadas em saber científico válido?

Como já foi dito<sup>22</sup>, a AA é uma abordagem pragmática e ela consiste em considerar o uso das palavras como fator de influência sobre a situação na qual estamos.

A pragmática estuda a utilização da linguagem no discurso e as marcas específicas que, na língua, atestam sua vocação discursiva. (ARMENGAUD, 2006, p.11)

A pragmática foca as interferências entre o discurso e o seu uso circunstancial pelo locutor. Assim, procura ressaltar os elementos escondidos através dos atos de fala, não sobre o que são os significados universais e intangíveis atrás do agenciamento de verbos, de adjetivos e de nomes, mas sobre os meios que são mobilizados para agir sobre o contexto (DEUSDARÁ, 2013, p.346). Dessa maneira, a AA não é apenas uma forma de atuação sobre o contexto organizacional. Faz também a aposta da dimensão performativa do discurso, na medida em que este cria sentido e na medida em que, do sentido, decorrem interpretações e maneiras de apreender o mundo que está em torno.

Portanto, mesmo se não tiver a vocação de usar o potencial transformador da linguagem, a AA possui a vantagem de fazer surgir palavras que têm uma tendência mobilizadora em determinados contextos organizacionais. No quadro de uma pesquisa científica, o estudo dessa dimensão performativa constitui pistas de melhor compreensão do que acontece dentro de uma organização, notadamente, o *status quo* em vigência, as palavras que o sustentam e as fraquezas desse mesmo *status quo*. Com efeito, cada organização humana possui uma linguagem

---

<sup>22</sup> Supra Capítulo 1, 1.1.3.

compartilhada entre os membros, feita a partir de palavras desempenhando o papel de referências de atuação. Essas dispensam significados, interpretações, símbolos e códigos de conduta aos integrantes da organização. Graças a esse idioma que lhe é próprio, emite-se julgamentos a respeito dos atos dos seus integrantes para averiguar a sua correspondência ou não com o seu propósito. Contudo, não impede que sob esse arsenal discursivo, aparentemente coerente, tenha elementos conflitantes e discordantes que põem em questão aquela fachada referencial que parece unívoca. Pela criação de um espaço de interação e de comunicação, a concretização de uma AA constitui uma oportunidade significativa para que alguns integrantes conversem a fundo sobre as palavras, o conceito que lhe está a princípio amarrado e o que isso diz a respeito da convivência no seio da organização. Portanto, propicia um campo empírico muito rico em termos de informações, não negligenciável para uma pesquisa acadêmica.

No entanto, o que isso tem a ver com a área do Direito e o Desenvolvimento? Embora não seja evidente ligar uma disciplina tão híbrida como o Comportamento Organizacional com uma que, pelo contrário, é tradicionalmente compartimentada e dogmática, ou seja, o Direito (OST, KERCHOVE, 2002, p.11), a interdisciplinaridade se torna imprescindível no entendimento da cada vez maior complexidade do mundo, à qual o Direito não é isento, impermeável ou indiferente.

L'État cesse d'être la seule source de souveraineté (pouvoirs publics divers et privés); la volonté du législateur cesse d'être reçue comme un dogme (exemple: l'évaluation); les frontières du fait et du droit se brouillent; les pouvoirs interagissent, les systèmes normatifs s'enchevêtrent; la connaissance du droit, qui revendiquait hier sa pureté méthodique, se décline aujourd'hui sur le mode interdisciplinaire et il en résulte plus d'expérience contextualisée que d'axiomes à priori<sup>23</sup>. (OST & KERCHOVE, 2002, p.14)

Pois, antigamente, o Direito não pretendia explicar as normas porém descrevê-las segundo o princípio da imputação (KELSEN, 1962, p.104-113). Esse princípio era regido pela crença de que as leis jurídicas não podem ser explicitadas da mesma forma de que as leis da natureza e isto, pelo fato de que as primeiras são artefatos humanos que não se encaixam na relação de causa a efeito. Contudo, a realidade é plural, confusa e além do seu posicionamento positivista que consiste em interpretar os comportamentos à luz dos textos jurídicos, o Direito é também uma prática que interfere *via* múltiplas maneiras com esse plano de fundo contextual, entre influências e resistências. Portanto, solicita uma análise crítica do Direito, ou seja, uma análise que não se limita

---

<sup>23</sup> Tradução proposta pela autora em português: “O Estado deixa de ser a única fonte de soberania (poderes públicos diversos e privados); a vontade do legislador deixa de ser recebida como um dogma (exemplo: a avaliação); as fronteiras entre o fato e o direito se confundem; os poderes interagem, os sistemas normativos se emaranham; o conhecimento do direito, que outrora reivindicava a sua pureza metódica, se desdobra hoje em modo interdisciplinar e disso, resultam mais experiências contextualizadas de que axiomas a priori.”



apenas a estudos técnicos ou dogmáticos que são orientados para os aspectos funcionais, mas uma abordagem que procura dar uma compreensão sistêmica do Direito (KEMMIS, 2001, p.97). De fato, a pluralidade das perspectivas possíveis sobre as normas e os casos jurídicos convida a fazê-las se encontrarem para que uma conversa eventualmente venha completar o conhecimento. Assim, parece que a ideia de diálogo da disciplina jurídica com uma matéria híbrida e complexa tal como o Comportamento Organizacional revela-se bastante estimulante no quadro de um programa de Mestrado Acadêmico que se preocupa com as aplicações que o Direito tem no seu contexto.

O Direito como fator de Desenvolvimento está sendo um tema fértil de pesquisa desde as duas últimas décadas, entre prática reformadora e reflexão sobre o papel das instituições jurídicas no desenvolvimento econômico, social e político dos países não ocidentais (DAVIS, TREBILCOCK, 2009, p.219). No entanto, se é comum ressaltar os efeitos diretos e imediatos que decorrem da execução de normas, é uma tarefa complicada de medir os impactos globais de uma reforma de Direito, notadamente em referência à melhoria do bem-estar. Primeiro, os resultados podem se desvelar como sendo contra-intuitivos em relação às intenções que motivaram as reformas (DUFLO, 2011, p.8). Segundo, a margem de impacto de uma reforma de Direito é dificilmente medível com números e, frequentemente, ela precisa ser longitudinal. Assim, conhecer os efeitos de uma reforma se efetua a médio ou longo prazo e necessita instrumentos de pesquisa variados que vão além do quantitativo, especificamente no caso em que se pretende avaliar o bem-estar. Portanto, aqui, na medida das possibilidades oferecidas pelo Mestrado Acadêmico, propõe-se de observar uma organização humana a princípio regida estritamente por normas de Direito - uma unidade prisional - para ver em que as normas jurídicas interferem com a vida das pessoas que convivem dentro. Assim, nessa pesquisa, aplica-se a precedente preocupação no nível micro, ou seja, no nível dos indivíduos porém sem a pretensão de resolver a controversa questão dos efeitos do Direito no seu contexto e nas pessoas. No entanto, escolheu-se um caso a observar assim como um método de pesquisa qualitativo que possa entregar algum retrato da existência em um âmbito penitenciário. Bastante localizado, esse estudo apontará para a complexidade e a relatividade do assunto da efetividade das normas jurídicas em relação a cada terreno em qual se implanta. Não há certeza sobre essa questão, isso depende de cada circunstância, salvo uma: sempre tem um abismo, mais ou menos profundo, entre o que é prescrito nas normas e a realidade sensível (KAMINSKY, 2016). Assim, além de observar essa brecha, convém estudar como e por que que ela se dá em cada contexto.

No caso desse trabalho, trata-se de abordar mais exatamente o que se chama a *alquimia ascendente* (PERELMAN, 2014) entre o Direito e a conjuntura. Isso designa o fato de que, em vez de examinar uma instituição jurídica através da sua origem, da sua sintaxe, da sua semântica e do panorama regulatório e doutrinal no qual se inscreve, experimentações no terreno existencial vão ser implementadas a fim de levantar novas informações sobre o seu conteúdo e das suas aplicações no nível dos indivíduos que a vivem no dia-a-dia. Assim, aqui, trata-se de estudar uma unidade prisional em específico, fazendo a escolha da importação de uma parte da metodologia da AA, no objetivo de criar um espaço no qual as interações entre sentenciados, funcionários e gerentes penitenciários possam nos dizer algo a propósito do funcionamento de um estabelecimento penal. De fato, o que se procura fazer por via de indução é estudar os costumes, que não são apenas jurídicos, a fim de entender de que uma organização funciona sobre a base da pluralidade normativa e que, por mais que o Direito introduza um termo específico a título de norma, pode-se de que a apropriação pelos indivíduos se misture com outras referências que sejam da área jurídica. Pela modelização de um quadro adequado à discussão aberta e generosa entre diversos integrantes da unidade escolhida em caso, o objetivo será portanto recolher todo tipo de informações que possa nós dar uma maior compreensão sobre um contexto singular que se insere contudo no sistema da Execução Penal no Brasil. Por conseguinte, após haver efetuado as atividades empíricas baseadas no método da AA, tentar-se-á organizar os dados recolhidos a fim de constituir uma relevante contribuição ao campo acadêmico na matéria de Direito e Desenvolvimento.

### 1.2.3. Um exemplo de aplicação inspiradora

A descoberta da obra da professora Alison Liebling foi de suma importância para a inspiração desse trabalho. Ela é professora em Criminologia e em Justiça Criminal na *Cambridge University* no Reino Unido e diretora do *Institute of Criminology's Prisons Research Center*. Engajou-se em uma significativa agenda de pesquisa a respeito da qualidade moral da vida em prisão assim como da efetividade das políticas de ressocialização em presídios públicos e privados na Inglaterra. Produziu um trabalho de referência em Criminologia, titulado *Prisons and their Moral Performance* (LIEBLING, 2004) que inspirou o presente estudo e conveceu a autora em utilizar a AA não como modo de pesquisa-ação mas como ferramenta que permita recolher dados que eventualmente sejam diferentes dos que seriam coletados em entrevistas tradicionais.

Nesta pesquisa, Liebling faz um uso instrumental e prático da AA. Não adere aos mesmos objetivos. Modelizando entrevistas tendo por base este método, ela presenciou narrativas que foram emitidas por pessoas convivendo em unidades prisionais, ou seja, internos e funcionários. Através da análise das narrativas, ela identificou algumas recorrências sobre os fatores que fazem as pessoas mais confortáveis e mais felizes do dia-a-dia da prisão. Os resultados permitiram assim a elaboração de um questionário padronizado cujo objeto é medir a qualidade de vida nos presídios ingleses. Portanto, a pesquisa dessa professora visou a tornar possível a medida do bem-estar em prisão de acordo com critérios que não são quantificáveis a princípio. A título de ilustração da possibilidade de diversificar os usos da AA, serão aqui expostas as novas perspectivas que a Liebling trouxe com a sua pesquisa.

No quadro do estudo da professora, a AA se tornou um método de pesquisa voltado para a criação teórica que traga algum conhecimento sobre a organização e que não vai até ambicionar uma transformação direta da entidade na qual é implementada. O conhecimento criado terá a vocação de ser utilizado para a elaboração de uma ferramenta de avaliação do serviço prisional. Significa que, nesse contexto, a AA não foi empregada como método de pesquisa-ação para ser o suporte da mudança organizacional, mas pelos resultados científicos a serem extraídos após a análise dos acontecimentos que ocorreram no momento da sua utilização. Com efeito, nesse estudo, a AA foi implementada a título instrumental a fim de poder fazer perguntas inusitadas no meio prisional. Em que este uso é interessante?

The method of AI generated enthusiasm. We used it in Whitemoor Prison simply as a mode of inquiry. (...) We thought we had found a new way of finding the 'truth about a prison', and we uncovered some previously neglected dimensions in the work of prison officers and in the experience of prisoners. Perhaps most important, the participants in the research process found it rewarding, and (unlike some research) emotionally safe, and the results relevant and worthy of discussion<sup>24</sup>. (LIEBLING, 2004, p.139)

A constituição de um espaço confortável, confiante, compreensivo e, em suma, favorável à discussão, ajuda os voluntários a sentir-se dispostos a conversar, o que é de relevância em um âmbito prisional. Com efeito, tocando em assuntos que *a priori* abrangem aspectos positivos da experiência de cada um na organização, a interação é menos danosa desde um ponto de vista

---

<sup>24</sup> Tradução proposta pela autora em português: "O método da AA gerou entusiasmo. Foi utilizado na prisão de Whitemoor apenas como um modo de investigação. (...) Pensávamos que havíamos encontrado uma nova maneira de pesquisar a 'verdade sobre uma prisão' e descobrimos dimensões no entanto negligenciadas precedentemente no trabalho dos funcionários penitenciários e na experiência dos internos. Talvez ainda mais importante, os participantes à pesquisa acharam o processo gratificante e (ao contrário de outras pesquisas) emocionalmente seguro, e com resultados significantes e dignos de discussão."

emocional pois, não necessita a lembrança de eventos que fazem com que o indivíduo se sinta triste, raivoso, ansioso ou desconfortável no momento de interagir. Ora, em um meio ambiente tal como pode ser uma prisão, as situações pessoais são dramáticas e delicadas. Trata-se de uma privação de liberdade, majoritariamente sofrida para os internos e, de maneira colateral, implica a manutenção das pessoas contra a sua vontade em um lugar confinado. Essa manutenção é efetuada pelos profissionais. Portanto, é uma convivência difícil onde os conflitos são recorrentes. O fato de perguntar-se sobre as forças que ajudam à convivência e ao bem-estar em geral em uma prisão, a tornando menos traumática, é uma maneira de colocar a atenção sobre pontos que talvez não sejam tão aflitivos de abordar.

Prisons are places where principles on which human life and liberty depend are tested to the core. They are inherently depriving and deeply complex<sup>25</sup>. (LIEBLING, 2011, p.532)

Por essa razão, admite-se facilmente de que conversar sobre as numerosas situações de vulnerabilidade que acontecem no cárcere tenha provavelmente um efeito catártico sobre as pessoas que atuam no cotidiano de uma prisão pois, permite uma certa descarga emocional em um âmbito geralmente alienado pelas restrições de liberdade que se aplicam aos internos. No entanto, os encontros organizados pela Liebling não procuram aniquilar toda escuta dos discursos sobre elementos negativos que os participantes podem emitir. Esses podem igualmente informar, mas de maneira subliminal, o que os integrantes sintam falta no seu dia-a-dia no cárcere. Trata-se, portanto, de saber olhar por trás das palavras e eventualmente de nortear o diálogo para que finalmente os participantes reformulam a sua interpretação dos eventos.

Just not being listening to I think, you know? It is almost like you're shouting and no one's listening to a word you say<sup>26</sup>. (LIEBLING, 2005 p.116)

Por exemplo, a citação acima provém de um sentenciado que contava uma história sobre o seu sofrimento de não estar escutado no âmbito carcerário. O que isso nos disse? Disse que o indivíduo sente falta de ser escutado, de receber atenção e, em suma, de entrar em uma relação onde é considerado como um interlocutor, uma integridade dotada da capacidade e da possibilidade de

---

<sup>25</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Prisões são lugares onde os princípios dos quais a existência humana e a liberdade dependem são testados na sua essência. De maneira inerente, elas são lugares de privação profundamente complexos.

<sup>26</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Sabe, apenas o fato de não estar escutado eu acho. É como se estivesse berrando e que ninguém estivesse prestando atenção a nenhuma palavra que você está pronunciando.”

expressar-se apesar do confinamento. Portanto, atrás dos aspectos negativos evidentes, se escondem dimensões apreciadas e desejadas, tal como a dignidade humana que, aqui, passa pelo reconhecimento da integridade de outrora através do diálogo. Assim, o diálogo é constitutivo do que se chama a dignidade humana. A partir dessa leitura, os achados são relativamente diferentes do que se tivesse-se detido aos fatos enunciados na história, ou seja, que esse sentenciado se sente inaudível.

Assim, neste caso de estudo, a AA constitui um auxílio para esboçar conceitos que possam ajudar na avaliação da qualidade de vida nas prisões inglesas. Por conseguinte, nesse contexto, é um meio para alcançar outros objetivos de pesquisa. Resulta um diferencial no nível da observação com as outras apropriações da AA, principalmente, às que se implementam em um determinado âmbito corporativo para transformá-lo. Quando a AA potencializa plenamente o seu modo de pesquisa-ação, vai além de uma simples desconstrução dos preconceitos iniciais e almeja a sua substituição por uma perspectiva renovada sobre a organização. Assim, o discurso anterior é desconstruído a favor de um outro. Com esse objetivo, a AA efetua uma observação de primeira ordem e as pessoas responsáveis pela análise não operam um retorno sobre o seu próprio uso do método (MOELLER, 2005, p.65-78).

Com efeito, cada observação possui um ou vários pontos cegos pois, cada o observador possui uma ótica singular e pessoal sobre as coisas que ele observa. Uma observação de primeira ordem designa o fato de fazer uma observação sobre uma coisa, um fato. Nesse esquema, a AA propõe fomentar experiências primeiras (BACHELARD, 1996, p.60<sup>27</sup>) de interações. Contudo, quando para nesse estádio, não produz uma observação de segunda ordem. Ora, esta consiste em fazer uma observação sobre a primeira observação. Isso significa que analisa-se a observação de primeira ordem pela demistificação da perspectiva do observador.

In this way, the epistemologist becomes him/herself a rat in the labyrinth and has to reflect on the position from which he/she observes the other rats<sup>28</sup>. (MOELLER, 2005, p.72)

---

<sup>27</sup> No caso do Bachelard, ele discorda com a abordagem sensível dos fenômenos pois, segundo ele, “*o espírito científico deve formar-se contra a natureza (...) contra o fato colorido e corriqueiro*” (BACHELARD, 1996, p.23). Entretanto, essa concepção da postura do científico, fechada a fim de ser neutra, não é mais a única aceita no universo acadêmico. Hoje em dia, reconhece-se a falha epistemológica inerente a cada ser humano, inclusive o científico (PIRES, 2008, p.58) e o fato de que este não seja totalmente neutro em termos de normas não impede que o seu trabalho traga um conhecimento valioso para a ciência.

<sup>28</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Dessa maneira, o epistemólogo se torna, ele ou ela, em rato no labirinto e deve refletir sobre a postura pela qual ele ou ela observa os outros ratos”.

Obviamente, mesmo se a observação de segunda ordem aspire à obter uma ideia mais complexa do campo no qual ela se efetua, ainda permanece um ponto de vista que é uma possibilidade entre infinitas outras. Necessariamente vira as costas a outros ângulos de percepção. Assim, uma observação de segunda ordem não é isenta de uma cegueira parcial pois, o observador também fica fazendo uma observação, por mais que essa seja menos fatural e mais analítica. No tocante à AA utilizada por Liebling, efetua-se essa observação de segunda ordem sobre os métodos de avaliação da qualidade dentro de presídios (LIEBLING, 2004, p.52-130).

These “measurables” are invariably a poor translation of whatever qualitative concept is being sought. Often, the measures used are selected because they exist: that is, the measurement of prison life has been driven by the nature of the information collected rather than by any satisfactory framework for thinking about what is important <sup>29</sup> (LIEBLING, 2004, p.128)

Assim, Liebling traz uma perspectiva divergente sobre o uso da AA e avisa de que ela ambiciona principalmente a recolha de informações específicas que talvez teriam sido mais difícil de conseguir sem recorrer à AA.

The essential purpose of AI is organizational change. We used it in a limited and exploratory way in Whitemoor, simply to ask an unusual set of questions<sup>30</sup>. (LIEBLING, 2004, p.139)

No tocante à presente pesquisa, o trabalho de Liebling foi de grande relevância para entender de que é possível utilizar a AA fora do seu condicionamento inicial de pesquisa-ação. Aliás, se trata de um instrumento interessante para empreender uma pesquisa de tipo indutiva em um âmbito prisional. Com efeito, no quadro desse estudo, procurou-se a princípio criar um espaço de reflexão coletiva entre internos, funcionários e gerentes em uma determinada unidade prisional. Assim, no contexto penitenciário sendo geralmente o lugar de atrito relacional, foi feita a aposta de que dinâmicas de grupo inspiradas pela AA criariam a oportunidade de diálogos entre esses vários perfis. Por conseguinte, após haver exposto o quadro teórico, segue a parte da concretização da AA na presente pesquisa empírica na unidade 1 do Complexo PPP de Ribeirão das Neves, entre uma idealização partindo da cabeça da pesquisadora até os improvisos necessitados pelo terreno.

---

<sup>29</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Esses elementos quantificáveis são invariavelmente uma tradução pobre de como cada conceito qualitativo é visto. Frequentemente, as medidas usadas são selecionadas porque existem, o que significa que a medição da vida em prisão é conduzida pela natureza da informação coletada mais do que por qualquer enquadramento satisfatório feito para pensar no que é importante”.

<sup>30</sup> Tradução proposta pela autora em português: “O propósito essencial da AA é a mudança organizacional. Nós a utilizamos de maneira limitada e exploratória em Whitemoor, simplesmente a fim de fazer uma série de perguntas inusitadas”.

## Capítulo 2: A Metodologia de Pesquisa. Modelização de uma Pesquisa Indutiva no Cárcere

Aproveite cada momento para aprender e evoluir, pois cada dia é mais um passo na longa caminhada da vida e certamente, você como ninguém sabe. (Interno para a Pesquisadora, 23 de Junho de 2016, Unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves)

A parte a ser desenvolvida aqui visa a relatar a experiência que trouxeram as dinâmicas de grupo na unidade 1 do Complexo Penal em Minas Gerais. Foram carregadas de peripécias que ocorreram ao longo do desenrolar da pesquisa de campo. Vão assim ser contadas como se fosse uma narração de histórias. Essas experiências incluem as da pesquisadora, que facilitou o processo e que engajou-se em uma viagem empírica exigente no nível emocional e intelectual. De fato, não permaneceu impermeável às interações que ela mesmo incentivou e das quais ela também participou por via de consequência. A citação em cima é um exemplo comovente que atesta das malhas tecidas entre as pessoas que integraram a pesquisa. Para explicar melhor o que às vezes decorre da sensação, do sentimento e da situação, esforçar-se-á de sempre estar transparente em relação à postura da pesquisadora assim como das etapas que foram preenchidas na pesquisa empírica. Recursos imagéticos modestos serão utilizados ao longo dessa seção a fim de ilustrar o que é às vezes difícil de narrar, ou seja, expressões faciais, corporais e a atmosfera de grupo de maneira geral. Assim, esse capítulo será dividido em dois momentos: o processo de planejamento (2.1) e o desenrolar dos acontecimentos na Unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves (2.2).

### 2.1. Pensar a pesquisa

A partir de idéias embrionárias, destacadas graças às múltiplas fontes de inspiração entre as quais a obra da Liebling foi a mais significativa, iniciou-se um longo percurso de imaginação, modelização e de formalização para construir uma pesquisa aplicável em um meio ambiente prisional no Brasil. Assim, evocar-se-á primeiramente o esboço progressivo da estrutura de pesquisa até o planejamento completo de um estudo indutivo (2.1.1) para, em seguida, localizar o trabalho do ponto de vista epistemológico como uma pesquisa sentipensante (2.1.2) e abordar como ela foi recebida pelos responsáveis do Complexo Penal e em que medida as negociações com esses responsáveis influenciaram a modelização final das atividades de campo (2.1.3).

### 2.1.1. Uma pesquisa indutiva sobre um universo carcerário

Esboçou-se uma pesquisa em torno do estudo de um determinado universo prisional - uma unidade de regime fechado no Complexo PPP de Ribeirão das Neves (MG) - relatado por meio de dinâmicas de grupo inspiradas da Abordagem Apreciativa. Tal como foi descrito anteriormente, este método constitui uma ferramenta que procura incentivar interações entre os integrantes de uma organização. O objetivo é que essas interações revelem o que é valorizado na experiência vivida no contexto organizacional. Assim, pela mobilização desse instrumento, tradicionalmente estrangeiro à pesquisa em Direito, esse trabalho empreende, pela indução, a criação de um espaço no qual as trocas entre internos, funcionários e gerentes, são facilitadas para construir discursos referentes ao sentido que as pessoas atribuem aos eventos do dia-a-dia na prisão. A partir dos achados, trata-se em seguida de elaborar um estudo compreensivo sobre a unidade pesquisada, ou seja, de analisar a relação entre o discurso dos participantes e os seus comportamentos a fim de saber o que isso nos diz a respeito da unidade (TREMBLEY, PERRIER, 2006, p.1).

A presente pesquisa é indutiva. Significa que começa fazendo observações no campo empírico e em seguida, constrói algum conhecimento a partir das informações extraídas dessas observações. Em oposição, o modelo dedutivo propõe esboçar uma hipótese baseada em uma teoria que já existe para verificá-la em seguida pelos fatos.

Por que optar por um raciocínio indutivo no quadro desse estudo? A sua primeira vantagem é que não impõe um *a priori* teórico (ARRIPE, OBOEUF, ROUTIER, 2014, p.99). Propicia uma grande flexibilidade e abertura no recolhimento de dados, o que é desejável pois, o percurso da pesquisa empírica se define ao longo das interações entre as pessoas dentro do cárcere. Assim, lhes deixa uma margem substantiva de influência na construção de conhecimento. É a partir das dinâmicas de grupo que os elementos de conhecimento chegarão à superfície. Ademais, trata-se de um trabalho interdisciplinar como já foi mencionado. Os laços entre o Comportamento Organizacional e o Direito não estão estabelecidos, a sua relação ainda está para ser descoberta pois, não há teoria ainda que a concebe. Assim, pelo emprego de um método de pesquisa oriundo da primeira disciplina, espera-se que sejam criados saberes sobre o cotidiano da instituição de Execução Penal e notadamente sobre a convivência entre os diferentes perfis que estão em contato. Portanto, o que se busca estudar é a experiência vivida e os discursos que se atrelam a ela para interpretá-la. Ora, de acordo com a AA, esse sentido é produto de um processo interacional, utilizando determinados recursos linguísticos e discursivos e, assim, são as trocas entre os diversos atores que constituem a percepção que os indivíduos têm sobre os eventos que ocorrem no seio da



organização na qual eles se localizam. O que isso tem a ver com o meio ambiente carcerário tal como é concebido pelo Direito e de acordo com o qual os acontecimentos são olhados através da imputação de normas jurídicas e não pelas interações humanas? A intuição da pesquisa está justamente na consideração da pluralidade normativa, necessária para entender qualquer organização que seja, mesmo que seja a princípio regida estritamente por normas jurídicas. O interesse desse tipo de estudo é ressaltado por H. Becker no quadro de um exemplo sobre a delinquência juvenil mas que pode ser estendida à delinquência em geral (BECKER, 2008).

Embora haja um grande número de estudos sobre a delinquência juvenil, é mais provável que se baseiem em registros de tribunais que na observação direta (...). Muito poucos nos dizem em detalhe o que é um delinquente juvenil, em sua rotina diária de atividade e o que ele pensa sobre si mesmo, a sociedade e suas atividades. (BECKER, 2008, p.169).

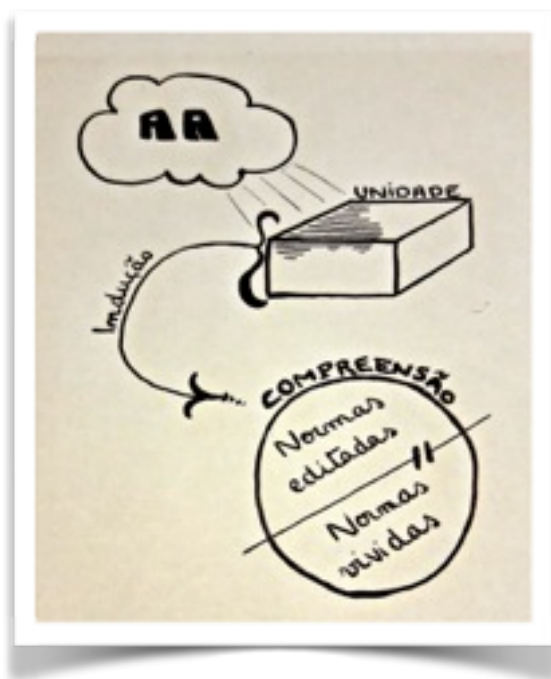
Assim, a decisão de optar por esse tipo de organização e de estudá-la através de experimentos de AA parece portanto evidente e ainda mais diante da situação carcerária no Brasil. Superlotação, deterioração das condições de vida e suspensão da dignidade humana semeiam o diagnóstico estabelecido sobre a prisão no país (DEPEN, 2014). Nesse panorama pessimista, a execução das penas privativas de liberdade não é evocada em outros termos do que o seu fracasso geral e parece difícil vislumbrar algum elemento que seja valorizado dentro da organização prisional de maneira geral. Assim, efetuar uma pesquisa empírica por meio da AA em um âmbito desse é provocativo. Suscita reações externas de curiosidade e até de suspeita. A iniciativa pode ser enxergada como um perigo pois, ressaltando os elementos valorizados de uma determinada prisão, esconde potencialmente os problemas - tal como a exploração, a violência, a indecência - e isso contribuiria para a legitimação e a perpetuação do sistema carcerário tal como é. Contudo, da mesma maneira que o estudo da Liebling fez, o uso da AA é instrumental nessa pesquisa. Significa que a colocação do método para o nosso terreno não possui a vocação de transformá-lo. Apenas, constitui uma tentativa de sacar informações no objetivo de descobrir um conhecimento complexo sobre uma unidade prisional de regime fechado. É verdade que existe uma certa veleidade à pesquisa-ação no sentido de que persegue a ambição de mudar o âmbito relacional inicial para poder tirar informações. Contudo, a transformação é momentânea e esse envolvimento termina logo após o final das atividades. No momento da análise, trata-se de descrever as interações pelo seu conteúdo e pela forma pela qual ocorreram, ou seja, como os participantes conversam, trocando as suas percepções, compartilhando referências e atribuindo-se a palavra. É por essa razão que a eventual acusação segunda a qual o método aqui se arrisca em legitimar a organização prisional não

traz um fundamento válido, porque a pesquisa também almeja analisar de maneira crítica o âmbito carcerário no qual se implementa tal como veremos na segunda parte desse trabalho. No final das contas, pela pacificação temporária das interações tal como se pretende, espera-se a geração de um conhecimento inédito sobre um arranjo organizacional singular.

It is the influence of system imperatives such as power, perceived status and/or money which complicate interactions<sup>31</sup>. (GRANT & HUMPHRIES, p.409)

Uma atmosfera despojada ao máximo dos elementos mencionados na citação é o que é desejado no quadro desse estudo. Tendo consciência de que as discrepâncias de posições entre internos, funcionários e gerentes não são eliminadas ao longo dos encontros, o esforço da pesquisadora está justamente na acalmia dessas divergências ou, pelo menos, na possibilidade de conversar sobre elas sem aumentar o risco de conflito. Assim, é preferível que essas pessoas possam conversarem juntas em condições psicológicas relativamente confortáveis e pacíficas. Isso vale especificamente para os que estão em situação de vulnerabilidade dentro da instituição carcerária, ou seja, frequentemente os internos e, às vezes, os funcionários, notadamente *vis-à-vis* dos superiores hierárquicos. Nesse sentido, a prisão constitui um desafio para a pesquisa pois, é uma organização que, segundo o paradigma da racionalidade penal, confina, segrega, aliena e, portanto, talvez não seja receptivo a questionamentos. O fato de modelizar um trabalho desse cria a oportunidade de observar de perto a linguagem dessa instituição.

A título de resumo, segue o esquema da trajetória de pesquisa.



<sup>31</sup> Tradução proposta pela autora em português: “É a influência de um sistema de imperativos tal como o poder, os estatutos e/ou o dinheiro que complicam as interações”.

### 2.1.2. Uma pesquisa sentipensante

A cada pesquisa, os seus pontos cegos. A barca avança em uma determinada direção, a mão firme no leme, porém, uma infinidade de ângulos de navegação é possível. As orientações são tributárias da vontade daquele que dirige e da cartografia que possui.

No tocante a este trabalho, uma confissão é grandemente recomendada pela necessidade de explicar a escolha metodológica e ainda mais, porque a configuração da abordagem de propósito a pesquisadora em situações de proximidade emocional com os integrantes da organização com quem conversa. Em consequência, é preciso expor claramente a epistemologia que a pesquisadora propõe a fim de adquirir uma certa validade científica para a comunidade acadêmica. Ademais, ao longo dessa seção e não apenas nesta parte, o estado emocional da pesquisadora sempre será deixado explícito a fim de que não haja dúvidas sobre o seu posicionamento em relação à seleção e à análise de dados e isto apesar das interferências inevitáveis da sua subjetividade com o planejamento e a implementação da pesquisa.

Primeiro, por preocupação de transparência inicial, o projeto ético subjacente ao presente estudo deve ser evidenciado aos leitores (PIRES, 2008, p.44). Ele está primordialmente contido no engajamento pessoal da pesquisadora no aprimoramento e na transformação da instituição prisional a fim de que ela se torne mais sensível à questão da resiliência da pessoa encarcerada. O que significam esses termos? Por exemplo, através da opção pelo termo aprimoramento, são privilegiados os enfoques qualitativo e *bottom-up*. Com efeito, é considerado que os critérios de apreciação para definir o que é uma melhoria no sistema carcerário devem ser estabelecidos segundo um processamento de informações que provêm do nível existencial da prisão, ou seja, a partir das percepções das pessoas que a vivem no dia-a-dia. A resiliência, tal como ela é entendida pela pesquisadora, consiste antes de todo em uma capacidade que um indivíduo vai ter, de acordo com uma série de automatismos e motivos pessoais, para superar as dificuldades. No caso do contexto prisional, os obstáculos que a pessoa enfrenta são a privação de liberdade e suas consequências sobre todos os aspectos da vida, por exemplo, o físico, o psíquico, o social, o financeiro etc. Assim, essa capacidade permite ao indivíduo construir-se de novo após a ocorrência de eventos traumáticos e é justamente essa capacidade que, acredita-se aqui, é um vetor significativo de mudança na instituição prisional. Contudo, essa concepção não precedeu a modelização da pesquisa mas se desenvolveu correlativamente com ela, ao longo do surgimento de diversas interrogações que nunca haviam sido encontradas no passado. Assim, é o resultado de um

processo de transformação da própria pesquisadora pela experiência sensível dos encontros que, finalmente, acabou por mudar a perspectiva da própria pesquisadora. Ademais, essa experiência suscitou observações, introspectivas e recursivas, a respeito da atuação nas atividades de campo - atuação de terceira mas, no entanto, ativa. Guiou essa evolução, um certo refinamento, no pensamento sobre o sistema prisional.

Ah ! Quand pourraient naître les grands projets, sinon lorsque le coeur bat fortement dans la poitrine ? L'esprit n'y suffirait pas, il n'est rien qu'un instrument.<sup>32</sup> (ALFRED DE VIGNY, *Cinq-Mars. Une conjuration sous Louis XIII*, 1863, p.319)

O tom anunciado por esse aforismo, informa-se que a exigência no presente projeto não se relaciona mais ao totem da neutralidade científica, à *tábula rasa* que deveria efetuar o(a) pesquisador(a) em ciências humanas (PIRES, 2008, p.71). Com efeito, a neutralidade científica designa o fato de permanecer apartidário a respeito do objeto de pesquisa. Com frequência, foi e ainda é promovida como a garantia da objetividade requisita nos trabalhos de cunho científico. A objetividade é a qualidade de fazer julgamentos que descrevem o mais exatamente o que existe, ou seja, os fatos. Assim, seria preferível que não tenha interferência com pressupostos pessoais, portanto, consagrado o princípio de neutralidade. Contudo, um julgamento é necessariamente uma observação que coloca um valor nas coisas. Por definição, faz intervir referências cognitivas que a pessoa que o emite possui. Por essa razão, a neutralidade científica é questionada no sentido de que exige fazer total abstração todo o que constitui a integridade do(a) pesquisador(a), as suas premissas e os seus conhecimentos anteriores. Por conseguinte, outros modelos de pesquisa surgiram a fim de combinar a aspiração à objetividade dos estudos científicos e a sua realidade prática pela qual o(a) pesquisador(a) permanece um ser humano localizado em um determinado sistema de normas.

Quanto mais temos interesses a defender, mais reduzida é nossa capacidade de ver as coisas tais quais são, e maior é a nossa propensão a nos distanciarmos da verdade. Defende-se, assim, a necessidade de adotar voluntariamente um olhar partidário, definido em função do ponto de vista daquele ou daquela que se encontra na situação desvantajosa. Este viés é, portanto, um viés-anti-viés, uma vacina destinada a imunizar o conhecimento contra o germe correspondente. (PIRES, 2008, p.74)

Aqui, a lente de observação é propositadamente virada por uma perspectiva, a ser construída tal como a Abordagem Apreciativa o preconiza, e assim, pretende se defender do viés deficitário. Não alega ser mais verdadeira do que o outro viés pois, a única verdade é a que existe através da

---

<sup>32</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Ah! Quando poderiam nascer os grandes projetos se não fosse naquela hora em que o coração bate fortemente no peito? A cabeça não bastaria, é apenas um instrumento.”

linguagem que cria o mundo<sup>33</sup>. Assim, mesmo que seja utilizada de maneira instrumental em prol de um conhecimento mais complexo, a AA pode ser adotada apenas se tiver uma certa convivência com a filosofia e uma certa disposição emocional para facilitar as atividades. Não há como não aderir, pelo menos no momento da pesquisa empírica, às concepções básicas da AA para aplicá-la a um caso de estudo: as emoções positivas e a empatia como ferramentas de exploração; o construcionismo social como pauta de análise e a crença de que é possível mudar a organização em questão pelo menos durante as atividades propostas. Assim, a pesquisadora decide adotar um ponto de vista interno em relação à organização que estuda, abraçando a esperança segundo a qual possui uma margem de ação na criação de um espaço propício a um diálogo multilateral entre os participantes. Significa portanto que a pesquisadora se investe pessoalmente no processo de AA e por essa razão, essa pesquisa pode ser qualificada de sentipensante (BORDA, 2009, p.10), ou seja, no cruzamento entre a cabeça e o coração.

Em que essa abordagem não contradiz a necessidade de objetividade? Como o vimos, ser objetivo designa o fato de ser o mais exato e preciso possível quando se aborda os fatos. Contudo, no presente estudo, não se invoca a neutralidade como segurança da objetividade. Pelo contrário, defende-se a idéia de que a pesquisadora se compromete à empatia, ou seja, à compreensão do seu universo de pesquisa, colocando-se, virtualmente, no lugar dos que povoam esse universo.

O pesquisador expulsa alguns aspectos de sua subjetividade, preenchendo o espaço (metafórico) de sua subjetividade com a presença fenomenal do objeto-sujeito. É por preenchimento, por impregnação, por um esforço de deslocamento, que ele abre a porta à criatividade e à reflexão teórica. (PIRES, 2008, p.80)

Por conseguinte, aproximando-se e integrando o campo de estudo, a unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves, a pesquisadora escolhe desfazer-se das suas prenoções pela plena participação ao processo de AA no sentido de deixar margem aos sentimentos para que esses guiem e finalmente sejam guiados pela atmosfera gerada ao longo das atividades. Assim, trata-se de uma abordagem na qual a pesquisadora se engaja emocionalmente a fim de entender melhor a experiência vivida na Unidade 1 do Complexo Penal. Contudo, essa imersão possui limites porque somente ocorre no momento das atividades em grupo. De fato, o envolvimento *in concreto* que aconteceu durante as atividades não pode ser prosseguido além dos encontros com os participantes porque a pesquisa se contenta em elaborar um conhecimento e não de acompanhar de maneira ativa qualquer iniciativa de mudança. Por fim, conclui-se sobre o posicionamento da pesquisadora pelo

---

<sup>33</sup> Supra Capítulo 1, 1.1.3.

empréstimo da noção de *observação-intervenção* concebida pelo sociólogo Fals Borda que adequa-se pertinazmente à presente situação.

La *observación-intervención* (...) implica experimentar con elementos culturales dentro de una situación para observar los efectos de los cambios inducidos dentro de cierto margen. Aquí la actitud del científico sería eminentemente empática, es decir, tiene visos de participación vicaria con la gente estudiada, pero todavía condicionada por un involucramiento parcial con ella. (BORDA, 2009, p.235)

Assim, de acordo com essa noção e também pelo quadro acadêmico no qual se insere a pesquisa, o compromisso da pesquisadora é limitado à própria experiência de facilitação e a análise de dados. Não procura ir mais a fundo no empoderamento das pessoas que participaram ou, pelo menos, não no quadro dessa pesquisa. Neste sentido, exige um certo desdobramento dentro da pessoa da pesquisadora: a sua adesão à empatia criada ao longo do processo e a postura permanente de observação sobre si e, portanto, de distanciamento. Constitui uma dificuldade a não ser negligenciada. Assim, a título de ajuda pela experiência e também, de testemunha como postura retraída de observadora, a orientadora desse trabalho, a professora Maíra Rocha Machado, acompanhou todas atividades desenvolvidas ao longo dos encontros, tomando notas e trazendo um olhar detalhista sobre os eventos. Isso permitiu que a pesquisadora Chloé Guéguen se liberasse da fratura no posicionamento durante o processo e lidasse com o fato de facilitar as atividades em um estado emocional positivo, engajado e engajador. Aliás, ao longo desse texto, quando serão mencionadas as duas pesquisadoras, é porque a autora estará se referindo à experiência, à vivência que constituíram as atividades. Pelo contrário, quando só será evocada uma das pesquisadoras, estará se referindo à própria autora desse estudo, Chloé Guéguen, para todas as outras fases do trabalho, tal como o planejamento ou ainda a análise.

### 2.1.3. Entre o ideal e a prática

Estabelecidas as bases da pesquisa, começou o trabalho de modelização das atividades de AA a fim de operacionalizá-las no terreno.

Não foi uma tarefa fácil porque o campo é uma prisão e as que são voluntárias para esse tipo de estudo são raras. Explica-se pelo fato de que os cárceres permanecem instituições fechadas ao exterior, são muito compartimentadas e organizadas por numerosas normas de funcionamento, o que dificulta a entrada de pesquisadores.

A escolha do terreno iniciou-se a partir da entrada em um universo de eventos, de encontros e de oportunidades que ocorreram na Escola de Direito da FGV em São Paulo. Enquanto, no início, o projeto se propunha em estudar a modalidade de gestão prisional por entes privados, a pesquisadora participou de algumas atividades na Clínica de Direito Público dos Negócios que era coordenada pelo professor Fernando Marcato e que havia justamente optado por esse tema. Por essa via, duas visitas foram feitas ao Complexo Penal de Ribeirão das Neves (MG) em 2015. Esse cárcere é uma das primeiras PPP penitenciárias do país. Designa principalmente o fato de que um grande número de tarefas está sob a responsabilidade da entidade privada selecionada pelo Estado de Minas Gerais embora este conserve a propriedade. Com efeito, sob contrato de concessão administrativa, a construção até a gestão é cedida por 30 anos a um conjunto de agentes privados, reunidos em consórcio para esses propósitos. Vários parâmetros mudam em relação a prisões públicas tradicionais: uso de novas tecnologias; fiscalização contratual; trabalhadores do setor privado; índices de desempenho. Assim, o Complexo é hoje um laboratório para a reforma do serviço público e, mais especificamente, prisional pois, nesse contexto, surgem novas problemáticas e eventuais inovações em matéria de cumprimento de pena. É por essa razão que foi selecionado como local do estudo empírico, conforme as primeiras intenções de projeto da pesquisadora e também porque é uma administração relativamente aberta ao acolhimento de acadêmicos para visitar o Complexo e estudá-lo. Trata-se de um conjunto carcerário composto por 5 unidades e com a previsão de 3360 vagas para internos masculinos (672 por unidade). Contudo, duas unidades ainda não abriram enquanto três foram inauguradas a partir de janeiro de 2014. Portanto, a ocupação do Complexo é aproximadamente de 2000 internos hoje em dia.

Assim, a pesquisadora entrou em contato com diversos profissionais, tal como gerentes privados e públicos, agentes fiscalizadores do Estado de Minas Gerais e o Presidente do Consórcio GPA (Gestores Prisionais Associados), responsável pela parceria. Com eles, foi evocado a ambição de estudar o Complexo. Entretanto, ao longo do segundo semestre do Mestrado Acadêmico, em 2015, o projeto evoluiu para um outro foco, menos atrelado ao quadro de direito público e mais orientado as formas de avaliar a qualidade de vida em um presídio no nível existencial. Em outubro, foi submetido um esboço sobre o que ia para ser abordar na época, a introdução da Abordagem Apresciativa para descobrir os sucessos da PPP segundo os integrantes do Complexo. Naquele momento, o projeto era mais prescritivo, no sentido de que aspirava a ter algum eco na esfera profissional do setor e queria realmente destacar os bons aspectos do cárcere revelados pelas diversas partes que compõem a prisão: os internos, os funcionários e os gerentes. Aliás, esse primeiro esboço foi recebido com entusiasmo e disposição por parte dos responsáveis do Complexo.

De fato, no dia 19 de fevereiro de 2016, em uma reunião de planejamento operacional com seis responsáveis públicos e privados, após uma apresentação desenhada e visando a solicitar a simpatia dos interlocutores<sup>34</sup>, a proposta foi discutida, alguns pontos retomados e, para concluir, foi proposta pela pesquisadora a cada pessoa presente de escrever em um pedaço de papel a primeira palavra que vinha à mente após a apresentação feita do projeto. Foram achadas: *realidade*, *dignidade*, *sensibilidade*, *interpessoal*, *pionerismo*, *aprendizagem* e *retro-alimentação* (estes dois últimos colocados no mesmo papel). Esses termos foram interpretados como tendo uma conotação positiva a respeito do projeto, notadamente porque eles estão colocados no contexto prisional. Por exemplo, *realidade* refere-se, segundo a pessoa que escreveu a palavra, ao fato de que esse trabalho tenta se aproximar ao máximo do que está acontecendo na vida dos indivíduos confrontados ao sistema carcerário e que, por conseguinte, demonstraria um certo realismo, em oposição aos trabalhos dogmáticos que têm pouca amarração com o cotidiano da prisão. Contudo, na esteira das diversas visitas preparatórias, surgiu uma interrogação e preocupação a respeito dos motivos por tanto entusiasmo. De fato, vários comentários encorajaram a sua concretização.

(Falando a respeito de um responsável da SEDS) Comentou sobre a riqueza do seu trabalho, disse que você é uma grande promessa do meio PPP. (...) Com relação a síntese dos experimentos de PPP, gostaríamos sim de receber de você, pois todas as iniciativas neste sentido, traz peculiaridades que podem colaborar de forma positiva para outros projetos (Agente público da SEDS para a Pesquisadora, 23 de Novembro de 2015)

Assim, por causa dessa mensagem, algumas perguntas surgem em relação aos potenciais interesses por parte dos responsáveis pela pesquisa. Com efeito, o propósito superficial da AA como pudemos vê-lo consiste em perguntar sobre os aspectos positivos da organização. Assim, o método é sedutor pois, não parece crítico. Assim, em um momento em que a PPP é um modo de gestão novo no Brasil, busca-se promovê-lo a fim de perenizá-lo. Por essa razão, o projeto de pesquisa foi provavelmente considerado como um meio de potencial divulgação dos benefícios de um cárcere construído e gerenciado por uma PPP. Contudo, tal como foi evocado acima, os propósitos do estudo não são os de fazer qualquer propaganda que seja. No entanto, convém admitir de que o recebimento entusiasta da pesquisa graças à AA foi bastante conveniente nos primeiros passos para a negociação da implementação da pesquisa.

Assim, a pesquisa empírica foi aceita sobretudo na superficialidade da proposta inicial. No decorrer da negociação, algumas ressalvas em torno da prática revelaram algum receio e uma

---

<sup>34</sup> Anexo nº1: Apresentação para a Reunião de Planejamento.



grande preocupação em relação à segurança dos encontros. Durante a reunião de planejamento, o maior ponto de discordância era a seleção dos internos que iam participar das atividades, que era um assunto que também dividia as pessoas presentes na reunião de planejamento. A demanda era que a pesquisadora selecionasse a partir de uma base de dados que a administração teria na sua posse, distinguindo a idade dos indivíduos e a duração da pena. Com efeito, o desejo era de convidar pessoas com perfis diversos segundo essas duas variáveis. Finalmente, a demanda foi aceita durante essa reunião de fevereiro. Contudo, a seleção foi efetuada pela própria administração privada sem que eu fosse informada de qualquer mudança no procedimento com antecedência. O motivo que foi dado é que não há que se preocupar em relação à *ética* da seleção, feita por alguém em quem *se pode confiar* de acordo com as palavras utilizadas por um dos gerentes da unidade. No final das contas, observou, sim, os critérios emitidos de acordo com a idade e a duração da pena, mas a amostra de participantes foi extraída do conjunto de internos que trabalhavam ou estudavam dentro da Unidade. Ora, esse conjunto representa aproximadamente 30% dos internos. É um perfil de pessoas favorecidas dentro do Complexo. Isso pode portanto indicar um determinado perfil nos discursos na medida em que são pessoas teoricamente mais privilegiadas do que o resto da população na Unidade. Quanto aos gerentes, foram convidados a participar segundo o seu interesse na pesquisa. O gerente privado da Unidade 1 havia participado da reunião de planejamento e já havia demonstrado a sua disposição para a realização do estudo. O gerente público manifestou o mesmo entusiasmo posteriormente. A respeito dos funcionários, foi solicitado uma variedade de profissões - na segurança, no atendimento, na saúde e no jurídico. Após a reunião, um plano das atividades foi combinado. Foi apresentado à Subsecretaria da Administração Prisional para que este órgão liberasse o acesso ao Complexo .

---

### *Sequência de reunião por perfis; os internos, os funcionários e os gerentes*

**Objetivo:** destacar as dimensões ou tópicos que importam na experiência de vida dos diferentes perfis do cárcere, pelo relato das histórias dos participantes.

**Organização e local:** grupos de pessoas reunidas sob a forma de entrevistas coletivas, em uma sala a ser definida pela administração penitenciária.

**Número de participantes:** 15 internos repartidos em 3 grupos de 5 pessoas; 5 funcionários penitenciários reunidos em um grupo; os 2 gerentes reunidos em um grupo, ou seja, um total de 5 grupos.

**Tempo solicitado:** 2 horas por grupo.

**Seleção dos participantes:** (1) para os internos, efetuar-se-á uma seleção pela pesquisadora responsável, a partir de uma base de dados tendo por classificação a duração da pena a ser cumprida assim como a idade dos indivíduos; para os funcionários, esses serão indicados a partir da sua boa vontade em participar desse tipo de atividade; os dois gerentes (público e privado) da unidade serão solicitados para participar das atividades; (2) as pessoas expressarão o seu consentimento à participação, pelo preenchimento de um formulário sobre os termos e condições da pesquisa.

**Roteiro:** (1) apresentação da oficina e dos seus objetivos pelas pesquisadoras (5 minutos); (2) atividade de mímicas para “quebrar o gelo” a fim de conhecer-nos melhor (30 minutos); (3) entrevista, ajustada em função do perfil do grupo: *a.* quais foram os eventos positivos na sua experiência na prisão durante os quais você se sentiu feliz; durante os quais você se sentiu em segurança, durante os quais lhe foram dadas oportunidades?; *b.* por que esses eventos foram importantes para você?; *c.* quais atividades mais deram ou mais dariam sentido à sua presença aqui?; *d.* segundo você, o que significa a execução penal e o que deveria ser?; *e.* o que tornaria melhor a Unidade? (50 minutos); (4) atividade de desenho de um brasão para a Unidade (30 minutos).

---

### *Sequência de reunião com perfis misturados*

**Objetivos:** compartilhar os resultados teóricos da análise feita pelas pesquisadoras a respeito da primeira sequência, ou seja, relatar as dimensões destacadas como importantes para as pessoas e ajustar o conteúdo, retificar se necessário e complementar o conhecimento sobre essas dimensões.

**Organização e local:** os 22 mesmos participantes repartidos em 2 grupos cada um composto por 7 ou 8 internos, 2 ou 3 funcionários e um gerente, em uma sala a ser definida pela administração penitenciária.

**Tempo solicitado:** 2h30 por grupo.

**Roteiro:** (1) atividade lúdica sobre as diferenças de percepção em torno de um mesmo objeto: descrição de um desenho a partir dos pontos de vista individuais (10 minutos); (2) apresentação das dimensões destacadas pelas pesquisadoras a partir das atividades da primeira sequência e discussão preliminar sobre essas (30 minutos); (3) atividade de facilitação para a discussão das dimensões que precisam esclarecimentos: deslocamento das pessoas na sala para conversar em binômios que mudam a cada 2 minutos e relato final sob a forma de brainstorming para gerar teoria sobre a dimensão (60 minutos); (4) atividade de desenho de um brasão para a Unidade em continuação (40 minutos).

---

### *Sequência de fechamento das atividades*

**Objetivo:** apresentar os resultados finais da pesquisa empírica.

**Organização e local:** reunião de todos os participantes à pesquisa, em uma sala a ser definida pela administração penitenciária. Possibilidade, à discrição da Administração, para convidar outras pessoas, que poderão assistir mas não participar às atividades.

**Tempo solicitado:** 2 horas.

**Roteiro:** (1) apresentação dos resultados da pesquisa, ou seja, da geração teórica tirada a partir do método apreciativo; (2) apresentação do brasão final da Unidade; (3) atividade de retroalimentação sobre as dinâmicas desenvolvidas ao longo da pesquisa empírica: disposição das pessoas em círculo e arremesso de uma bola entre os participantes, essa atribuindo a fala para a pessoa que a recebe. A pessoa deve dizer o mais rapidamente possível uma palavra que representa o seu sentimento ou a sua reflexão sobre as dinâmicas e arremessar a bola para uma outra pessoa.

Esse plano de sequências relata a previsão das atividades empíricas a serem desenvolvidas em seguida. Consistem em dinâmicas de grupo voltadas à conversação empática e constituídas por uma multitude de ferramentas: entrevistas dirigidas, semi-dirigidas, não-dirigidas, escuta musical e desenhos de uma árvore e de um brasão<sup>35</sup>. Ambos consistiram em incentivar a utilização de metáforas para falar da unidade. A árvore foi integrada a título de improviso na segunda sequência pois, foi a forma julgada pela pesquisadora como a mais adequada para transpor o que foi dito a respeito das experiências na primeira sequência. Com efeito, o benefício do desenho de uma árvore está no fato de que possui uma força de evocação virada para um universo de sentido. Este é abstrato e permite a geração conceitual, especificamente em torno da cobertura e dos ramos como sendo itens representando uma estrutura referencial composta por uma finalidade e por guias de atuação em decorrência da primeira no seio de um determinado contexto prisional. Quanto às folhas, elas serviram como suportes para a definição desses guias de atuação. Assim, a árvore se tornou a metáfora da unidade 1 e foi a partir do seu desenho, em grande dimensão em um papel, que trabalhou-se sobre os aspectos valorizados dentro da organização. Em contrapartida, o brasão não visava o mesmo objetivo do que a árvore, o qual era de conceitualizar. Em lugar disso, almejava observar como as pessoas interagem a fim de achar um símbolo comum a todos. Por falta de tempo, somente alguns grupos na primeira sequência puderam experimentar a atividade enquanto era prevista para cada etapa da pesquisa de campo. Ademais, de maneira geral, a mobilização desse conjunto de instrumentos visou a propiciar todas as possibilidades para que a discussão seja descontraída, conforme os princípios da AA que, como já foi dito, deixa uma grande flexibilidade na escolha dos meios para atingir um estado de convivialidade entre os participantes. De fato, criando um espaço onde atividades que incentivam o conforto, o sorriso, o riso e a transmissão dessas expressões, a promessa é a de uma maior liberdade dos participantes para expressar-se. De fato, proporciona condições para que as pessoas se sintam mais à vontade para conversarem juntas.

No contexto das entrevistas, particularmente de tipo qualitativo, um determinado número de princípios são, de fato, comumente alegados, com o objetivo de fazer com o que o entrevistado possa verdadeiramente dar conta de sua visão ou de sua experiência: obter a melhor colaboração do entrevistado; colocá-lo o mais à vontade possível na situação de entrevista; ganhar a sua confiança e, enfim, fazer com que ele fale espontaneamente e aceite se envolver. (POUPART, 2008, p.228)

Contudo, apesar dessa necessidade de comodidade e de espontaneidade entre os participantes, convém ressaltar de que as duas últimas sequências juntam pessoas depositárias de autoridade na Unidade e outras sobre as quais essa autoridade é exercida. Os gerentes encarnam

---

<sup>35</sup> Anexos nº3 e nº4.

essa autoridade, enquanto os internos estão em permanência colocados sob o império dessa autoridade. É repassada aos funcionários no exercício das suas funções. No entanto, os funcionários estão em uma posição intermediária que faz com que os gerentes são os seus superiores hierárquicos e, portanto, a autoridade desses últimos se aplica também a eles mas, de forma diferente em relação aos internos. Por conseguinte, não é exequível que essa pesquisa ponha em situação crítica os indivíduos que participam. Por conseguinte, a primeira sequência, que trata da narração de eventos pessoais, reúne apenas pessoas tendo o mesmo perfil para que as histórias contadas não possam ser aproveitadas por outros perfis de pessoas. Igualmente, garantias foram tomadas a fim de proteger os participantes, notadamente o seu anonimato<sup>36</sup>. No quadro desse relato de atividades de campo também, menciona-se de que os perfis de funcionários e gerentes eram compostos por homens e mulheres. No entanto, sempre será utilizado o gênero masculino para denominar as pessoas, tal como, por exemplo, *um dos gerentes*, a fim de evitar as possibilidades de identificação. No mesmo objetivo, a categoria de profissional junta os funcionários e os gerentes.

Os internos foram considerados como o perfil de pessoas mais vulnerável. É justificado pelo fato de que eles estão desprovidos de numerosas liberdades em prisão. Por essa razão, foi pedido um encontro preliminar com os que foram selecionados a fim de explicar os propósitos da pesquisa, os eventuais riscos e benefícios e a fim de pedir previamente o seu consentimento. A recepção da pesquisa mostrou bastante curiosidade por parte deles e suscitou várias perguntas:

Por quê a senhora, que vêm da França, está interessada no nosso caso?  
A senhora acredita na ressocialização?  
A senhora acredita na gente?  
Vai mudar uma coisa para nós?

(Internos para Pesquisadora, 9 de junho de 2016, unidade 1)

No final das contas, depois de uma hora e meia de conversa, todos manifestaram a sua vontade de participar e isto, por mais que o primeiro dia de atividade estivesse previsto para o dia seguinte. O prazo apertado deixava muito pouco tempo para a reflexão. Por essa razão, o TCLE foi entregue nesse encontro de apresentação da pesquisa para que pudessem optar por voltar com o papel assinado ou não voltar no dia seguinte.

O período de planejamento foi demorado: a primeira visita do Complexo PPP ocorreu em junho de 2015 enquanto a pesquisa empírica baseada na AA teve lugar em junho de 2016. Várias formalidades tiveram que ser produzidas para a Superintendência de Atendimento ao Preso (SAP),

---

<sup>36</sup> Anexo nº2: os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Eles foram entregados para assinatura dos sentenciados, dos funcionários e dos gerentes. Nessa ordem, são colocadas as três primeiras folhas do anexo para as três categorias de pessoas, a última página sendo comum a todos os perfis.

dependendo da Secretaria do Estado para a Defesa Social (SEDS), e para a Subsecretaria de Administração Prisional (SUAPI) do Estado de Minas Gerais. No entanto, esse tempo de espera, idas e voltas, facilitou uma maior apropriação do contexto pela pesquisadora, o que, sem dúvida, foi útil no amadurecimento dos objetivos de pesquisa. Assim, a partir dessa modelização, convém agora contar, relatar, narrar o que aconteceu durante as atividades de AA que ocorreram no mês de junho de 2016.

## 2.2. Viver as atividades

De maneira sucinta, evocar-se-á aqui os encontros fomentados pela pesquisa empírica que aconteceram na unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves em Minas Gerais. Por que os relatos serão feitos de maneira sucinta?

Nesse momento, o que se pretende é fazer uma descrição bastante simples das atividades (2.2.1). Não possui a vocação de analisá-las pois, será desenvolvido apenas na segunda parte da dissertação. Aliás, o conteúdo das respostas será também mais exposto na segunda parte do trabalho. A nossa preocupação aqui é abordar os eventos de maneira fatural sem deixar de proteger o anonimato das pessoas que participaram. Por essa razão, para não trair a identidade dos indivíduos, as atividades serão retratadas resumidamente, pelo roteiro desenvolvido, pelos momentos fortes e marcantes que se destacaram assim como por alguns aspectos sobre a atmosfera emocional geral desses encontros. Sobre este último ponto, o clima emocional entre os participantes, ressalta-se que não é nada evidente para ser contado. Assim, para facilitar o entendimento, alguns desenhos simples serão utilizados para incentivar as projeções dos próprios leitores em relação ao que foi vivido durante essas dinâmicas de grupo. Em seguida, a partir da retro-alimentação obtida, uma síntese da experiência de AA será exposta, nos seus sucessos, imprevistos e também nos seus limites (2.2.2).

### 2.2.1. O desenrolar das atividades de campo

A vida não se relata pelo número de respirações mas pelos momentos que lhe tiram o fôlego. (Provérbio árabe)

A equipe de pesquisa, composta pela professora e orientadora Maíra Rocha Machado e a autora do trabalho, aluna de Mestrado, Chloé Guéguen, viajou para Ribeirão das Neves em Minas Gerais no mês de junho de 2016. Todas as atividades foram desenvolvidas em uma sala espaçosa, dita de convivência, dentro da Unidade 1 e à qual os internos podiam ter acesso. Logo, convém

menção em relação aos desenhos que a cor verde designa as pesquisadoras, a cor vermelha, os internos, a cor azul escura, os funcionários e a cor púrpura, os gerentes.

### Primeira sequência

O trabalho de campo começou no dia 9 de junho à tarde com 2 grupos, o primeiro composto por 6 funcionários privados às 14:00 e o segundo com 2 gerentes, um público e um privado, às 16:30. No dia seguinte, trabalhamos com 3 grupos de 5 ou 4 internos cada um, às 10:30, 14:00 e 16:30. As dinâmicas que foram agilizadas na primeira sequência seguiram relativamente o mesmo roteiro de perguntas, com alguns ajustes de acordo com o perfil de pessoas do grupo. É o seguinte:

- Qual é a sua melhor lembrança na Unidade?
- Quais são os eventos que lhe trouxeram mais felicidade?
- Quais são os eventos que lhe fizeram sentir seguro?
- Quais são os eventos que lhe deram uma oportunidade?
- Quais são os momentos durante os quais as relações com os outros perfis de pessoas na prisão foram as mais pacíficas?
- Todos esses eventos foram importantes para você? Por quê?
- O que significa a Execução Penal? O que deveria ser?
- O que falta à Unidade para ser melhor?

### Primeira sequência com o grupo de funcionários

A dinâmica teve a duração de 2:30. A primeira atividade proposta foi a de quebra-gelo. Os participantes fizeram um retrato chinês (que consiste em representar-se por via de perguntas como *se eu fosse*, etc...) e alguns tiveram que imitar por mímicas e sem palavras uma de suas repostas. Por exemplo, uma das pessoas imitou o sentimento piedade. A atividade despertou risadas no final mas também muitas dúvidas e expressões faciais de desamparamento. Isso deu a impressão de algum constrangimento provocado pela atividade. Notadamente por esta razão, não foi reproduzida nos outros grupos. Em seguida, o roteiro de perguntas foi aplicado, com alguns focos nos tópicos da segurança e da coordenação entre profissionais, que foram ressaltados pelos participantes durante a dinâmica. A maior parte das perguntas foi respondida, gerou entusiasmo nos participantes, principalmente os do setor do atendimento, em relação às perguntas do tipo *qual é a sua melhor lembrança aqui?*. Contudo, outras perguntas suscitaram o que foi interpretado como desconforto.

Em específico, as perguntas “quais são os momentos quando as relações com os presos foram as mais pacíficas?” ou “quais são os limites da organização?” (no momento de desenhar o brasão<sup>37</sup>) geraram hesitações, movimentos acelerados de mão e expressão de incômodo no rosto. O desenho colocado abaixo visa projetar as considerações feitas sobre os diversos aspectos da dinâmica desse grupo - desconforto e reserva por parte de 3 funcionários; comunicação e expansividade por parte dos 3 outros.



Primeira sequência com o grupo de gerentes

A duração da atividade foi de 1:30 em razão de um dos gerentes emitiu a razão de ter muito trabalho naquele momento. Portanto, não podia ficar mais do que esse tempo e, de maneira improvisada, a dinâmica foi ajustada a essa necessidade. Em consequência, não teve atividade de quebra-gelo. Contudo, isso não prejudicou a dinâmica pois, ambos gerentes trabalham juntos no cotidiano e, portanto, se conhecem bastante. Fomos diretamente para as perguntas do roteiro e quanto ao desenho do brasão, a atividade final da dinâmica, foi pedido às duas pessoas do grupo que pensassem nisso em outro momento, dentro de um prazo de uma semana.

Foram todas respondidas. Um dos gerentes, que estava inicialmente apressado, mostrou entusiasmo, energia e finalmente, ficou até o final das atividades. A título de ilustrações, falou “*vamos lá que está bom*” e ainda “*vou sonhar alto*”. Apresentou-se bastante extrovertido e falador em comparação com o outro, que era mais sintético e reservado. Não significa que tinha menos interesse pelas atividades, tal como movimentos de assentimento pela cabeça e sorrisos o mostraram, mas era apenas o signo de personalidades diferentes. O desenho em baixo tenta mostrar

---

<sup>37</sup> Supra p.39.

essa leve discrepância na participação que, contudo, não indicou nenhuma pista para eventuais distorções de poder.



Primeira sequência com os grupos de internos

As dinâmicas com os 3 grupos tiveram uma duração de 2 horas em média. O último grupo beneficiou de menos tempo em comparação com os dois primeiros e isto, pelo fato de haver sido recebido no final do dia. De fato, o encontro estava próximo da hora de rotação dos funcionários da segurança. Portanto, os participantes desse grupo não tiveram atividade de quebra-gelo e foram pedidos de trabalhar no brasão para a próxima dinâmica (dando o prazo de uma semana) a fim de salvar o tempo alocado para o roteiro de perguntas.

Resumidamente, ao contrário das outras, a última dinâmica se destacou por não haver propiciado uma atmosfera descontraída entre as pessoas em torno da mesa. Apesar das perguntas da pesquisadora, almejando a descobrir histórias relativamente agradáveis, as respostas, quando não eram tímidas, tinham um foco crítico. Interpretando esse pudor e as expressões faciais e corporais, as atitudes foram consideradas como desconfiadas. Quanto às duas primeiras dinâmicas, foram muito diferentes. A atividade de quebra-gelo com esses dois primeiros grupos foi a de fazer duplas, cada pessoa falando de si mesma para a outra, vice e versa, e o interlocutor devendo apresentar o outro para o grupo inteiro. Em seguida, seguiram as perguntas da pesquisadora, que, de maneira global, geraram uma certa empolgação por parte dos participantes - risos, sorrisos, procura por contato visual e comunicação de todos. Ademais, no grupo das 10:30, um dos internos foi chamado para ser transferido para o semi-aberto, o que ele esperava fazia vários meses. Adicionou à alegria coletiva. O desenho abaixo tenta retratar a diversidade de atmosferas graças à expressão facial das suas personagens.





### Segunda sequência

A segunda sequência de dinâmicas ocorreu no dia 16 de junho, às 11:00 e às 15:00. Nessa etapa, a organização dos grupos mudou. Foram constituídos dois grupos com perfis diversos de pessoas, internos e profissionais. Neste caso, somente um dos gerentes estava disponível, portanto, um dos grupos ficou sem esse perfil.

Essa sequência almejava gerar teoria e isto, a partir dos aspectos destacados na etapa precedente como importantes na experiência prisional das pessoas. De fato, após a primeira sequência, efetuou-se uma análise de dados para ressaltar as palavras que mais foram evocadas ou que estavam por trás das falas pelos participantes. A que mais foi enunciada nos 3 perfis foi a *ressocialização*. As que foram consideradas como mais significativas foram colocadas no centro das atividades da segunda sequência para que o seu significado seja explorado através das discussões. Para isso, uma introdução feita por uma escuta musical tinha o objetivo de trazer a seguinte mensagem: as perspectivas sobre um objeto podem ser divergentes mas não significa que uma é falsa em relação à outra. Ao contrário, é a linguagem que cria o objeto. A partir dessa consideração, a atividade a partir da árvore<sup>38</sup> foi colocada para fomentar o diálogo entre diversos pontos de vista a respeito das seguintes palavras: *efetividade, oportunidade, respeito, segurança e diálogo*. Esses termos são representados pelos ramos que sustentam o conjunto vegetal de cima que simboliza a *ressocialização*, palavra chave do projeto da Unidade. Portanto, essa parte da árvore cresce em direção do céu e representa o que é apresentado como a finalidade da organização. Ora, *uma árvore sem folhas é uma árvore morta*, como foi explicado aos participantes pela pesquisadora. Por conseguinte, a meta da atividade era que cada pessoa explicitasse o significado dos termos e a sua abrangência e, depois, colasse uma folhada na árvore perto das ramificações correspondentes. A atividade sobre as palavras foi propiciada por conversas com os outros integrantes do grupo, organizadas para que as pessoas mudem de lugar na sala e, portanto, de interlocutor, o que

---

<sup>38</sup> Supra p.39.

diversifica potencialmente a reflexão. Esses deslocamentos físicos, o encontro com novas pessoas, a música em tela de fundo, contribuíram para que a atmosfera estivesse bastante relaxada para esse primeiro encontro misturando os perfis. No entanto, por mais que cordial, o contato era tímido de maneira geral. Os internos manifestaram claramente a sua curiosidade para com os profissionais pois, esses beneficiaram de muita atenção quando estavam falando. Aliás, a entrevista sendo semi-estruturada, a palavra foi repartida espontaneamente entre os participantes e reparou-se que foi feito de maneira ligeiramente desequilibrada a favor de alguns funcionários que, às vezes, haviam um discurso depreciado para com os internos.

Oportunidade, nossa, é que vocês presos não têm noção  
(Profissional, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

Contudo, no outro grupo, alguns internos se mostraram bastante pro-ativos sobre essa questão da oportunidade e isso, durante o diálogo com os funcionários. Até fizeram questão de replicar para expor o seu ponto de vista.

Um tempo de vida que está aprendendo, vai se sair bem lá fora. Mas tem gente que só vão pela remissão e só faz bagunça. (P)

O trabalho aqui é a oportunidade para a remissão mas não é para aprender porque qualquer um faz. Curso, não. (I)

Não sei costurar. É um aprendizado fazer o trabalho da costura. (P)

Isso não é oportunidade, é ocupação. (I)

(Profissional e Interno, Segunda sequência 16 de junho de 2016)

Por conseguinte, essas dinâmicas foram extremamente ricas em termos de informações pois, constituiu o primeiro contato entre os perfis, com as suas curiosidades e suas descobertas. Abaixo, está um desenho relatando de forma resumida o clima dessa segunda sequência e, como pode-se vê-lo no desenho da parede, está um esboço da árvore.



### Terceira sequência

A terceira etapa dos encontros teve lugar no dia 23 de junho à tarde. Teve apenas uma dinâmica, juntando todos os participantes em um único grupo. A sua duração foi de 3 horas e tinha por objetivo divulgar e conversar sobre os achados teóricos da pesquisa, estes sendo sujeitos à possibilidade de ser retificados. Várias atividades haviam sido previstas simultaneamente a fim de repartir as 24 pessoas que tinham que estar presentes nesse último encontro da pesquisa empírica.

Entretanto, essa dinâmica fugiu das expectativas iniciais, ou seja, saiu do quadro de planejamento. Portanto, constituiu uma surpresa em termos de pesquisa. Apenas três funcionários vieram a esse último encontro e nenhum dos gerentes apareceu (um deles havia avisado com duas semanas de antecedência que não poderia estar presente nessa data). Descobrimos isso na hora do encontro, o que motivou uma reorganização improvisada das atividades. Finalmente, foram aproximadamente 2:30 de conversa no seguinte formato: as cadeiras colocadas em círculo e uma bola de lã a ser lançada à pessoa que toma a palavra. O interesse de incluir uma bola de lã está na aparição *física* das interações mostrando a ordem das falas e o número de falas por pessoa. Assim, isso cria uma rede de comunicação visível. Inicialmente, o participante devia apenas formular perguntas sobre a unidade e a bola de lã era em seguida passada para um dos outros sem que a pergunta precisasse ser respondida. No entanto, no decorrer da atividade, as perguntas foram cada vez mais provocativas e direcionadas para o outro perfil, entre os internos e os funcionários e também direcionadas para as pesquisadoras. Isso gerou uma grande empolgação por parte das pessoas na roda. A título de exemplo, as seguintes interrogações foram colocadas:

Se o sistema tem subtraído valores com as quais eu nasci, será que a Unidade pode trazer algum valor? (I)

Você pensava também no seu filho lá fora ou só quando entrou aqui? (F)

Você ainda tem esperança? (I)

(Funcionários e Internos, 23 de junho de 2016)

Essas perguntas, fortes e, às vezes, críticas, suscitaram cada vez mais a vontade de reagir nos participantes. Por essa razão, chegou uma hora em que as questões começaram em ser encaradas e isto, no objetivo de explicar para o outro o seu ponto de vista. Gerou empatia, no sentido de que cada um ilustrou o seu pensamento com uma história de vida, à qual as pessoas ao redor conseguiram se identificar. Isso se manifestou por signos físicos revelando a emoção na

escuta do outro, tal como alguns olhos marejados, silêncios absolutos ou, pelo contrário, explosões de entusiasmo, com sorrisos, risos, agitações nas mãos e nas pernas e pressa para tomar a palavra.

Após a atividade, música, lanche, discussões informais e agradecimentos fizeram do fechamento da pesquisa empírica um final particularmente alegre. Isso se manifestou pelos diálogos espontâneos que surgiram entre todos os participantes, enquanto antes a discussão era mais segregada entre os diferentes perfis. A variação na representação dos perfis é provavelmente uma das causas para a adoção de um ambiente tão relaxado. Ademais, nessa informalidade, as conversas se tornaram mais pessoais, íntimas e confiantes. A atmosfera era bastante descontraída e podíamos ouvir algumas gargalhadas. Na conclusão, um louvor foi cantado à iniciativa dos internos e cada pessoa teve uma última palavra sobre os encontros que ocorreram. A carga emocional desse momento se traduziu por lágrimas, sorrisos e entregas no discurso. O desenho a seguir visa esboçar esses acontecimentos no final do encontro. Este possui apenas pessoas que foram representadas com a mesma cor pois, considerou-se que a empatia funcionou e que, portanto, a segregação havia sido bastante apagada entre os integrantes.



### 2.2.2. Balanceamento sobre a experiência da AA na unidade I

Após haver exposto sinteticamente os eventos interacionais, é hora de concluir a parte metodológica sobre a experiência da Abordagem Apreciativa no universo penitenciário da unidade 1 do Complexo PPP. Obviamente, essa experiência não possui a vocação de ser considerada como exemplo de implementação pois, agora que a vivência desse processo foi efetuada, pode-se afirmar que cada organização é singular e é necessário que o desenvolvimento da metodologia de pesquisa seja ajustado às características do seu contexto. Isso vale mesmo se as especificidades apareçam depois do planejamento inicial, ao longo das atividades. O projeto sempre há que ser redefinido em

função do terreno e sempre precisa guardar uma margem de flexibilidade para a improvisação. Isso se aplica particularmente quando o método coloca em interação perfis cujas relações são frequentemente limitadas, formais e conflituais. Por exemplo, as prisões são organizações humanas onde uma distância relacional está de rigor entre os funcionários e os internos. Esse terreno poderia haver dificultado grandemente o desenrolar das atividades de pesquisa que justamente procuram a aproximação entre as pessoas.

Com efeito, podíamos duvidar sobre o fato de conseguir concretizar uma AA no cárcere. Alguns princípios básicos devem ser observados, tal como a participação de todas as componentes da organização ao processo e a não-apropriação da iniciativa pelos superiores hierárquicos, a fim que tenha um real compromisso de todos os participantes às atividades.

I am not suggesting that serious internal power conflicts always make it impossible to use A.I. What I'm saying is that, where such conflicts exist, it is well to take extra care to ensure that there is a full and genuine commitment to the process by all the warring factions, that each will take the time and trouble to read the text of the other<sup>39</sup>. (ELLIOTT, 1999, p. 55)

Como o mencionou Elliott, uma experiência de AA necessita que cada parte esteja representada e que cada parte se engaje no processo. Nesse sentido, várias ressalvas precisam ser feitas em relação ao que aconteceu na unidade 1. Principalmente, o que convém destacar é a ausência de alguns perfis de pessoas durante a totalidade do processo e o abandono progressivo por parte de alguns participantes ao longo dos meses de junho, mês durante o qual ocorreram os encontros. A composição dos grupos de pessoas teve a seguinte evolução.

	<b>1º encontro (9 e 10/06)</b>	<b>2º encontro (16/06)</b>	<b>3º encontro (23/06)</b>
<b>Internos</b>	15	13	13
<b>Funcionários</b>	8	9	3
<b>Gerentes</b>	2	1	0

A leve diminuição na participação dos internos é devida à recusa de uma pessoa para continuar a experiência e a transferência de uma outra para um estabelecimento penal em regime semi-aberto. No tocante aos funcionários, pode-se observar uma grande discrepância de participação, especificamente no último encontro onde apenas três vieram enquanto eram nove no

---

<sup>39</sup> Tradução proposta pela autora em português: “Não estou sugerindo de que sérios conflitos internos de poder sempre impossibilitam o uso da AA. O que estou falando é que, onde esses conflitos existem, é desejável de tomar muito cuidado para assegurar-se de que tenha um verdadeiro e autêntico compromisso no processo por parte de todas as facções conflitantes e de que cada uma tomará o tempo e se esforçará para ler o texto da outra”.

precedente. Ademais, não havia nenhum gerente na mesma dinâmica. No entanto, essa foi a mais inclusiva. Isso pode ter a razão de que é o acabamento de um processo de vários encontros almejando a criação de tal espaço mas também, pode ser porque havia uma maior homogeneidade nesse grupo, ou seja, uma grande maioria de internos. A questão a ser colocada é a seguinte: a atmosfera desse momento teria sido a mesma com todos os participantes iniciais, ou seja, com uma maior heterogeneidade de pessoas?

O exercício da AA poderia haver sido menos válido por causa disso, pois, desnaturou uma parte dos fundamentos da AA e os participantes perceberam que finalmente, a valorização desse trabalho coletivo era desigual dependendo dos indivíduos, particularmente diferenciados pela sua categoria de atuação no seio do cárcere. Assim, o processo começado com alguns não foi a fundo. Foi relativamente incompleto no que a AA se propunha em fazer: gerar empatia entre os distintos perfis. Obviamente, não aspirava em ter uma representação proporcional de cada categoria nos grupos mas, pelo menos, ter maior diversidade de pessoas e, principalmente, de profissões no caso dos funcionários. Contudo, essa variação na participação não impediu o advento de um desenvolvimento coletivo entre aqueles que continuaram presentes do início até o final das atividades. De fato, poderia haver sido desmobilizado de maneira mais difundida ou poderia haver impedido as trocas entre as pessoas. Não foi o que aconteceu. Pelo contrário, a atmosfera se tornou mais intimista no último encontro, as falas sendo mais pessoais, as perguntas sendo mais diretas e a composição do grupo sendo mais favorável à conversa e à escuta de todos. Ademais, de acordo com os objetivos da presente pesquisa, as consequências desses imprevistos não invalidaram o processo por mais que, sem dúvida, pediram improvisações na hora. Lembrando as metas do estudo, não almeja fomentar uma transformação organizacional. Almeja gerar um âmbito propício para a empatia a fim de conseguir informações sobre a unidade 1. É o processo que interessa e em qual medida é desenvolvido, ampliado ou limitado. Então, a falta de empatia ou ainda a ausência de alguns perfis e os seus motivos já entregam em si uma série de informações sobre a organização. Convirá analisar isto na próxima parte.

Um outro comentário quanto à escuta dos discursos deficitários sobre a organização merece ser feito a respeito da implementação da AA no quadro que foi o dessa pesquisa. Deixando bastante liberdade na expressão dos participantes, várias considerações foram emitidas sobre os problemas, falhas e dificuldades que surgem no cotidiano da Unidade. De fato, evitou-se a repressão das falas negativas mas buscou-se a reorientação dessas com um foco no que está valorizado por trás das falas, como, por exemplo, a pergunta *o que seria uma situação normal e satisfatória em relação ao que vocês estão denunciando?*. No final das contas, as dinâmicas se equilibraram entre as críticas

sobre o dia-a-dia e a reflexão sobre o que considera como a norma. Somado ao incentivo para a criação de um clima de emoções positivas, considerou-se que as ferramentas disponibilizadas pela AA ajudaram o cumprimento das metas da pesquisa, mesmo se esses instrumentos foram às vezes substituídos por uma necessária adaptação ao contexto prisional.

No tocante às pessoas que, desta vez, participaram até o último encontro, eram 16 pessoas. No final do mês de junho, na última sequência, uma atividade de retro-alimentação foi organizada por via escrita. Tinha o propósito de obter um outro tipo de expressão que não fosse oral. De fato, quando se trata de falar na frente de outras pessoas, o discurso pode mudar em função dos interlocutores que estão fisicamente à escuta e que pode-se testemunhar diretamente da sua reação. Quando se trata de escrever, a comunicação é menos instantânea, o que faz com que o emissor se beneficie de mais tempo para refletir e eventualmente fica com mais liberdade para expressar-se. Assim, 14 cartas foram coletadas a partir da atividade que consistia em isolar-se em um lugar da sala, para responder às perguntas feitas pela pesquisadora sobre as dinâmicas de grupo. Foram as seguintes:

- Seu sentimento geral sobre as atividades propostas é positivo, negativo ou indiferente?
- Por quê?
- Ocorreram situações de desconforto?
- Como essas atividades podem ser melhoradas?
- Comentários.

Todos os depoimentos relataram que os encontros foram positivos e que não houve situações de desconforto. Alguns testemunharam que as relações eram horizontais, ou seja, se sentiram como *um cidadão comum interagindo com pessoas comuns*. Três cartas sugeriram também a expansão dessas atividades pela institucionalização de comitês de discussão entre os internos e os profissionais da prisão. O que foi mencionado ao longo das cartas é que essas atividades melhorem a compreensão e o convívio entre as pessoas atuando no âmbito prisional. Assim, segundo essa retro-alimentação, a pesquisa empírica foi uma experiência não apenas indolorosa mas igualmente benéfica para os participantes, com aprendizado para o futuro. Por exemplo, foi escrito em uma das cartas:

Ouvi muito nas mudanças que os internos queriam para sua vida, nos arrependimentos de terem percorrido o caminho do crime, mas depois do nosso encontro e pela oportunidade que vocês me deram, hoje eu posso falar que além de ouvir, eu SENTI, senti que pode sim mudar de vida, que pode sim traçar um novo caminho e uma nova história. (Carta escrita no 23 de junho de 2016)

Isso ilustra o quanto empáticas as dinâmicas acabaram sendo e, portanto, a pesquisa foi um pouco além de um uso instrumental da AA pelo envolvimento emocional e relacional das pessoas presentes. Era um dos benefícios imediatos previstos nos TCLE mas também constituindo um risco, no entanto, para depois das atividades. De fato, existe o risco de que as expectativas criadas nesse contexto sejam frustradas *a posteriori*, ou seja, que não tenha continuidade no futuro. Isso não depende da pesquisa pois, o propósito não é o de implantar uma pesquisa-ação na instituição para transformá-la. Isso não significa que a pesquisadora não sentiu nenhuma veleidade em querer aprofundar a empatia mútua que foi desenvolvida nas dinâmicas e, por exemplo, preconizá-la. Com efeito, por motivos de convicção, a pesquisadora passou por momentos de grande entusiasmo, até de euforia, mas com o acabamento das dinâmicas, esses sentimentos assim como essa tendência foram deixados de lado, em um movimento de abstração temporário, a fim de terminar o que se havia planejado a título de pesquisa não prescritiva.

Assim, a experiência das dinâmicas de grupo inspiradas pela AA acabou no dia 23 de junho de 2016. A quantidade de dados recolhidos ao longo dos encontros, associados às informações tiradas de observações periféricas, é significativa e, em relação à *qualidade* desses dados, cabe observar duas características que serão discutidas na seguinte parte. Por um lado, o conteúdo teórico gerado pelos participantes ficou bastante superficial, notadamente por causa do uso retórico de determinadas palavras sem que tenha uma reflexão dialógica com a realidade vivida na prisão. Por outro lado, no entanto, a criação de um espaço relativamente pacificado entre as partes, cujas relações são ordinariamente restritas, deixa a oportunidade para os pesquisadores de observar o processo interacional que se dá entre os diferentes perfis e, notadamente, a construção de sentido sobre a experiência de vida no cárcere, sentido que permite um determinado *status quo* na convivência. De fato, contentendo-se de uma observação participante, é provável que essa construção permaneça subentendida e invisível enquanto, aqui, teve conversas inusitas sobre os conceitos utilizados para dar um sentido à vida na unidade. Assim, a AA constrói processos que ocorrem no dia-a-dia de maneira implícita e que, portanto, são dificilmente observáveis. Por conseguinte, as dinâmicas constituíram um lugar privilegiado para recolher um material precioso e singular porque baseado em interações humanas.

Contudo, apesar da satisfação momentânea a respeito dos frutos que trouxe o campo empírico, a discussão sobre a presente metodologia ainda permanece inacabada. O que foi esboçado até agora constitui uma abertura para quantidade de questionamentos sobre a diversidade de



caminhos possíveis para explorar os contextos prisionais no quadro de estudos acadêmicos<sup>40</sup>. No tocante a nossa pesquisa, poderia ter levado a resultados diferentes, pela utilização de uma metodologia diferente ou pela variação entre opções práticas feitas para concretizar a mesma metodologia. Por exemplo, poder-se-ia haver pensado em incentivar a narração de histórias pessoais mesmo durante as atividades pondo em contato os internos e os profissionais. Com efeito, talvez a evocação de situações concretas teria facilitado o deslocamento do interlocutor no lugar do narrador e assim acentuado a empatia do primeiro para com o segundo<sup>41</sup>. De maneira simultânea, as escolhas foram operadas a partir de intenções seguindo determinados estereótipos, mais ou menos conscientes a princípio e descobertos *a posteriori*. A respeito do exemplo precedente, a narração de eventos pessoais foi concebida no momento da modelização como um eventual risco para os participantes no seio das atividades de AA. No final destas, constatou-se de que a empatia só se desenvolveu de maneira significativa na terceira sequência, no momento quando os indivíduos começaram a contar a história deles. Desemboca no fato de que trata-se de uma pesquisa a respeito da qual sempre tem-se a sensação de que pode ser aprofundada, aprimorada ou, pelo menos, efetuada de outro modo.

De fato, como já foi evocado, é uma pesquisa indutiva e, como o menciona o ciminólogo Kaminsky, esse processo exige alguma simpatia ou tolerância com o fato de saber lidar com o que não se espera. Segue a seguinte ideia:

O benefício da pesquisa é a surpresa, quando estamos confrontados ao fato, que esse não corresponde a nada que sabíamos antes e que temos que construir uma teoria que realmente o abrange. (KAMINSKY, 2016)

Assim, a surpresa pede alguma reflexividade por parte do pesquisador e essa consideração justifica a precedente parte sobre a metodologia do trabalho assim como o contínuo questionamento sobre os instrumentos utilizados na pesquisa. Integrada essa preocupação e aceitas as frequentes

---

<sup>40</sup> Esses questionamentos podem também ser colocados no quadro de outros tipos de atividade, tal como, por exemplo, a facilitação de um processo de transformação organizacional no seio da prisão.

<sup>41</sup> Essa reflexão foi sublinhada no momento da defesa do presente trabalho, graças ao comentário da Professora Laura Souza e Vilela. Ela se referiu à teoria dos posicionamentos que consiste em abordar a questão de saber como e quando, no momento da conversa entre indivíduos, a identidade deles se constrói através das histórias contadas. Considera-se aqui de que são os momentos interacionais e discursivos em que as pessoas criam significados e regras de comportamento durante a evocação de situações concretas nas quais elas se posicionam. Isso contribui em edificar uma estrutura momentânea das relações entre as pessoas, de acordo com o contexto da conversa e a valorização de determinados itens no próprio *storytelling*. Assim, através dessa menção, a Professora perguntou se a dimensão narrativa havia sido incentivada o suficiente nas dinâmicas de grupo entre os participantes para permitir a modelagem de relações ainda mais empáticas entre eles. Para saber mais sobre essa teoria: VAN LANGENHOVE, A.-M., HARRÉ, R. (1995), Cultural stereotypes and positioning theory, *Journal for the Theory of Social Behavior*, v. 24, n° 4, p. 359-372, assim como um estudo de caso: CRUZ, C. A. G. da, BASTOS, L. C. (2015), Histórias de uma obesa: a teoria dos posicionamentos e a (re)construção discursiva das identidades, *Linguagem em (Dis)curso*, v.15, n°3, Tubarão (SC, Brasil), p. 367-384.

retrospecções no prolongamento da dissertação, cabe agora mergulhar no que se destacou como uma problemática de pesquisa após as atividades de campo. Com efeito, o que guia a atuação dos indivíduos no seio da unidade 1 e, mais precisamente, quais são os recursos discursivos que sustentam a modalidade de relação social escolhida para a convivência, um *status quo*, entre os internos e os profissionais?

## SEGUNDA PARTE: O PACTO DA RESSOCIALIZAÇÃO

Essa segunda parte é o ponto de partida de uma exploração, uma jornada em um determinado oceano, na ocorrência, carcerário, sob o qual um mundo subterrâneo foi descoberto, nas suas subtilidades, no seu modo de funcionamento, ou seja, operando como um próprio *ecossistema*. Essa última metáfora é utilizada no objetivo de entender melhor o *estereotipo de ancoragem* da pesquisadora (KAMINSKY, 2016), ou seja, o paradigma que constitui um filtro de seleção dos dados sem que seja uma teoria a ser verificada, pois, localiza-se no quadro de uma pesquisa indutiva. Assim, o termo *ecossistema* olha para o terreno desse estudo, uma unidade penitenciária, como se fosse um meio composto por seres humanos, essas partículas elementares que interagem entre elas e que formam uma comunidade, de acordo com um conjunto de normas que sustentam a sua manutenção como *ecossistema*. Desde a perspectiva insinuada por essa comparação, considera-se que cada organização penitenciária é singular e que as interações que acontecem no seu seio concorrem a um tipo de balanceamento, um *status quo* entre as diversas partes que convivem na prisão, atribuindo-lhes diversos papéis e assegurando a complementaridade entre elas. Assim, ao longo do presente trabalho, uma imersão na unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves em Minas Gerais será organizada a fim de observar esse *status quo* que está ali em vigência assim como as eventuais brechas na fachada desse *status quo*. De fato, tal como foi descrito na parte precedente, essa exploração do campo foi efetuada de acordo com um determinado método de pesquisa, a Abordagem Apreciativa, que fomenta a visão sobre a organização tal como uma entidade interativa, inclusiva e relativamente autônoma em relação ao seu meio ambiente. Embora possibilitou a obtenção de muitas informações, o método possuiu o efeito de constituir um filtro para o recolhimento de dados. Isso acarretou na seguinte análise que poderia ter sido grandemente diferente com uma outra configuração de pesquisa empírica. Assim, segundo o prisma de observação das interações, a unidade 1 apareceu em termos de conhecimento a partir de uma determinada faceta que torna a problemática dessa organização, singular, complexa mas não exclusiva de outras.

A arma deles, é isso, uma caneta.  
(Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016)

Por exemplo, entre vários elementos que criaram a surpresa (KAMINSKY, 2016), essa consideração segundo a qual o formalismo de uma caneta constitui o alicerce da atuação dos profissionais mais do que o uso da força física faz parte das curiosidades que foram destacadas.

Com efeito, esse aspecto a princípio não corresponde a nada que já se sabe. É isso que se designa por surpresa e, aliás, são esses elementos surpreendentes que vão constituir o ponto de partida da nossa análise.

Assim, através de um processo de indução, decantou-se ao longo do aprofundamento do contato com o Complexo PPP uma noção-chave. Encontrou-se no discurso do Complexo, entendido como um enunciado direcionado para o exterior da prisão e entregue pelos responsáveis da organização, e foi evocada no sentido dado pelos participantes à sua experiência de vida no cárcere. Citada no título dessa parte, trata-se de fato da ressocialização, concebida como finalidade da unidade prisional que estamos estudando, tanto no nível do discurso oficial quanto no nível das falas interpessoais, do discurso em uso. Existe uma distinção entre esses dois níveis de análise pois os seus objetos são diferentes. Com efeito, o discurso oficial projeta para o exterior um retrato esquemático e unitário que pretende representar normativamente a organização da qual emana. No tocante às falas entre os indivíduos que povoam a organização, o seu estudo procura conhecer os significados anexos aos enunciados, constitutivos da explicação das existências assim como das redes de relações entre as pessoas. A pesquisa nesse nível se caracteriza pela pluralidade, pela consideração da intersubjectividade no processo discursivo, enquanto o primeiro nível de análise tratando do discurso oficial possui a tendência em focar o relato dos traços principais que constituem o discurso como objeto, entidade, sistema. Não se trata de opor as visões carregadas por essas duas análises que, embora sejam distintas, não são excludentes, nem depreciam a outra. Desembocam em conteúdos diferentes. Aqui, o que se pretendeu fazer é um mergulho introdutivo no discurso da organização a fim de obter uma base interessante para o entendimento da unidade 1 do Complexo Penal na escala *macro*, ou seja, na escala dos fenômeno organizacional observado como conjunto. Em seguida, por meio do estabelecimento de espaços de conversa, olhar-se-á *in vivo* o desenrolar das falas entre os indivíduos no seio da organização. Assim, trata-se de uma outra escala de estudo, *micro* dessa vez, abordando o discurso em uso, as falas, ou seja, o discurso com a sua ancoragem em situações individuais e interacionais. O discurso enxergado aqui como mutável e múltiplo, o interesse para esse segundo nível de estudo repousa na vontade de descobrir qual é a dimensão performativa das falas entre os indivíduos. *In fine*, o que se pretende analisar aqui é o uso da palavra ressocialização por pessoas convivendo na unidade 1 do Complexo PPP de Ribeirão das Neves, o que implica contudo algumas explicações preliminares sobre o contexto do seu uso.

A respeito dessa palavra, ressocialização, foi enunciada de maneira unânime como desejo, esperança e, portanto, como cúmula referencial que *a priori* movimenta, incentiva e anima todas as pessoas que estão atuando no seio do cárcere. Quanto à Lei de Execução Penal, ela se refere à

expressão *integração social*. Já se percebe, pela ausência do prefixo *re*, de que não possui exatamente o mesmo significado do que a palavra *ressocialização*. *A priori*, envolve uma série de diferenças em relação à percepção que se tem sobre a população carcerária. Contudo, de maneira genérica, o ponto comum dessas duas expressões é o de considerar de que os internos não fazem parte da sociedade mas que é preciso que eles façam parte quando eles saírem da prisão.

Art. 1º A execução penal tem por objetivo efetivar as disposições de sentença ou decisão criminal e proporcionar condições para a harmônica integração social do condenado e do internado. (LEP, 1984)

Portanto, a ressocialização, se for assemelhada à integração social nos traços gerais, é uma instituição de Direito, promovida pela LEP mas também uma meta organizacional para o Complexo Penal de Ribeirão das Neves. A partir dessa observação, faz-se outras sobre as decorrências referenciais que são implementadas no cárcere do nosso estudo e que guiam a atuação das pessoas em prol da finalidade no Complexo chamada de ressocialização. Por finalidade, entende-se que é a ideia de uma obra a se realizar em um determinado contexto (MILLARD, 1995, p.392). No caso da presente pesquisa, as pessoas que participaram do campo se expressaram de forma em que todos evocaram a noção de ressocialização, tal como se fosse algo para ser alcançado para todos os internos da unidade.

Assim, a princípio, dá a impressão de que a ressocialização é um conceito que funciona como uma convenção, um pacto a longo prazo perante o qual se comprometem os diversos atores da organização. Contudo, pelas observações feitas através do processo de dinâmicas de grupo, percebeu-se que as características semânticas pelas quais as pessoas evocam a noção mostram sutilidade e não são unívocas, mas, sim, ambíguas pois, os locutores a utilizam diferentemente de acordo com a sua própria situação.

No entanto, pela evocação da metáfora do *ecossistema*, o que nos interessa aqui é conseguir alguma compreensão a partir, primeiro, do discurso oficial, e segundo, das conversas que invocam a ressocialização como uma finalidade da pena de prisão e da própria organização. De fato, um estudo compreensivo pressupõe uma brecha entre o que está sendo dito e o que está acontecendo. Em consequência, trata-se plenamente de um estudo sobre os usos discursivos e os seus produtos em termos de realidade vivida de maneira coletiva, no seio da organização em questão. No quadro desse estudo, são então os enunciados - discurso oficial e falas interpessoais - relativos à ressocialização que estarão postos à prova da pluralidade e da contradição que traz na sua esteira o uso do termo ressocialização no contexto de uma unidade prisional.

Via diversas chaves de análise, semântica, comunicacional e política, essa parte procurará abordar em um terceiro capítulo o discurso oficial divulgado por fora do Complexo PPP e as falas recolhidas no seio das dinâmicas de AA na unidade 1. Portanto, é um capítulo que visa a triturar os dados brutos obtidos do *convívio* da pesquisadora com a organização. Isso terá o objetivo de saber o que está sendo dito, literalmente, sobre a ressocialização, notadamente na sua dimensão normativa (Capítulo 3). Em seguida e por fim, em um quarto capítulo, estudaremos de maneira mais concreta os usos concretos, intersubjetivos e as repercussões coletivas que decorrem da estrutura normativa que está amarrada ao conceito de ressocialização no Complexo Penal. Isso ajudará a construir uma problemática relativa à convivência das pessoas, os profissionais e os internos, que mostra fragilidades no caso da unidade em estudo (Capítulo 4).

### **Capítulo 3: Análise de Enunciados. Da Ressocialização como Finalidade**

Tal como indicado pelo título do presente capítulo, o objeto de pesquisa consiste em uma análise do discurso oficial e uma análise das falas em dinâmicas relativas à ressocialização dentro de uma organização singular : a unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. A orientação desse trabalho veio a partir de uma indução realizada sobre as dinâmicas de grupo efetuadas no curso de junho de 2016. Antes de abordar a matéria prima do estudo, convém a princípio esclarecer o interesse de aproximar-se desse assunto e isso a fim de justificar a maneira pela qual os resultados da pesquisa empírica vão ser apresentados.

De maneira primordial, afirma-se que não há nenhuma pretensão à representatividade no tocante aos dados recolhidos no quadro das dinâmicas de grupo. Isso se explica pelo fato de que o tamanho do grupo de participantes é bastante reduzido se for comparado com a população total da unidade e também porque o grupo foi selecionado pela própria administração e não diretamente pela pesquisadora. No entanto, o que poderia limitar um trabalho científico tendo o objetivo de identificar uma verdade generalizável a um conjunto maior, aqui, não constitui um problema e isto por uma razão. A análise do material recolhido foi efetuada sobre a base de perguntas a respeito das experiências individuais no dia-a-dia da prisão. Isso significa que são provenientes da subjetividade de cada indivíduo e que em nenhum caso seriam suscetíveis de ser consideradas como representativas das outras subjetividades. Parte-se do pressuposto que existem tantas experiências quantas pessoas e se o objetivo fosse obter um panorama dessas experiências, um grupo bem maior e diversificado teria sido necessário, embora sempre insuficiente. Contudo, a meta desse estudo não está por ali mas visa a olhar para a produção de sentido em relação ao que se considera como

finalidade da unidade, a ressocialização. De fato, após o tratamento das narrativas, buscou-se de, ao longo das interações, observar a elaboração de sentidos sobre elas, ou seja, as maneiras de apreciar as situações concretas à luz de conceitos abstratos. Com outras palavras, a relação que os indivíduos estabelecem entre as experiências da sua vida e os conceitos utilizados é o que nos interessa. Assim, o enfoque da pesquisa não está na generalização estatística, a que aspiraria a estender os resultados do estudo com a amostra à população da qual foi extraída. Neste caso, a generalização é analítico-teórica (PIRES, 2008, p.157; p.161), ou seja, considera-se a amostra escolhida para o campo empírico como a população na sua globalidade, significando que ela diz algo em si no nível teórico e não precisa ser estendida a uma maior população. Ademais, deixando fluir o relato dos eventos, seguirá nesse capítulo a apresentação dos resultados sob a forma de narrativas e de descrições, organizadas de acordo com aquilo que apareceu como repetição, como continuidade e como um sistema de sentido para a pesquisadora. Não segue nenhuma doutrina prévia que forneceria ferramentas de tratamento dos dados recolhidos. Trata-se da própria interpretação da autora desse trabalho (MOL, 2009, p.32). Portanto, a classificação será somente temática e destacada por uma divisão em seções e em subpartes. Por meio dessa escolha, procurará ajustar-se da maneira mais apertada possível aos acontecimentos presenciados, sem a intervenção de intermediários teóricos para a análise.

Assim, ao longo das atividades empíricas, um termo foi evocado como fundamento para a atuação de todos dentro do cárcere. Foi a ressocialização, palavra empregada por todas as pessoas da organização, para o lado de dentro assim como para o lado de fora. No entanto, o seu uso corresponde a diversos motivos e a diversas circunstâncias, notadamente locutórias. Desbruchar-se-á sobre a descrição desse uso nos diferentes enunciados selecionados para a análise antes de, justamente, atrelar-se à um olhar mais crítico no capítulo 4.

Qual é a pertinência desse percurso? A análise de enunciados possui relevância no detalhado sublinhamento dos temas, das palavras-chaves, dos lugares comuns e das contradições latentes que subjazem os enunciados, que esses sejam institucionais ou conversacionais. De fato, entende-se aqui que a palavra enunciado designa uma composição linguística que um locutor emite entre dois silêncios. No quadro dessa análise de enunciados, são distinguidos o discurso oficial adotado pelo Complexo PPP de Ribeirão das Neves e as falas dos participantes às dinâmicas de grupo na unidade 1 do Complexo. Quando é evocada a expressão de discurso oficial, é concebida a mensagem institucional, que representantes de uma organização emitem, e também o receptor da mensagem. Perante o receptor visado, a mensagem do discurso veste assim uma aparência de coerência e de verdade a fim de ganhar crédito por parte desse receptor. Quando opta-se pela palavra fala, a ênfase

é colocada no ato individual de expressar-se, como uma marca da singularidade do ser que a produz de acordo com a sua própria experiência e os discursos escutados, vistos, recebidos por parte de fora. Explicita-se contudo que o fato de utilizar o termo fala para os enunciados dos participantes às atividades de AA almeja não excluir o fato de que também são discursos senão distinguir o material das duas seções e, em consequência, justificar a sua abordagem diferente. Portanto, designando dois enfoques divergentes, a análise do discurso oficial e a análise das falas dos participantes serão o objeto de duas análises distintas.

No quadro do Complexo PPP de Ribeirão das Neves, o discurso oficial relativo à ressocialização será localizado de acordo com o que é apresentado como referência institucional da organização, ou seja, o que é publicamente reconhecido como fazendo autoridade para dentro e para fora. Ele estará observado a partir de enunciados emblemáticos em relação às conversas informais que a pesquisadora teve com os responsáveis do Complexo e cujas ideias foram amplamente difundidas na mídia. Para isso, serão utilizadas ferramentas de análise contextual, semântica e comunicacional a fim de esboçar o que apareceu como uma lógica institucional (3.1). Quanto à segunda sessão, retratará uma interpretação *sui generis*, partindo do princípio da indução, delimitando temas e estruturando-os em torno das normas da organização. Aqui, não são solicitados instrumentos da Linguística. O que é empreendido é um trabalho de costura entre os múltiplos elementos das falas, que manifestavam convergência ou oposição, mostrando um caráter tanto vindicativo quanto inconsistente. Esse esforço de tecer ligações na diversidade possui assim o objetivo de compreender o uso e as práticas em torno da palavra ressocialização e notadamente atrás da sua institucionalização como finalidade do Complexo PPP de Ribeirão das Neves (3.2).

### 3.1. O discurso oficial da organização em matéria de ressocialização

A modalidade PPP *strito senso* constitui uma inovação na Administração Pública pois, consagra um ator novo na construção e na gestão de um serviço público: trata-se da iniciativa privada. É sob esta forma que o Complexo Penal de Ribeirão das Neves, em Minas Gerais, abriu as suas portas no dia 24 de janeiro de 2014, suscitando na sua esteira interrogações, suspeitas ou até rejeições por parte da opinião pública. De fato, é uma modalidade que ameniza a concepção orgânica do serviço público pois, o Estado não é mais o operador exclusivo para que um serviço seja qualificado como público. Assim, trata-se da institucionalização de uma nova forma de atuação pública, que traz no seu seio valores e normas de funcionamento que divergem da situação onde o Estado é o prestador de serviço. Nesse caso, o Estado tem um posicionamento diferente: ele é o



cliente da entidade privada que se encarrega de lhe fornecer o que ele pede. Assim, essa modalidade organizacional inclui novos protagonistas, privados, que agem conforme referências de práticas oriundas do seu mundo corporativo inicial, sabendo que este não possui necessariamente os mesmos princípios, nem os mesmos objetivos, dos do Estado que age a princípio por e para o interesse público. Estabelecendo-se nesse novo arranjo, uma nova cultura é negociada entre os diversos atores que compõem a prisão. Se as metas oficiais permanecem as que são previstas em lei e garantidas pelos representantes do Estado, as formas de interpretá-las em objetivos intermediários, operacionais, estão na mão dos gerentes privados que organizam o serviço prisional. Portanto, um cortejo de imagens, símbolos, representações, palavras, é divulgado e se difunde dentro e fora da organização carcerária a fim de que ela própria se legitime como instituição. No caso do Complexo Penal de Ribeirão das Neves, que é composto por três unidades, a pauta ressocializadora é particularmente utilizada como estratégia discursiva que lhe permite se destacar na paisagem prisional do país. De fato, a GPA, Gestores Prisionais Associados, que é a entidade privada que ganhou a licitação relativa à PPP penitenciária, se apresenta como um consórcio de empresas cujo objetivo primordial é a ressocialização das pessoas encarceradas (GPA, site internet, <http://www.gpapp.com.br/index.php/br/>). Portanto, junto ao Estado de Minas Gerais, a GPA elabora uma diplomacia em relação a esse foco, procurando aparecer como uma lógica, e isso almeja dar uma autoridade institucional à organização, ou seja, assentar a validade oficial da sua existência. Também, além dessa fundamentação que faz chamadas ao raciocínio do seu público, está em busca da adesão afetiva ao seu engajamento, jogando assim com registros igualmente emocionais para convencer sobre os fundamentos desse arranjo organizacional.

Como se dá esse discurso oficial pelo qual o Complexo Penal optou?

Aqui, incumbe a essa seção propor uma análise do discurso oficial do Complexo Penal, considerado como conjunto retórico tendo a aparência, e somente a aparência, de univocidade a fim de se garantir alguma legitimidade para com a opinião pública. Em um primeiro tempo, localizar-se-á o discurso como a produção de um determinado contexto que repousa na gestão PPP (3.1.1). Em seguida, descrever-se-á o compósito semântico daquele mesmo discurso (3.1.2) para, enfim, analisar a estratégia comunicacional que lhe é subjacente (3.1.3).

#### 3.1.1. A Parceria Público-Privada penitenciária: alguns elementos situacionais

O Estado Brasileiro contemporâneo é dotado de diversas funções econômicas pelas quais ele se faz de empreendedor, consumidor ou regulador. No caso das compras públicas, o Estado se

transforma em cliente, ou seja, em consumidor e, portanto, solicita que o mercado supra um amplo painel de necessidades. Após a seleção do proponente, a relação entre esse e o Estado é formalizada por contrato.

Esse contrato, pelo fato de incluir o Estado como parte, observa geralmente regras oriundas de um direito distinto, o direito público, que visa notadamente a garantir o interesse de toda a coletividade representada pelo Estado. Esse tipo de atuação pública sempre existiu por meio de diversos institutos contratuais e procedimentos licitatórios. Entretanto, o *fazer fazer* pelo Estado se desenvolveu de maneira significativa ao longo da segunda metade do século XX, nos anos 80, conforme a demanda crescente dos entes públicos para bens e serviços.

A Parceria Público-Privada (PPP) é uma categoria relativamente recente de contratos públicos<sup>42</sup> e a sua inovação principal se baseia na cooperação prolongada, global e integrada entre entes público e privado<sup>43</sup>. Inscreve-se na perspectiva de incentivar o desenvolvimento das infraestruturas de serviço público, ou seja, obras que pedem investimentos importantes embora estejam em um contexto de maior raridade dos recursos financeiros públicos. De forma genérica, pode ser definida assim:

Coordenação de interesses e riscos entre parceiros que se colocam numa relação horizontal de longo-prazo, circunstanciada caso a caso, na qual convivem os planos público e privado. (MOREIRA, 2011, p.111)

De maneira mais técnica, a PPP consiste em:

(...) Contratos de colaboração entre o Estado e o particular por meio dos quais, nos termos estabelecidos em cada caso, o ente privado participa da implantação e do desenvolvimento de obra, serviço ou empreendimento público, bem como da exploração e da gestão das atividades deles decorrentes, cabendo-lhe contribuir com recursos financeiros, materiais e humanos e sendo remunerado segundo o seu desempenho na execução das atividades contratadas. (MINAS GERAIS, Lei n° 14.868, art.1°, § único)

---

<sup>42</sup> No nível federal, a Lei sobre as Parcerias Público-Privadas n°11.079 foi publicada em 2004. Entretanto, em Minas Gerais, a legislação estadual, relativa a esse instituto, precede o nível federal e foi pioneira na matéria. Foi editada com um ano de antecedência, ou seja, em 2003, como a Lei n°14.868. Para saber mais,

<sup>43</sup> Quanto ao procedimento licitatório, não é *sui generis* e, salvo algumas mudanças incrementais, se refere em grande parte à Lei das Licitações e dos Contratos Públicos de 1993. Com efeito, no seu artigo 10°, a Lei n°11.079 de 2004 sobre as Parcerias Público-Privadas faz referência à Lei de 1993 pela submissão da contratação dessas concessões à modalidade licitatória da concorrência. Ademais, a Lei de 1995 possui uma existência subsidiária em matéria de licitações de PPP. De repente, isso exclui a possibilidade de criar de um regime *sui generis*. Assim, as transformações nas licitações de PPP foram incrementais e, portanto, com efeito limitado. Contudo, é preciso mencionar algumas distinções próprias às PPP em matéria licitatória: a necessária justificativa da escolha pela modalidade PPP; o caráter facultativo do projeto básico; a submissão da minuta do edital e do contrato à consulta pública; a possibilidade de optar por critérios especiais de julgamento; a possibilidade para os licitantes de fazer novas propostas econômicas ao longo do procedimento; a possibilidade da inversão das fases (NETO, 2011, p.143-144)

Assim, como podemos entendê-lo com as precedentes citações, a opção pela PPP intervém no caso de projetos que geralmente são altamente custosos no início e que têm importantes economias de escala em seguida. O Estado, que tem uma saúde financeira relativa por causa das dívidas públicas, pode assim prosseguir no seu programa de desenvolvimento com a ajuda da iniciativa privada.

No caso da PPP penitenciária em Ribeirão das Neves, trata-se de uma concessão administrativa (Unidade PPP, site internet, <http://www.ppp.mg.gov.br>). Significa que o Estado remunera a contratada por parcelas repartidas ao longo da duração do contrato, de acordo com a prestação fornecida. Aqui, o contrato foi assinado em 2009 pela Secretaria da Defesa Social de Minas Gerais (SEDS) e pela GPA que, como já foi mencionado, é um consórcio de empresas. É uma sociedade de propósito específico (SPE). Consiste em uma modalidade de consórcio no sentido de que realiza uma atividade econômica específica e delimitada mas, tal como o seu nome indica, prevê uma solidariedade societária entre os membros e possui personalidade jurídica. Assim, a GPA é uma SPE criada por 5 empresas de direito privado<sup>44</sup>. Comprometeu-se por um prazo de 27 anos na construção, na manutenção e na gestão de um Complexo Penal composto por 5 unidades. Contudo, o Estado permanece implicado na execução do contrato. Com efeito, embora não opere diretamente na maioria dos assuntos gerenciais<sup>45</sup>, tem a missão primordial de monitorar o serviço que está sendo feito. Portanto, vários dos seus representantes e dos seus funcionários atuam dentro do Complexo no dia-a-dia, estabelecendo uma relação de convivência complexa, localizando-se entre a cooperação e a fiscalização, com as pessoas que trabalham para a GPA. Aqui, está o nó da inovação organizacional que decorre do estabelecimento do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. Algumas pessoas - na maioria, os próprios interessados no contrato de parceria - demonstram o seu entusiasmo a respeito desse tipo de empreendimento em matéria carcerária. Assumem que a parceria permite a transferência de técnicas e de tecnologias que faz com que a administração penitenciária se beneficie de um melhor equipamento, de uma melhor gestão e, portanto, de um melhor desempenho na prestação dos serviços prisionais. Assim, deposita alguma confiança na colaboração entre o público e o privado, mas esta mesma acendeu e continua acendendo múltiplos debates na esfera pública.

A cooperação designa a participação de várias entidades a uma atividade que aproxima os interesses de cada uma. Na matéria de contratos públicos, trata-se então de se perguntar sobre o

---

<sup>44</sup> Essas empresas são: CCI Construções Ltda, Construtora Augusto Velloso S/A, Empresa Tejofran de Saneamento e Serviços Ltda, N.F Motta Construções e Comércio Ltda, Instituto Nacional da Administração Prisional Ltda. São todas sociedades anônimas brasileiras.

<sup>45</sup> Algumas responsabilidades permanecem na sua mão, tal como, por exemplo, a segurança externa das unidades do Complexo, que é efetuada por agentes públicos. No anexo nº6, segue a repartição das responsabilidades.

balanço escolhido entre os interesses em força, ou seja, entre o interesse público e os interesses particulares. A partir dessa questão genérica, decorrem interrogações principalmente ligadas à eficácia, à eficiência e, sobretudo, à legitimidade desses quadros de cooperação. Quanto ao primeiro critério, a eficácia, corresponde ao fato de obter os resultados esperados pelos objetivos fixados a priori, a eficiência introduz a avaliação da pertinência - notadamente financeira - dos meios utilizados em relação aos resultados obtidos. O último item, a legitimidade, engloba esses dois, a eficácia e a eficiência, mas não apenas, pois se baseia em um conjunto de fatores que vão assentar a autoridade da organização diante de vários públicos que possuem os seus próprios critérios de avaliação, esses sendo às vezes éticos. Assim, a legitimidade *lato senso* designa a conformidade de um instituto diante de determinadas expectativas, o que lhe confere uma autoridade, ou seja, uma capacidade em exercer algum poder em virtude de normas.

As dúvidas referentes à eficácia e eficiência se manifestam geralmente pelas suspeitas de conluíus de interesses, ou seja, de corrupção, entre entes público e privado, e isso em detrimento dos contribuintes (FERNANDES, FERREIRA, 2013, p.93-162). Esses receios não pouparam a PPP penitenciária, que foi alvo de várias acusações - fundadas ou infundadas, não é o nosso objeto aqui - relativas à questão do lucro obtido pelo consórcio GPA e relativas à questão dos eventuais arranjos políticos que estariam por trás dessa parceria e indiferentes ao interesse público. Aliás, mesmo não indo tão longe nas suspeitas, a PPP não escapa das exigências de *accountability* que pressionam a necessidade de, não apenas obter resultados, mas de obter resultados eficientes conforme as cláusulas do contrato. Portanto, sempre está posta sob o império de prestar conta da sua atividade e do seu desempenho, perante o Estado de Minas Gerais e perante os contribuintes de maneira geral.

Essas perguntas não são as únicas. Existem outras que fazem referência a recursos morais distintos. De fato, várias críticas foram feitas a respeito da sua legitimidade perante os princípios de soberania do Estado na matéria da Execução Penal e, de maneira mais geral, a respeito da própria instituição carcerária.

Dentro desse movimento neo-liberal, a gente começa privatizar os serviços públicos, a infraestrutura, e agora isso chega ao seu cume com a privatização da violência e além disso, a privatização do sofrimento, a mercantilização do sofrimento. Aquela pessoa presa deixa de ser uma pessoa, deixa de ter dignidade humana, para ser vista como uma mercadoria. (SHIMIZU, in SACCHETTA, 2013)

Com efeito, existem muitos cétricos a esse tipo de empreendimento em relação ao encarceramento em massa e ao uso recorrente da prisão como solução aos problemas sociais. Frequentemente comparado à privatização de presídios que ocorreu nos Estados Unidos sob a

presidência de Ronald Reagan nos anos 1980, teme-se uma extensão progressiva da indústria do controle do crime (CHRISTIE, 1993). Aliás, numerosos são os acadêmicos brasileiros que alertam sobre o que eles consideram como um risco de “privatização possessiva da justiça” (MINHOTO, 2002, p.154). Todas essas considerações não possuem a mesma repercussão na opinião pública ou, ao menos, na que é divulgada pelos meios de comunicação de massa. Em função da formação da opinião pública e da dos para quem devem render contas, as pessoas depositárias da autoridade no Complexo criam um argumentário para poder se justificar e eventualmente se defender. O discurso oficial constitui notadamente um dos receptáculos para convencer e persuadir do seu mérito.

O discurso é uma noção complexa e multidimensional. É um enunciado que, tomado na sua globalidade, possui uma linguagem e uma mensagem, tal como um construído linguístico que combina sentidos a fim de entrar em ressonância com o seu contexto:

O resultado de uma construção (...), a articulação de uma pluralidade mais ou menos grande de estruturas transfrásticas<sup>46</sup>, em função de condições de produção. (MAINGUENEAU, 1976, p.16)

Por conseguinte, convém agora descrever e, mais particularmente, dismantlar a construção discursiva elaborada no nível organizacional do Complexo Penal mas isso, sem omitir o fato de que entra inevitavelmente em interação com o contexto previamente citado nesta subparte.

### 3.1.2. O texto do Complexo Penal: uma análise semântica

A contratada deverá desenvolver as atividades assistenciais de forma a buscar, tanto quanto possível, a ressocialização do sentenciado. Neste sentido, deve buscar aplicar as melhores técnicas existentes à época cuja implementação de tais técnicas deverá também ser incorporada nos planos e relatórios onde conceitos e notas serão considerados no cálculo do parâmetro anual de desempenho, consoante descrito no sistema de mensuração de desempenho e disponibilidade. (SEDE, 2008, p.8)

Esse processo se iniciou há alguns anos, quando eu era governador do Estado. Muitos não acreditavam na possibilidade de o setor privado participar desse esforço e foram radicalmente contrários. Nós estamos aqui dando uma importante contribuição para que o Brasil vire a página daquilo que o ministro da Justiça chamou de cadeias medievais como regra hoje para as cadeias públicas, para as penitenciárias públicas. Portanto, é algo que, mais uma vez, nasce da ousadia, do planejamento e da eficiência do Governo de Minas, mas que pode, no futuro, atender a todo o país (NEVES, A., 2014, disponível em: <http://www.ppp.mg.gov.br/noticias-penal/page/264-complexo-prisional-e-inaugurado>)

---

<sup>46</sup> Transfrástico(a) é um adjetivo relativo ao estudo de uma sequência de frases (considerada como texto - conjunto de sentido) e não ao estudo de uma frase única.

A GPA confia na recuperação e na possibilidade de reinserção do preso à sociedade. Para isso, ela cumpre à risca a Lei de Execução Penal (LEP) e vai além: inova, integra e cria um ambiente transformador. (...) Por isso investe fortemente em atividades que contribuam para preparar o preso para o retorno ao convívio na sociedade, proporcionando assistência e atendimentos de diversas naturezas como jurídica (em caráter complementar à Defensoria Pública), médica, odontológica, psicológica, social, educacional, laborativa, ocupacional e religiosa. (GPA, <<http://gpapp.com.br>>, Acesso em 08/01/2017)

O objeto dessa subparte está na observação da continuidade semântica do texto, no sentido *lato senso*<sup>47</sup>, que as instâncias institucionais implicadas na inauguração e na manutenção do Complexo Penal de Ribeirão das Neves produzem conjuntamente. Será efetuada uma análise a partir das citações prévias, estas sendo selecionadas pelo seu caráter emblemático, emblemático pelo fato de possuírem a mesma temática e referentes utilizados em um discurso que se pretende unitário para apresentar o Complexo, como o que foi escutado nas conversas informais que a pesquisadora teve a oportunidade de ter com diversos responsáveis da PPP penitenciária. Aqui, tratar-se-á de entender o que é significado e, mais exatamente, de pôr em evidência a estrutura comum de sentido que subjaz os enunciados escolhidos. Para isso, instrumentos de análise, oriundos notadamente da semântica, ramo da Linguística, serão solicitados a fim de debruçar-se sobre o que esses enunciados dizem. Ademais, convirá descobrir de que modo, juntos, manifestam uma determinada unidade entre eles, ou seja, um conjunto integrado de significados que lhes dá uma aparência de coerência (BARROS, 2002).

Portanto, tratar-se-á de referir-se a um roteiro de perguntas que foi elaborado como ferramenta para explicitar as diversas dimensões do discurso que as citações, entre as numerosas outras que não foram citadas neste trabalho, constituem. Em seguida, será interpretada pela pesquisadora a construção semântica comum entre essas citações. De fato, com essa lente de observação sobre os enunciados, que se apoia em diversas ferramentas de compreensão linguística e que aspira à complementaridade dessas, convém destacar a estrutura semântica que é sugerida pelas três tabelas expostas no anexo 5. Como foi mencionado acima, mais especificamente, procura-se estudar a isotopia<sup>48</sup> que essas citações apresentam. Dito de outra forma, trata-se de ressaltar elementos que combinam entre eles, no sentido de possuir uma unidade semântica, embora estejam enunciados por instâncias distintas. De fato, a modalidade de gestão do Complexo Penal faz com

---

<sup>47</sup> Aqui, a palavra “texto” não designa apenas um escrito, mas uma sequência de signos linguísticos que constitui um conjunto de sentidos. É assim que entender-se-á o termo ao longo desse capítulo.

<sup>48</sup> De acordo com o linguista Greimas, a isotopia é um “conjunto redundante de categorias semânticas que torna possível a leitura uniforme do relato, de tal maneira que ela é o resultado de leituras parciais dos enunciados e da resolução das suas ambiguidades que é guiada pela procura de uma leitura única.” [traduzido em português pela autora do trabalho] (GREIMAS, A-J. (1966), *Communications*, t.8, p.30).

que a responsabilidade seja dividida entre a GPA e o Estado e cada entidade cumpre as missões que lhe foram atribuídas. Contudo, reunindo-se em uma organização comum, o Complexo Penal, essas instâncias se tornam dependentes uma da outra e, no arranjo dessa junção, encontra-se a condição da existência da organização.

Une organisation est la coordination rationnelle des activités d'un certain nombre de personnes pour l'atteinte d'un but explicite commun<sup>49</sup>. (SCHEIN, 1971, p.9)

A questão que convém tratar aqui é: qual é o discurso que diz a respeito desse objetivo comum e qual é a sua estrutura semântica? Com efeito, agora, trata-se de olhar para a não-contradição que subjaz essas duas citações e que as tornam partes do discurso que a PPP penitenciária emite sobre ela mesma. Nessa direção, quais são os recursos semânticos, utilizados e compartilhados entre os trechos, que explicitam uma meta do Complexo Penal e isto, de maneira coerente<sup>50</sup>?

A unidade temática das citações se baseia no seguinte ponto: a participação do setor privado no cárcere. Como essa temática é desenvolvida? A intenção informativa é a de afirmar que o arranjo institucional introduzido pela PPP - e que coloca uma empresa na gestão de uma prisão - é um fator de diferenciação positiva em relação às outras prisões que constituem o sistema carcerário brasileiro. Assim, dito de outra forma, a incorporação da iniciativa privada é apresentada como um benefício novo para o funcionamento do serviço. Essa asserção é a teoria do texto. Isso significa que, a partir de determinadas referências, predefinidas, a ideia - de acordo com a qual a atuação da iniciativa privada na prisão é um destaque positivo - constitui um modelo de interpretação dos fatos que, desta maneira, são considerados como verdadeiros.

Vamos explicitar a estrutura referencial dessa teoria graças à contribuição de cada um dos três trechos e segundo duas preocupações: (1) quais são os recursos que apoiam a ideia de que a participação do setor privado conduz a ter uma prisão *melhor*, (2) quais são os fundamentos que sustentam a representação de uma prisão *melhor*? Seguem duas representações desenhadas em forma triangular a fim de explicitar a significação do discurso deduzido a partir das citações. O primeiro gráfico possui duas dimensões, com o triângulo dos recursos (laranja) embutido em um outro, o dos objetos da atuação das instâncias responsáveis pelo Complexo Penal que são as suas

---

<sup>49</sup> Tradução do francês para o português proposta pela autora do trabalho: “Uma organização é a coordenação racional das atividades de um certo número de pessoas para atingir uma meta explícita comum”.

<sup>50</sup> Isso não significa que as tensões e paradoxos contidos nos enunciados serão ignorados ao longo desse trabalho porém, uma reflexão maior será elaborada no próximo capítulo que abordará mais especificamente as disjunções e contradições que semeiam a concepção de ressocialização no Brasil.

missões (amarelo). Quanto ao segundo gráfico, foi desenhado com três dimensões, procurando a ligação entre as missões e o fundamento que as sustenta. O fundamento se refere ao princípio geral, à premissa que norteia toda a estrutura semântica do discurso, fazendo a ponte entre os recursos utilizados e as missões declaradas (BOOTH, 2005, p.120).



Nessa representação, enxerga-se a articulação entre os recursos e as missões que foram evocados. Como se pode constatar, os recursos - criatividade, técnica, respeito às normas - coincidem entre as várias instâncias. Não é o caso para as missões que decorrem do uso desses recursos pois o seu objeto é diferente segundo a instância que a enuncia. De fato, a prescrição dos objetos - atividades assistenciais; controle por parte do Estado, modernidade da atuação pública - depende do papel que cada uma das entidades desempenha em relação ao Complexo. A GPA pretende prestar atividades assistenciais. Propõe-se, para isso, a atuar conforme as disposições normativas da Lei de Execução Penal que guiam a sua ação e,

además, a incrementar essas disposições graças à sua margem de criatividade. Nessa noção de criatividade, são incorporadas as de inovação, investimento e diversificação. A SEDE (Secretária do Estado de Desenvolvimento Econômico) se refere aos recursos técnicos, tais como métodos de cálculo e de mensuração, para avaliar a atuação da GPA e isso, conforme as normas que a SEDE mesmo dispõe<sup>51</sup>. Isso tem por objetivo permitir o controle por parte do Estado sobre a GPA. Quanto à esfera política, representada por Aécio Neves, o ex-governador que iniciou o processo para implementar a PPP penitenciária em Ribeirão das Neves, evoca os recursos de criatividade no sentido de pioneirismo, ousadia e de técnica, ou seja, a arte de utilizar os meios mais eficientes em

<sup>51</sup> O recurso "Respeito das normas" não é mencionado diretamente na citação extraída do enunciado da SEDE. Entretanto, na forma pela qual o conteúdo é expresso (cf. o uso do verbo "dever"), repara-se de que existe uma relação de imposição da SEDE para a GPA. A SEDE é a própria fonte de edição das normas.



relação aos resultados desejados. Visam a modernizar a atuação pública. No entanto, o que é modernizar? A modernidade, genericamente, é uma adaptação à contemporaneidade, à atualidade. Por conseguinte, para entendê-la, é preciso que seja acompanhada de uma visão sobre o presente. Nessa medida, permanece uma noção bastante confusa nesse enunciado, como iremos vê-lo no segundo gráfico.

Clarificando a leitura do triângulo, convém lembrar de que, embora cada entidade insista em um aspecto da organização do Complexo, não significa que esse aspecto seja exclusivo daquela entidade. Por exemplo, as atividades assistenciais são missões da GPA pois essa instância tem o papel de prestá-las, mas essas missões são atribuídas pela SEDE que, portanto, possui interesse em saber que estão cumpridas.



A segunda representação adiciona uma terceira dimensão ao triângulo, o que resulta em um tetraedro, a fim de relacionar as missões ao seu fundamento. Fica no cume do poliedro a crença primordial que constrói e contém a razão de existir da própria organização prisional. De acordo com os enunciados da SEDE e da GPA, trata-se da ressocialização, tal como é exposto no cume do tetraedro. O lado colocado na nossa frente assume portanto que o controle efetuado pelo Estado sobre a empresa privada assim como a prestação de atividades assistenciais são missões de atuação justificadas pelo fato de que seriam a condição para ressocializar o interno. Nessa relação de causalidade entre a ressocialização e o sutil equilíbrio entre o controle e a prestação de

assistência, cabe ressaltar que é no enunciado da GPA que se encontra o maior esforço de conceituação da ressocialização com as práticas empíricas que constituem os objetivos operacionais. Concebe a assistência diversificada, na educação, no trabalho, na saúde, no jurídico etc., dada ao preso como uma condição da sua transformação. Significa que seria pela prestação de determinados itens, notadamente materiais e ocupacionais, que se proporcionaria ao preso a possibilidade de mudar de vida de acordo com a concepção peculiar que a GPA e a SEDE têm a

respeito da ressocialização. Aliás, por mais que a SEDE não aprofunde tanto a ligação na sua enunciação, aparece ali de que considera a assistência como o vetor da ressocialização.

Contudo, ao contrário, no nível político, o enunciado possui um alcance diferente em termos de objetivos e de fundamentação. Mantém ambiguidades em relação às metas e à premissa que lhes corresponde. Primeiro, não expressou de forma explícita as mesmas preocupações sobre a ressocialização do que as instâncias que operam no dia-a-dia no Complexo Penal. Uma ligação possível seria oriunda da menção de que o Ministro da Justiça declarou que era preciso livrar-se das *cadeias medievais*. Como Aécio Neves interpreta o que significa *cadeias medievais*? Para não cair na especulação, um traço segmentado (verde) foi desenhado entre a modernidade da atuação pública e a ressocialização pois, de fato, por mais que não a expresse, não significa que ele não a compartilha. No entanto, aparece claramente na enunciação que não é essa ligação que chega nas suas prioridades políticas. Com efeito, em duas ocorrências na citação, trata-se de difundir o modelo da PPP penitenciária por fora das fronteiras mineiras, no Brasil inteiro. Aqui, a divergência com as duas outras instâncias é notória, o que explica um traço destacado em azul. No entanto, convém ponderar o nível político. Certamente, é de imprescindível consideração, especificamente na iniciativa e no processo de implementação da PPP prisional, porém, em seguida, fica relativamente distante dos aspectos operacionais, gerenciais e, portanto, cotidianos da organização.

Essa subparte aspirou a representar e fazer entender as articulações semânticas do discurso oficial que se aparenta prontamente a uma rede. De fato, os recursos, as finalidades e os fundamentos não são exclusivos, nem todos compartilhados. Contudo, juntos eles constituem o escudo da organização que tenta sobreviver, proteger-se e se manter na paisagem prisional do Brasil. Agora, cabe a esse trabalho abordar justamente a questão dessa estratégia comunicacional que tem a ver com a maneira pela qual a organização reage ao seu contexto.

### 3.1.3. A intenção por trás do texto: uma análise comunicacional

Le récepteur est la première figure de l'altérité. Se heurter à l'altérité du récepteur oblige à une négociation permanente avec l'émetteur pour définir ce qui est commun et tolérer les différences<sup>52</sup>. (WOLTON, 2012, p.429)

O discurso é fundamentalmente dialógico. Significa que consiste em enviar uma mensagem para um ou vários interlocutores, embora estes possam ser fictícios. Por exemplo, um monólogo,

---

<sup>52</sup> Tradução proposta pela autora desse trabalho para o português: “O receptor é a primeira figura da alteridade. Confrontar-se com a alteridade do receptor obriga a uma negociação permanente com o emissor para definir o que é comum e aguentar as diferenças”.

considerado como discurso, não pode ser monológico pois, mesmo nesse caso, existe necessariamente um receptor à mensagem. Aliás, esse receptor pode ser até o próprio emissor da mensagem, ou seja, na ocorrência em que esse fala para ele mesmo.

Assim, o discurso sempre contém elementos de comunicação, veiculando sentidos, apropriando-se signos, evoluindo em um contexto e almejando interagir com ele graças ao uso da linguagem, ora com relatos que o descrevem por meio de um determinado prisma, ora com enunciados performativos que comprometem o locutor como ator sobre o contexto (AUSTIN, 1962, p.6-7). Isso significa que o enunciado pode ser descritivo e/ou pode ser performativo, mas, de qualquer forma, é intencionado (BENVENISTE, 1966, p.242). De fato, é condicionada por um contexto preexistente a respeito do qual possui pretensões de constatação, de explicação ou de atuação. De maneira mais genérica, a intenção designa uma disposição interna que planeja a efetivação de uma meta em um contexto, com um determinado público. No tocante ao que foi construído pelas instâncias responsáveis pelo Complexo Penal, a questão principal é agora a de saber qual é a intenção dessas instâncias em relação a ele. Olhando para as circunstâncias que cercam o desenvolvimento da gestão PPP, por que o discurso foi constituído dessa forma e como foi constituído para entrar em interação com os interlocutores que procura atingir?

Tal como foi exposto na primeira subparte dessa seção, o contexto no qual se estabelece a PPP penitenciária em Ribeirão das Neves é particularmente cético em relação à introdução do ente privado na gestão de um serviço público. De fato, desde o processo da sua implementação até hoje<sup>53</sup>, numerosos discursos, midiáticos, políticos e, às vezes, acadêmicos, mostraram dúvidas e reticências de diversas naturezas, articulando-se principalmente em torno de preocupações sobre a eficácia e a eficiência; de inquietações sobre a constitucionalidade e a soberania do interesse da coletividade; e de acusações referentes ao encarceramento em massa e à mercantilização do sistema prisional. É nesse âmbito difícil pois controverso, que o discurso da organização é instituído. Na tentativa de responder às suspeitas e, às vezes, às invectivas que lhe são direcionadas, as instâncias envolvidas na liderança do Complexo Penal procuram contrabalançar e cancelar o que eles consideram como potenciais forças externas de destruição. Portanto, estão juntando ferramentas, começando pelo discurso, que permitem criar e consolidar a legitimidade dessa nova organização penitenciária e assim assegurar a sua perpetuação na paisagem carcerária do Brasil.

Com efeito, o contexto ideológico, certamente fragmentado como pudemos constatá-lo, demonstra contudo, resumindo, considerável desconfiança da opinião pública nas entidades públicas

---

<sup>53</sup> O debate sobre o que é chamado de privatização de presídios foi recentemente reavivado pelos acontecimentos trágicos que ocorreram em várias prisões do país, como a de Manaus, na virada do ano 2017.

e privadas na gestão de serviços públicos. É ainda manifesto nas relações ditas de cooperação entre elas pois, essas pressupostamente induzem riscos de interferências com esferas pessoais e de corrupção. De acordo com o antropólogo político Marcos Otávio Bezerra, isso seria devido às formas de sociabilidade que culturalmente caracterizam as relações entre brasileiros e que não fazem exceção no quadro das relações entre as instituições do país.

Observa-se, ainda, que é através de relações e práticas estruturadas em torno da representação política e da pessoalização de relações administrativas e políticas, que a empresa age para garantir que seus interesses econômicos sejam objeto de um tratamento particular e se convertam em programas de ação do Estado. Esse processo de alquimia é possível pela adequação dos negócios da empresa aos procedimentos oficiais, aos pleitos políticos e à mediação das trocas de favores, gentilezas, apoios políticos e financeiros, manifestações de confiança e reconhecimento de lealdades. (BEZERRA, 2017, p.127)

A partir desta constatação, pressupõe-se de o Complexo Penal, de início, sofre de um déficit de confiança por parte da opinião pública, tal como podemos assumi-lo em relação aos acontecimentos no nível nacional, com a denúncia cada vez maior em protestos e a *tematização* recorrente na mídia (MACHADO, PASCHOAL, 2016, p.18-19). Assim, compreende-se que o Complexo PPP, como modalidade de parceria, precisa adquirir uma validade não apenas jurídica que é a legalidade mas também precisa conquistar a aceitação por parte de grupos de pessoas considerados como estratégicos na sociedade na qual se insere. Quais são esses grupos de pessoas considerados como estratégicos? Para os garantes da organização, designam os grupos cuja opinião favorável é percebida como necessária para a sobrevivência da entidade. Aliás, a conquista dessa aprovação se efetua concretamente pela justificação da razão de existir da organização perante esses grupos e isso, a fim de que eles a reconheçam como formal e moralmente válida. Sintetizando, trata-se da busca por legitimidade. É uma qualidade que pode ser definida da seguinte maneira:

Legitimacy is a concept concerned mainly with authority and power relations. (...) Formal structures, moral justifications (in terms of the beliefs of the population in question), and expressed support are all necessary constituents of the fairness of any authority. Legitimacy requires that authority is legally valid, that officials act fairly, and that they justify what they do to those affected by their decisions<sup>54</sup>. (LIEBLING, 2004, p.471)

---

<sup>54</sup> Tradução proposta pela autora desse trabalho do inglês para o português: “A legitimidade é um conceito que abrange principalmente assuntos de autoridade e relações de poder. (...) Estruturais formais, justificativas morais (em termos de crenças por parte da população em questão), e apoio discursivo são todos necessários componentes para considerar que tal autoridade é justa. A legitimidade exige que a autoridade seja legalmente válida, que os agentes atuem de maneira justa e que eles possam justificar o que eles fazem aos que estão afetados pelas suas decisões”.

A citação sublinha os elementos teóricos que constituem a legitimidade: uma estrutura formal, uma atuação da autoridade considerada como justa e recursos discursivos que lhe permite justificar as suas decisões. Aqui, a legitimidade que se busca pelos discursos emitidos pelos responsáveis administrativos e políticos é externa à organização. Procuram convencer determinadas opiniões que não são diretamente afetadas pelas decisões que eles tomam no quadro do Complexo mas que emitem julgamentos morais sobre elas. No entanto, tendo um peso, uma influência, que possa influir sobre as decisões públicas, os responsáveis as consideram e reagem em discurso para que essas sejam favoráveis à organização prisional PPP. Convém no entanto ressaltar que a insistência sobre determinados pontos no discurso desses responsáveis depende do grupo considerado como interlocutor, o que explica a elaboração de um discurso multifacetado que muda em função do momento da sua enunciação e sobretudo em função da opinião à qual eles respondem.

Por exemplo, a ressocialização como fundamento, mobilizado pela SEDE e pela GPA, pode suscitar bastante surpresa. Os críticos em relação à entrada da iniciativa privada na gestão de uma prisão invocaram e ainda hoje invocam a mercantilização do sofrimento da pessoa presa. Com efeito, a busca pelo lucro sobre o encarceramento suscita preocupações em relação ao fato de que se inscreve na continuação e na sustentação de um sistema que é *lastro* e que não olha para as alternativas possíveis (SÁ, 2015, p.249). Quais são os elementos de resposta da SEDE e da GPA em relação a esse déficit de credibilidade que abrange todo o sistema prisional, sistema esclerosado que não funciona em termos de *inclusão social* da pessoa encarcerada? Convém primeiro ressaltar que o Complexo Penal beneficia de uma situação relativamente confortável no nível das condições materiais se for comparada com a das prisões públicas. De fato, as celas contém 4 vagas e não há superlotação; presos que são notavelmente conhecidos por ser partes de uma facção não são admitidos no seu recinto, o que ameniza o risco para segurança interna; a contratualização assegura maior prontidão no recebimento de dinheiro público do ente que gerencia a prisão, o que melhora o suprimento das condições materiais do serviço; a infraestrutura é recente e por enquanto, a manutenção não confisca os recursos orçamentais. Por conseguinte, trata-se de um momento em que os responsáveis têm disposição para fazer a propaganda um cárcere menos insalubre que trata melhor os internos de acordo com um ponto de vista material. Ademais, eles evocam um momento em que a cultura da prisão está sendo redefinida. Segundo eles, sofreria menos daqueles sintomas da *path dependence*, ou seja, da dependência de trajetória, que designa os bloqueios institucionais herdados do passado. De fato, introduz uma nova entidade, o consórcio privado GPA, que muda as linhas do discurso organizacional tradicional, esse sendo geralmente mais orientado para o tema da

segurança externa e, de qualquer forma, pessimista<sup>55</sup>. Igualmente, como pude constatar-lo, a noção da ressocialização do interno foi enfatizada na justificção da razão de existir da PPP prisional. Por que a PPP prisional de Ribeirão das Neves tem a aparência de ter interesse a respeito do desafio da ressocialização, pelo menos no seu nível discursivo? Do ponto de vista segundo o qual o discurso é direcionado para fora da organização, parece que o público visado é aquele que é sensível ao tema dos direitos humanos, que ainda sente emulação a respeito das ações positivas pontuais visando a restaurar o que se considera como a dignidade da pessoa encarcerada.

No tocante à pergunta de saber como os locutores se dirigem aos seus interlocutores, um repertório de recursos é usado na enunciação para que a mensagem pareça pelo menos plausível e até tenha uma ação performativa sobre o seu contexto. Essa ação performativa significa que a mensagem possui efeitos na atuação futura do receptor ou ainda sobre a sua maneira de pensar<sup>56</sup>. Quais são esses recursos e qual é o resultado desejado pela enunciação desses discursos?

Para fazer acreditar na veracidade dos seus enunciados, a SEDE e a GPA optam por algum distanciamento que deixa uma impressão de objetividade (BARROS, 2012, p.54). Por exemplo, a GPA utiliza a terceira pessoa do singular para falar da sua própria atuação, o que dá a sensação de que é uma entidade externa que avalia a atuação da GPA e portanto de maior objetividade dos comentários (enquanto o emissor é a GPA mesma). Quanto à SEDE, recorre a uma série de termos que se referem a medidas quantitativas para avaliar a gestão da empresa, o que deixa pensar que o controle da atuação da GPA passa por medidas do seu desempenho e que, por conseguinte, ele é mais objetivo porque apoiado em números. No caso da esfera política, representada por Aécio Neves, a objetividade é descartada em proveito da proximidade emocional que procura suscitar nos seus interlocutores. O faz pelo registro discursivo do herói que é utilizado para falar da atuação do Governo de Minas Gerais em relação à introdução do modelo PPP na administração prisional. Posicionando-se como ente salvador, ignorando as críticas e os riscos em virtude do interesse público do país inteiro, ele tenta persuadir o seu auditório da sua integridade e do seu engajamento. Portanto, os seus interlocutores vão ser suscetíveis de acreditar nele por empolgação pelo que promete. Com efeito, ao mesmo tempo, o enunciado do Aécio Neves não procura apenas elaborar uma descrição sobre o contexto que pareça verdadeira mas, procura ter uma ação performativa

---

<sup>55</sup> Essa afirmação provém da experiência da própria pesquisadora Chloé Guéguen que fez parte durante 7 meses do Conselho da Comunidade da Comarca de São Paulo (SP). Ao longo desse mandato, ela visitou 4 cárceres diferentes e gerenciados pelo ente público. Cada vez, teve a oportunidade de conversar com os gerentes e todos tinham um discurso negativo a respeito do sistema carcerário em geral, considerando as prisões como *escolas do crime* e mostrando pouca esperança em relação ao futuro.

<sup>56</sup> Supra Capítulo 1, 1.2.2.

sobre esse contexto, ou seja, colocando-se como sujeito de mudança e procurando a adesão do seu interlocutor. Aqui, o enunciado possui os traços de uma promessa, notadamente em referência ao comprometimento para o futuro do país. Os dois outros enunciados, da SEDE e da GPA, também contém elementos performativos, tal como a relação de imposição que a SEDE formaliza com o verbo *dever* que expressa o fato de que a GPA é obrigada a cumprir determinadas missões. Quanto à GPA, ela enumera as suas competências, colocando-se também em uma posição em que ela não faz apenas uma observação mas também, fala que vai colocá-las em prática. Assim, por esses discursos, o que é desejado pelos emissores, é a adesão moral dos receptores, ou seja, a aceitação da existência dessa modalidade de administração prisional e da sua possível replicação em outros cárceres. Não se trata aqui, para o interlocutor, de mudar o seu comportamento mas, apenas, de adotar uma determinada postura de pensamento.

Resumindo, o discurso oficial do Complexo Penal, e de qualquer organização, é constituído por uma rede de construções semânticas a serem mobilizadas a fim de adquirir legitimidade diante dos interlocutores (BARBERIO & MONTI, 2014, p.7). De fato, a mobilização dos diversos conceitos localizados dentro desse tecido discursivo varia em função da situação comunicacional e nessa perspectiva, o discurso no seu conjunto é como uma *caixa de ferramentas*. No estudo do presente discurso, considerou-se nessa subparte apenas a legitimidade externa, ou seja, da organização para os que estão fora dela. A partir de agora, incumbe a essa pesquisa debruçar-se sobre aquele que serve para a legitimidade interna e possui uma outra vocação: estabelecer os termos da convivência entre as pessoas, ou seja, um *status quo*, que permita também que a organização se mantenha por contenção do risco de dispersão (MORIN, 2005, p.123). Contudo, isso exige alguma solidariedade por parte das pessoas que compõem a organização e os elementos discursivos dessa solidariedade serão o objeto da seção a seguir.

### 3.2. Ressocialização: um conceito à prova da interação

Ao longo do mês de junho de 2016, visando a fomentar o diálogo interpessoal assim como gerar teoria sobre o que constitui as normas de atuação para as pessoas que estão convivendo na unidade 1 do Complexo Penal, atividades em grupo foram organizadas nessa organização. De acordo com as transcrições, a palavra ressocialização foi enunciada 43 vezes ao longo desses

encontros<sup>57</sup> e assume-se por via de consequência de que, também, ela é considerada como a finalidade da unidade prisional e do Complexo em geral.

De fato, oficialmente<sup>58</sup>, trata-se de uma finalidade que serve a fundamentar a razão de existir da própria PPP penitenciária. Como o vimos, constitui a pedra angular do discurso oficial do Complexo, divulgado para o exterior e para dentro, a partir da qual eles tendem a justificar a sua existência.

No nível interno, as interações entre os participantes mostraram essa preocupação comum a respeito da ressocialização. É provável que essa palavra tenha sido introduzida pela administração do cárcere<sup>59</sup> e que ela se difundiu aos poucos na unidade. Hoje, se tornou um termo para o uso comum das pessoas na prisão. A título de ilustração, todos os perfis que participaram dos encontros dominavam a sua utilização nas suas falas. Em quais termos ela era evocada? Era evocada a título de finalidade da unidade, ou seja, era evocada nos mesmos termos do que no discurso oficial. De fato, é considerada nesse âmbito como o propósito último da pena de privação de liberdade e da organização prisional estudada que administra essa pena. Contudo, o seu uso não tem exatamente os mesmos objetivos do que os do discurso observado na primeira seção desse capítulo. Aqui, a palavra ressocialização constitui a cúmula de uma estrutura referencial, que apresenta também uma lógica mas que, sobretudo, visa a proporcionar uma base normativa à qual todos os indivíduos da unidade pressupostamente aderem. Aqui, a adesão, que consiste no ato de legitimar e no fato de concordar com a noção e a organização que a promove, se acompanha de uma atuação: a de adaptar o seu comportamento para fazer com que a finalidade de ressocialização seja alcançada, concretizada e viva. Assim, procura-se estimular as pessoas para que elas se comprometem em virtude da finalidade de ressocialização, para que essa tenha uma existência tangível e fatural de acordo com a definição que lhe é amarrada. No entanto, tal como iremos vê-lo nessa seção, pelas trocas entre os participantes, entendeu-se de que a ressocialização é uma noção cuja consistência não foi realmente averiguada através das atividades, o que nos deixa pensar de que a ressocialização talvez seja o meio de uma outra finalidade, a de estabelecer um *status quo* na unidade 1 do Complexo PPP.

---

<sup>57</sup> Trata-se inicialmente de uma tomada de notas por escrito pois, a utilização de gravador no seio de uma unidade prisional no Estado de Minas Gerais é proibida pela Circular SAPE nº128/2015. Por conseguinte, é provável que a palavra ressocialização tenha sido empregada mais vezes ainda.

<sup>58</sup> Supra Capítulo 3, 3.1.3.

<sup>59</sup> A ressocialização é um termo que foi difundido pela doutrina jurídica e que ainda é utilizado por ela. A título de ilustração, segue um artigo que esboça as diferentes acepções que foram construídos por acadêmicos da área: SANTOS, M., RODRIGUES, B, (2010), A ressocialização do preso no Brasil e suas consequências para a sociedade, *E-Civitas*, v.3, nº1, Belo Horizonte: UNIBH, p.19-21).



Por conseguinte, iremos observar primeiro a estrutura referencial que se criou em torno dela, dispondo determinadas normas de atuação que são consideradas como convenientes para atingir essa meta (3.2.1). Em seguida, convirá estudar as fissuras, brechas e divergências conceituais quanto à definição das referências (ou normas) de atuação (3.2.2). Isso nos deixará de fato pensar na eventualidade de uma outra finalidade, essa sendo acima da própria meta de ressocialização e consistindo na obtenção de um determinado *status quo* no seio da unidade (3.2.3).

### 3.2.1. Ressocialização: a estrutura referencial da unidade

Não sem se lembrar da comunicação oficial do Complexo Penal, que introduz a ressocialização como finalidade, convém mergulhar nas discussões, nos diálogos, nas interações, desenvolvidas ao longo das dinâmicas de grupo. Estas seguiram um roteiro de três etapas predefinidas no objetivo de propiciar a maior integração dos participantes à atmosfera de confiança que as atividades de AA se propuseram em fomentar<sup>60</sup>. A partir delas, a pesquisadora elaborou uma estrutura referencial relativa à unidade.

Prosseguiu da seguinte forma: as dinâmicas de grupo procuraram incentivar conversas nas quais os participantes evocavam de maneira mais ou menos implícita as normas que eles observam no quadro da unidade, em termos de normais gerais e comuns a todos os integrantes, e guiando a sua atuação no cárcere. De fato, seguindo o método da AA, tratava-se de perguntá-los sobre as normas organizacionais, ou seja, sobre as referências de atuação que estruturam a convivência e o sentido da presença e participação de cada um na unidade. Isso foi efetuado por um movimento de compreensão mútua sobre as diversas posturas dentro do cárcere, que estas sejam as dos profissionais ou as dos internos. Para propiciar essas trocas, a pesquisadora que facilitou essas dinâmicas escolheu determinadas palavras que foram consideradas como fazendo sentido para os participantes. Essa escolha se baseava nos elementos normativos contidos nas narrativas da primeira sequência. Na segunda sequência, ambicionava-se que os participantes pudessem usar essas palavras como determinantes comuns, servindo de apoio à conversa entre eles. De fato, por via de um quadro lexical comum, devia pressupostamente fomentar considerações empáticas e até inclusivas sobre aquele âmbito onde as pessoas se localizavam. Isso buscava proporcioná-las um plano de fundo que propiciasse a construção de pontos de convergência, ou seja, primeiro, de pontes de entendimento entre as pessoas e depois, a elaboração de objetos conceituais multidimensionais.

---

<sup>60</sup> Para lembrar-se do roteiro de sequências assim como do que significa uma atmosfera inclusiva e confiante, voltar para o Capítulo 2.

De maneira mais concreta, em uma primeira sequência, as atividades procuravam incentivar as pessoas em buscar na sua experiência de vida no cárcere os aspectos que eles valorizavam. Em seguida, a partir desses aspectos, formulados pela pesquisadora em termos genéricos, conversas se desenvolveram em torno de um trabalho de definição graças à atividade com a árvore. Assim, ao longo desse percurso empírico, as discussões entre os funcionários, os gerentes e os internos levaram a pesquisadora a fazer uma indução sobre uma estrutura referencial, de aparência coerente, e que abrange as normas que semearam as falas dos participantes. Qual é essa estrutura?

Primeiro, convém explicitar o que é designado por estrutura referencial. Neste quadro de estudo, foi transposto a expressão de estrutura referencial para a designação de um sistema de referências, ou normas, de atuação que são reunidas em um conjunto teórico e esse mesmo constitui a solução para um determinado problema<sup>61</sup>, essa solução sendo o referencial e, portanto, a finalidade a ser atingida. Aplicando-o para a presente pesquisa, o referencial utilizado na unidade 1, e mais amplamente, do Complexo Penal de Ribeirão das Neves, é a ressocialização. Convém no entanto ressaltar que o referencial é apenas uma noção apresentada como solução, não significa que constitui um evento na vida sensível das pessoas.

De fato, tal como foi mencionado em introdução dessa seção, a palavra ressocialização foi evocada de maneira recorrente por profissionais e por internos durante os encontros. Foi enunciada notadamente em termos de finalidade que o consórcio GPA tinha que se esforçar para alcançar no nível coletivo e que também os internos tinham que buscar ao longo do cumprimento da sua pena. Isso foi o que foi dito ao longo das dinâmicas de grupo. Em suma, foi um termo que juntou as pessoas participando dos encontros e que suscitava esperança. A título de ilustração, de acordo com as transcrições, o verbo *acreditar* foi utilizado em 15 ocasiões. Em 9 dos casos, foi seguido na mesma frase pelas palavras ressocialização ou ressocializar, com a complementação das dimensões do dever ou da resolução. Primeiro, isso significa que os participantes mostraram adesão e vontade de se comportar conforme a concretização dessa finalidade de ressocialização. Segundo, demonstra que as pessoas alimentam esperança diante desse termo que se tornou esperança. Emitem prospecção para que ele se concretize na prática e na própria existência delas. Por essa razão, nas conversas, constitui uma meta a ser alcançada, tanto para os profissionais quanto para os presos.

Em que corresponde a um referencial de acordo com a precedente definição? É porque ela é apresentada como algo que fundamenta a Execução Penal, ou seja, para que *não tenha mais crime*<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup> Aqui, esse problema seria o do encarceramento, ou seja, o de saber qual é o sentido da pena privativa de liberdade.

<sup>62</sup> A expressão é colocada em itálico a fim de significar para o leitor de que foi recolhida de informal nas conversas com os responsáveis do Complexo. Portanto, não são as próprias palavras da pesquisadora.

embora uma determinada pessoa tenha cometido algum. Dito de outra maneira, constitui uma expectativa, primordial, que se cria em torno do encarceramento<sup>63</sup>. A pesquisadora fez a proposta da metáfora da ressocialização de maneira gráfica pelo desenho de uma árvore que foi enriquecida pelos participantes na segunda fase de atividades<sup>64</sup>. Tinha o propósito de criar uma imagem que integre os elementos que convivem no seio do estrutura referencial da unidade 1. Assim, a partir das narrativas da primeira sequência e da atividade de construção do brasão<sup>65</sup>, a ressocialização foi ressaltada como fundamento que, a título de objetivo, deve definir as referências de atuação dentro do cárcere de acordo com a interpretação da pesquisadora em relação ao que a maioria das pessoas expressou. No entanto, essa interpretação foi logo submetida à aprovação dos participantes no início das atividades do segundo encontro.

A unidade me fez pensar numa árvore. Assim, como metáfora, a árvore representa a finalidade da unidade, fundamentado pela ressocialização. Os diferentes ramos que identifiquei como referências de atuação que sustentam a ressocialização são a efetividade, o respeito, a oportunidade, o diálogo e a segurança. O objetivo é colocar folhadas, ou seja, os significados dessas referências, nessa árvore pois uma árvore sem folhas é uma árvore morta. Vocês concordam com essa estrutura? (Pesquisadora, 2ª sequência, 16 de junho de 2016)

Assim, após a apresentação da interpretação desses resultados intermediários, os participantes concordaram para designar a ressocialização como coberto arbóreo da árvore, ele mesmo representando a finalidade da unidade 1. No entanto, em que os ramos-princípios da efetividade, do respeito, da oportunidade, do diálogo e da segurança foram considerados como constitutivos desse coberto-fundamento em termos de referências de atuação para a unidade?

Ao longo da expressão das narrativas durante a primeira sequência, o roteiro de perguntas nos levou principalmente a interrogar-nos sobre os eventos que ocorreram na prisão e que trouxeram felicidade para os indivíduos entrevistados. Nos grupos, as pessoas foram repartidas por perfil. Considerou-se que a função ocupada na unidade prisional ia ter significativa influência na recepção individual dos eventos e, portanto, na sua apreciação. Contudo, apesar da divergência de postura, observou-se alguma redundância nas narrativas. De fato, após os relatos geralmente

---

<sup>63</sup> Os termos desse problema não estão sempre estabelecidos de maneira explícita e o ponto será abordado nas próximas subpartes.

<sup>64</sup> Anexo nº4.

<sup>65</sup> Anexo nº3. No final dos encontros da primeira sequência, alguns brasões foram elaborados e todos incluíram a ressocialização em uma das partes constitutivas da imagem: como valor, como lema, como base, como termo de compromisso ou ainda como qualidade da unidade. Por conseguinte, entendeu-se que é uma palavra-chave, utilizada como fundamento metafísico compartilhado entre todos os perfis de pessoas que convivem no seio da organização.

sucintos<sup>66</sup> de experiências, a maioria dos participantes emitia apreciações sobre esses acontecimentos. No decorrer da avaliação das suas próprias situações, de maneira espontânea ou ainda porque solicitado pela pesquisadora em caso de abrandamento da conversa, efetuavam um retorno às mesmas noções, erigidas como eixos-chaves de atuação para uma vivência no cárcere melhor vivida por todos. As noções retidas pela nossa análise são portanto a *efetividade*, o *respeito*, a *oportunidade*, o *diálogo* e a *segurança*. Alguns desses princípios já haviam sido dados explicitadamente e de maneira recorrente pelos próprios participantes durante a primeira sequência. Trata-se do respeito, da oportunidade e do diálogo, amplamente evocados e isso, indiferentemente do perfil de pessoas. No tocante à efetividade e à segurança, essas duas noções foram mais subentendidas nas narrativas do que diretamente enunciadas. Por conseguinte, a sua inclusão na estrutura referencial da unidade é o resultado da interpretação das falas dos participantes pela pesquisadora.

Por exemplo, a respeito da segurança, os funcionários evocaram que a sua competência profissional concorria a proporcionar-lhes controle e, portanto, confiança durante as suas intervenções com a população carcerária. Ademais, os internos mencionaram também várias vezes experiências passadas em outros estabelecimentos prisionais. Enfatizaram as violências, institucional e física que eles presenciavam e que, com frequência, sofriam. Na mesma ocasião, apontava-se, com um certo alívio, que esses tratamentos não estavam em pauta na unidade 1 do Complexo Penal.

Agente de Estado é mais rude. Aqui, não é agente, é monitor, é diferente. Faltando o respeito de um dos lados fica atritoso. Pessoa prestando serviço, que você respeita, ele não vê você como criminoso. Depende do treinamento. São treinados para lidar com homens perigosos, cheios de crime e raiva. Eles jamais estariam aqui numa boa com vocês. Estariam um com uma doze e outro com cão. (Interno, Primeira Sequência, 10 de junho de 2016)

Assim, por trás dessa comparação, a pesquisadora interpretou o seguinte: a segurança interna do cárcere constitui uma dimensão considerada como importante para os internos a fim de que eles possam manter a sua integridade física e mental. É por essa manutenção de que a segurança da organização inteira é garantida.

Quanto à efetividade, foi localizada em numerosos enunciados que insistiam no imperativo de fazer, na preocupação de obter impacto e na expectativa de pôr os meios em adequação com os

---

<sup>66</sup> Quando avalia-se que esses relatos eram sucintos, a autora assinala o fato de que, após uma pergunta pedindo por um exemplo de acontecimento, a evocação desse mesmo era bastante sintética, ou seja, pobre em detalhes factuais e emocionais.

objetivos. A título de ilustração, os funcionários, os gerentes e os internos emitiram muitos pedidos, especificamente para os profissionais, em prol da aplicação dos princípios anteriormente evocados, fazendo a defesa de uma maior concretização das promessas perante as quais a organização do Complexo se engajou. Os seguintes exemplos procuram dar aos leitores uma ilustração da trajetória hermenêutica da pesquisadora, ou seja, uma lente de intuição que ela teve em colocar a efetividade como valor chave na realização da finalidade da unidade. Por mais que outros valores estejam contidos no enunciado, o princípio da efetividade está sempre subjacente. Por exemplo, na citação a seguir, a avaliação, individual, de que um sorriso que não é suficiente para melhorar a vida de um interno, é a marca de que se procura alguma efetividade na ação do profissional que vai além de uma expressão facial.

O que me trouxe aqui, gente boa demais. Outros que está sempre sorrindo e na real, não faz nada. (Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016)

Setores não se falam. Coloquei a minha sugestão. Com a GPA, tem estrutura mas com caos total, grande desorganização entre as equipes que limitam as iniciativas. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

Em Minas Gerais, as pessoas são mais retraídas, na defensiva. A confiança precisa ser conquistada. É o tipo de trabalho que você não precisa de chefe, precisa de um líder, de uma referência, que participe com você. (...) Hoje, depende muito de experiência. Quando sentem que vou lá, te negam. Aprendi a falar claro e ponderado e passam pela equipe. Muito satisfeito. Hoje, 85% segue o ritmo, sou muito feliz. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

Por fim, todas essas noções, efetividade, respeito, oportunidade, diálogo e segurança, foram aprovadas e mantidas até o final das atividades de campo como ramos da árvore. Dito de outra forma, foram aceitas coletivamente como as referências de atuação que permitem avaliar e julgar o comportamento de cada indivíduo dentro da unidade perante a finalidade de ressocializar ou de ressocializar-se. Ademais, a pesquisadora teve o cuidado de perguntar aos participantes se eles queriam adicionar mais um ramo à árvore, ou seja, mais uma norma de atuação que possa concretizar a finalidade da unidade 1. Nenhuma sugestão foi feita, o que deixa pressupor a primeira vista o caráter bastante exaustivo dessa construção metafórica no nível das dinâmicas propostas.

Entretanto, convém matizar essa primeira impressão pela cada vez mais profunda imersão no universo dos participantes, isso consistindo não apenas em ler as falas, mas também em ler entre as suas linhas e enxergar os elementos discursivos que nos dão dica de que o uso dos componentes da estrutura referencial não é isento de contradições, de simplificações que se tornam reduções e, *in fine*, de inconsistências. Por conseguinte, após uma leitura mais aprofundada das falas dos

participantes da pesquisa e com uma postura dessa vez em busca das descontinuidades no sentido colocado, pode-se, desde já, observar de que a fachada possui fissuras.

### 3.2.2. Ressocialização: a incerteza conceitual

Les interactions qui maintiennent en vie l'organisme d'un chien sont celles qu'il est impossible d'étudier in vivo. Pour les étudier correctement, il faudrait tuer le chien<sup>67</sup>. (BOHR, in MORIN, p.3)

Em referência a essa citação introdutória, o filósofo Edgar Morin nos lembra que o grande emaranhado de conexões, relações e interdependências no seio de uma mesma organização é um fator de complicação para a compreensão humana e que a complexidade se deixa dificilmente aproximar pela nossa mente. Por essa configuração de infinita diversidade e de contínuo movimento, a constituição do conhecimento é constantemente confrontada a uma irreduzível incerteza. Essa observação vale para o nosso estudo da estrutura referencial da unidade, esquemática, programática e analítica, mas, no entanto, sempre interferindo com circunstâncias singulares e percepções individuais, tal como testemunharam os acontecimentos interativos da pesquisa empírica.

Nesse contexto, as pesquisadoras foram particularmente confrontadas à inconsistência das tentativas de definição durante a segunda sequência. Isso pode ser devido à maneira pela qual as atividades foram organizadas, mas acredita-se contudo que uma margem dessa dificuldade é oriunda da falta de reflexão inicial sobre palavras que, no entanto, fazem parte do cotidiano do cárcere pois, todos os participantes as tinham integradas no seu vocábulo antes de que fossem propostas à discussão no dia 16 de junho de 2016. Portanto, o que significa essa avaliação de inconsistência? A estrutura referencial da unidade 1, simbolizada pela árvore, foi apresentada até agora como a base da conversa do trabalho efetuado em dinâmica de grupo. De fato, todas as referências de atuação eram familiares aos indivíduos tal como foi testemunhado pelo seu uso dominado ao longo das atividades. Contudo, isso foi feito sem mencionar o fato de que a imagem dessa árvore, coerente e bem construída, cujos elementos *a priori* se encaixam e se articulam um com o outro, reúne no entanto termos, a princípio, referências de atuação, que às vezes poder conter em si incoerências não resolvidas ou ainda mostram redundâncias que fazem com que não se saiba

---

<sup>67</sup> Tradução em português proposta pela autora: "As interações que mantêm vivo o organismo de um cachorro são as que são impossíveis de estudar in vivo. Para estudá-las corretamente, precisar-se-ia matar o cachorro".

o que designam. Vamos observá-lo a respeito das palavras *respeito*, *oportunidade* e *diálogo*. Começa-se pelo esforço feito sobre o termo de respeito.

Respeito é...(hesitação) respeitar o outro. (I)

Uma linha que divide: isto é respeito. Importante eu entender isso. De reeducandos a funcionários e de funcionários a reeducandos. (I)

É tratamento, compreensão. Uma forma de eliminar a desigualdade entre nós. (P)

(Internos e Profissionais, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

Esses três trechos no tocante ao respeito foram selecionados a fim de mostrar a diferença nos modos de definir esse termo. A primeira citação mostra uma forte redundância no relato do sentido da experiência de respeito, o que faz com que não contenha muita informação exceto a de incluir um outro na coisa que designa o respeito. De fato, para explicar o respeito, é utilizado o verbo respeitar, o que, portanto, não nos diz nada fenomenologicamente quanto ao que significa em relação ao outro que é mencionado logo após. Dito de outra forma, por mais que nós, receptores desse trecho, tenhamos uma ideia do que significa respeitar de maneira abstrata, não sabemos exatamente quais fatos, quais situações ou quais comportamentos correspondem ao respeito *in concreto* quando se trata-se de um contexto prisional. Portanto, essa primeira citação mostra que o locutor não sabe definir ou formular uma ilustração factual que relata o significado do respeito. Quanto às duas últimas citações, elas foram escolhidas para serem comparadas. Com efeito, elas mostram significativa discrepância em relação à definição do respeito. A segunda citação fala do respeito como uma linha de divisão entre internos e profissionais, ou seja, como uma fronteira estatutária que coloca cada um em uma posição e um papel. Desses, decorrem padrões de comportamento específicos que guiam e formalizam o relacionamento entre esses dois perfis, esses sendo claramente separados por essas regras e, portanto, é a distinção entre eles que é valorizada nessa concepção do respeito. Quanto à terceira citação, é justamente o apagamento das diferenças de postura e de comportamento que é colocado como marca de respeito. De fato, pela compreensão e pelo tratamento mútuos, a distância é removida e é assim que se considera um relacionamento respeitoso. Está portanto em significativa oposição com a segunda citação. Isso tem a ver com o distanciamento entre as pessoas que seria desejável para que o relacionamento seja considerado como respeitoso. Na segunda, esse distanciamento tem que ser suficiente para que o relacionamento seja formal e, assim, que sejam observados o estatuto e a integridade das pessoas. Na terceira, esse distanciamento deve ser amenizado para que as pessoas possam ser empáticas uma com a outra. O respeito ali está na proximidade entre os indivíduos. O que essas três citações

mostram juntas e induzem? Mostram que não existe uma definição comum, reflexiva e coletiva, sobre o que é o respeito. Parece contraditório com o fato de ser no entanto uma chave de atuação importante e frequentemente evocada dentro do cárcere. Ademais, percebe-se de que os internos concordam relativamente entre eles sobre essa noção de respeito e que a fratura está justamente com o profissional citado. Isso não é necessariamente representativo mas, no entanto, já dá alguma indicação de potenciais diferenças de concepção entre os perfis de pessoas. Sempre precisa ficar atento a esses detalhes sobre o emissor do enunciado, tal como o seu perfil.

A seguir, temos aqui um trecho sobre o que é a oportunidade de acordo com os participantes das dinâmicas.

Não sei costurar. É um aprendizado fazer o trabalho da costura. (P)

A escola ou curso, são oportunidades de recomeçar lá fora. (I)

Qualquer modo que você deixa ele se expressar, qualquer um. A partir do momento que você se expressa, faz escolha. A oportunidade está atrás da expressão e pode ter lugar na escola, no trabalho, nessa dinâmica. (I)

(Internos e Profissionais, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

A oportunidade é considerada de maneira diferente segundo os enunciados citados acima. A primeira citação considera a oportunidade como qualquer ocupação que faça com que a pessoa aprenda fazer uma coisa nova. A segunda citação coloca a formação profissional e educacional como uma possibilidade para reintegrar-se a sociedade e é enxergada como uma oportunidade intrínseca, pela sua natureza própria e não em função das circunstâncias. Quanto à terceira citação, está mais atrelada a um momento em que algo incentiva o indivíduo a se emancipar de acordo com a sua personalidade. Esse algo pode estar em diversas situações que deixam uma determinada margem à liberdade de se expressar como individualidade. Aqui, as diferenças de concepção são um pouco mais sutis. Os dois primeiros trechos focam mais a definição da oportunidade através da citação de circunstâncias específicas, a escola ou o curso, que seriam fatores inerentes, *por natureza*, que são oportunidades. O último enunciado foca a disposição do indivíduo em expor-se tal como que ele é e ser reconhecido, o que transforma o momento em oportunidade. Assim, essa citação coloca uma dimensão pessoal, imprescindível, à oportunidade. Assim, aqui, a oposição entre os enunciados está na discrepância entre a conformação da pessoa em relação à oportunidade que se apresenta e que é definida de maneira externa a ela e o empoderamento do indivíduo como ele quer ser. Como pode-se atestar, o profissional citado compartilha a primeira linha de definição com um outro interno, enquanto, justamente com os internos, as concepções são mais divididas entre as duas



linhas de definição. Nessa discussão em torno da oportunidade, de maneira geral, teve-se o sentimento de uma fratura entre essas duas linhas de definição. Com efeito, no final dessa conversa, ainda não se sabia como combiná-las, nem se, de alguma forma, isso seria possível. No próximo capítulo, iremos aprofundar bastante essas interrogações, notadamente em relação ao que isso diz sobre a finalidade de ressocialização.

Por último, vamos encarar as conversas que aconteceram a respeito da noção de diálogo. Seguem três citações que eram respostas à pergunta sobre o que é o diálogo.

Saber ouvir e falar. Um compreende o outro, com a manutenção do posicionamento de cada um. (P)

É a possibilidade de fazer uma amizade. (I)

Permite reivindicar algumas coisas. (I)

(Internos e Profissionais, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

De novo, repara-se aqui algumas diferenças de sentido no tocante ao significado de diálogo. O que parece estar latente à primeira vista nesse conjunto de citações é a diferença de objetivos relacionados ao fato de dialogar com o outro. Notadamente, é entre as duas últimas citações que isso é o mais visível. Para o que serve o diálogo? A segunda citação o considera como uma condição para que tenha alguma amizade entre as pessoas, ou seja, uma relação recíproca, igual, simpática e de afeto mútuo. A terceira citação, quanto a ela, valoriza o diálogo como terreno de reivindicações dos internos para os profissionais. Portanto, é apreciado pelas suas características instrumentais que permitem chegar na expressão de necessidades. Em ambas citações, o diálogo é útil e constitui um meio. Aliás, não desemboca nas mesmas utilidades se comparamos esses dois trechos. A amizade possui *a priori* uma conotação menos interessada pelo fato de que aprecia o outro pelo que ele é e não pelo o que pode dar ao outro. Contudo, de acordo com o filósofo inglês Anthony Giddens, a amizade não é integralmente altruísta pois, o próprio indivíduo escolhe o seu amigo em função da imagem de si mesmo que esse amigo lhe retribui e também pela janela que este lhe oferece sobre o mundo, visto como alteridade (GIDDENS, 2002, p.53). Entretanto, admitir-se-á que não se sabe exatamente como é considerada a própria amizade no seio da unidade e que isso precisaria de mais esclarecimentos por parte dos participantes. Sobre o primeiro trecho, é divergente em relação ao foco das duas outras. Empenha-se em descrever o que é o fato de dialogar, ou seja, em saber em que consiste substancialmente um ato de diálogo. Isso não impede que seja complementar das duas últimas citações e, assim, os trechos não necessariamente se opõem.

Contudo, também, nenhuma fala coloca juntos esses aspectos, o que faz com que as definições sejam parciais e nenhuma síntese está feita a partir dessa diversidade de concepções.

Assim, a atividade de conceitualização das palavras consideradas como chaves de atuação na organização pela pesquisadora procurou entender quais são essas normas no seio da unidade. Contudo, ela não suscitou muitos debates e foi mais uma justaposição de pontos de vista individuais sem que se busque uma convergência entre eles. No entanto, havia substanciais divergências de concepção e, portanto, diferenças na interpretação das situações como, por exemplo, designar determinado evento como uma oportunidade ou não. Isso despertou uma intuição, a de que essas palavras são colocadas de fato no âmbito da unidade prisional mas que elas não são o objeto de uma reflexão coletiva sobre o seu significado, tanto teórico quanto existencial. Uma ilustração geral dessa falta em relação ao significado existencial é a seguinte: o fato de os eventos são, na maioria, resolvidos à margem, como ações pontuais que não se repitem de um dia para o outro. Pode significar duas coisas: ou que as palavras constituem referências de atuação suficientemente flexíveis para se adaptar às situações concretas da vida cotidiana, ou que elas não agem como referências de atuação no momento da ação no presente, ao vivo. Em qualquer uma das duas possibilidades, essas referências, por serem pouco claras sobre o seu significado no nível coletivo, deixam pensar que a finalidade de ressocialização consiste em um pacto frágil conceitualmente. Por conseguinte, na próxima subparte, mesmo se os dados da pesquisa empírica não nos permitem decidir entre as duas opções expostas acima, tratar-se-á desse assunto e de concluir provisoriamente sobre o que se pode afirmar sobre a estrutura referencial nesse ponto da pesquisa.

### 3.2.3. Ressocialização: entre a esperança e o enfeite

A finalidade de uma figura era ou colmatar uma lacuna semântica no código lexical ou ornamentar o discurso e torná-lo mais agradável. (RICOEUR, 1976, p.60)

Assim, a ressocialização é uma palavra que foi designada como sendo a soma das condições de oportunidade, de respeito, de segurança, de efetividade e de diálogo. Contudo, ao ver a incerteza conceitual que está amarrada a essas noções, acaba-se por não saber ainda em que consiste a ressocialização em termos de finalidade, ou seja, aonde se quer chegar no final do cumprimento da pena, na hora do interno sair do cárcere.

Por via de consequência, qual é o papel do uso da palavra ressocialização no seio da unidade se ela não for algo claro no nível coletivo em termos de finalidade esperada? Qual é a sua utilidade

social e factual como referencial se ela não se der como norte dos atos cotidianos dos integrantes? Na hora da conclusão das atividades, essa pergunta percorreu a mente da pesquisadora. A intuição já tinha indicado dúvidas e, admitindo-se com sinceridade, desencadeado algum ceticismo a respeito dos motivos de uso da palavra no contexto organizacional da unidade 1. Após leituras repetidas das transcrições e a partir das fissuras identificadas no esforço de definição coletivo, interroga-se sobre o papel que o termo ressocialização e a estrutura referencial decorrente desempenham na vida das pessoas que compartilham o seu dia-a-dia desse âmbito carcerário. De fato, por meio dessas incertezas a respeito dos significados, começou-se assumir de que a ressocialização possui ainda uma postura intermediária na hierarquia de prioridades da organização, ou seja, que ela mesmo é instrumental. Portanto, não seria mais uma finalidade mas um instrumento para atingir determinados efeitos que fogem do seu programa, do seu conteúdo semântico. Com efeito, parece que, através da sua relativa inconsistência semântica, ela não pode concretamente nortear a atuação das pessoas em uma direção que seja convergente a todos. Pois, por essa lacuna de consenso, pelo menos quando busca-se aprofundar o assunto dos significados, existem várias interpretações e várias atuações que se reclamam apesar da ressocialização. Não obstante, elas são diferentes, não sintéticas, nem inclusivas da fala dos outros, e, às vezes, contraditórias uma com a outra. Isso suscita alguma dúvida sobre a ação performativa das falas que, a princípio, quer que o conteúdo seja posto à execução e concretizado em atos que não são mais retóricos. Por conseguinte, isso torna necessária a pergunta sobre o uso da palavra ressocialização no quadro da unidade 1 do Complexo PPP.

Com efeito, quando evocada, a ressocialização permanece desconectada de exemplos de experiências que no entanto ilustrariam o que a finalidade é quando atingida é. A ressocialização constitui uma prescrição em relação ao retorno à sociedade mas, fora de alguns eventos pontuais, não se sabe como chegar a ela de maneira concreta. Aponta-se esse traço em relação às sensações, às emoções e àquele momento específico do acontecimento no qual a pessoa vive junto com esse acontecimento (SEIBT, 2003, p.84). Falando apenas em termos normativos, abstratos e gerais, não há menção do que a ressocialização significa na existência concreta, factual. Isso significa que o passado é dificilmente ligado à finalidade. Encontram-se somente algumas ações pontuais dadas em exemplos para sustentar o esforço de definição de ressocialização mas, elas são quase sempre evocadas como atos excepcionais. Igualmente, nenhuma reflexão sobre uma definição que seja comum e performativa foi colocada na pauta da conversa. Eram meras justaposições de opiniões diferentes e não se testemunhou qualquer esforço de sintetizá-las. Assim, parece que, por não ter efeitos norteadores para a ação coletiva, as pessoas não sabem como atuar em prol dessa meta. De

fato, a ligação entre a finalidade de ressocialização e as referências de atuação, que *a priori* são mais operacionais e concretas, não é estabelecida espontaneamente pelos participantes. É proposta pela pesquisadora após a coleta de narrativas durante o primeiro encontro. Assim, isso sugere a ideia de que a estrutura foi pensada apenas por conta das dinâmicas de grupo mas que, de qualquer forma, não existia alguma reflexão prévia sobre o assunto embora essas palavras sejam utilizadas por todos na linguagem cotidiana da organização. Portanto, como foram usados esses termos, ressocialização, efetividade, respeito, oportunidade, diálogo e segurança? Na maioria das evocações, foram utilizados em termos de prospecções e demandas para o futuro, ou ainda em exemplos negativos que davam alguma indicação do que faltava. Contudo, poucas vezes, havia exemplos ditos *positivos*, ou seja, relatando uma situação que tinha acontecido e que estabelece os fatos constatados em prol dessas referências ou do referencial que é a ressocialização. Por exemplo, na seguinte citação, a ressocialização é enunciada como lacuna.

Tudo é fachada, teatro, encenação. É muito difícil de acontecer a ressocialização. Sabe fazer homenagem mas coloca profissionais sem capacidade. Curso realmente profissional é preciso. Acougueiro ou cabeleiro por exemplo. Como o de artes plásticas ajudam depois na rua? Só falam para ter publicidade. (Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016)

O que isso tudo significa? Por mais que não tenha tangibilidade ou prontidão no cumprimento dessas referências, no passado ou no presente, os participantes não mostraram no entanto renúncia quanto a elas, especificamente por parte do pessoal do atendimento e de alguns internos. Identificando a sua ausência em relação a um evento ou insinuando o seu valor por trás de uma avaliação negativa, a atitude perante as referências está geralmente na expectativa. Por exemplo, a citação prévia mostra alguns signos - apesar de fracos - que assinalam de fato que não há desistência. Com efeito, alcançar a meta da ressocialização é avaliada como muito difícil mas, nessa consideração, a possibilidade não é excluída. Ademais, em seguida, uma sugestão de curso profissionalizante está feita para cumprir a finalidade, enxergada aqui como um retorno à rua. Assim, a esperança se manifestou através desses enunciados que relatam as lacunas da organização na matéria. Essa mensagem ficou mais visível durante a terceira e última sequência, na hora em que as pessoas sentadas em roda fizeram perguntas a propósito da unidade.

Será que a PPP está no caminho certo, no nível dos seus métodos que tem sido desenvolvidos? Será que essa Unidade nós ressocializa de acordo com a sua estrutura? (Interno, Terceira sequência, 26 de junho de 2016)

Será que o que estamos vivendo nessas 3 semanas pode ser uma luz no fim do túnel para uma mudança? Pensam que isso possa ser um ponto de partida para uma mudança? (Profissional, Terceira sequência, 26 de junho de 2016)

Essas citações são emblemáticas do passo a mais que a terceira sequência deu na prospecção dos participantes quanto à unidade. De fato, pelo fato de uma maior homogeneidade no nível do perfil entre as pessoas e pelo fato de ser a última ocorrência das atividades<sup>68</sup>, as interações foram mais soltas, o que permitiu a expressão mais espontânea de devaneios, de sonhos e de esperanças. Portanto, a estrutura referencial em torno da finalidade da ressocialização, apesar das fissuras, não é vã, nem inexistente. Entretanto, entrando em ressonância com a preocupação relativa à observação dos paradoxos dos tempos passado e presente, voltamos à consideração de que a ressocialização, entendida no seu conjunto referencial, não é um fenômeno existencial mas um arranjo normativo que se autopreserva de acordo com uma lógica que lhe é própria e que não é baseada na vida tal como ela é vivida pelas pessoas dentro da unidade. Ressalta-se mais uma vez: não impede que a sua evocação possa gerar alguma afetividade ou ainda comportamentos que ainda tateiam o terreno e que se reivindicam como procedentes da estrutura dessa finalidade. Contudo, pela falta de reflexão sobre a sua caracterização como fenômeno da vida, a pesquisadora decidiu considerar essa estrutura referencial antes de tudo como uma convenção de linguagem que preserva um *status quo* no seio da unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. Assim, a ressocialização ali é sobretudo um fenômeno retórico.

De fato, sendo um fenômeno discursivo, o uso da palavra ressocialização ambiciona um objetivo que não está ligado ao conteúdo próprio dessa palavra. O seu uso procura estabelecer um determinado *status quo* entre as pessoas. O que isso significa? O *status quo*, na etimologia latina, designa o estado das coisas antes da guerra e, por conseguinte, é uma situação apaziguada em que a convivência entre duas ou mais partes é fixada por um determinado pacto que dá a aparência de algum consenso entre os indivíduos e a aparência de que todos estão na organização em prol da mesma finalidade. Com efeito, existem partes, ou seja, comunidades de pessoas, que são diferenciadas por elementos de estatuto, de função, de cultura, e isso as dividem e as colocam potencialmente em situações de conflito. Assim, por mais que tácito, esse *status quo* tem o propósito de um tratado que edita os termos das relações entre as partes e isso a fim de evitar riscos de agressão aberta entre elas. Não obstante, o *status quo* não aniquila totalmente os elementos de discórdia, apenas os neutraliza nas suas veleidades belicosas e essa discórdia assim permanece latente sem explodir de maneira violenta ante os olhos de todos. Assim, constatando que as palavras

---

<sup>68</sup> Supra Capítulo 2, Seção 2, Subparte 2.

são compartilhadas entre todos, assume-se que cria uma cultura comum, uma instituição que consiste em um acordo social que livra as pessoas do fato de pensar individualmente sobre determinadas coisas e, em um âmbito conflituoso, de entrar em guerra.

Concluindo com esse capítulo, convém lembrar do quadro geral que introduz a ressocialização como a finalidade da unidade 1 a partir da qual esta edita referências de atuação, integradas em uma estrutura referencial que a pesquisadora induziu. Ao longo da presente seção, reparou-se no entanto que a ressocialização e as normas decorrentes constituem uma concha que contem não apenas perspectivas divergentes mas também alguma superficialidade conceitual. Contudo, não se pode afirmar que a ressocialização seja vã, pelo contrário, ela é colocada como fenômeno discursivo que se espalha por fora da sua vasilha linguística e também do seu conteúdo semântico a fim de estabelecer um *status quo* entre as pessoas que convivem no dia-a-dia da unidade prisional.

#### **Capítulo 4: Análise do Clima Social. A Ressocialização como Instrumento da Convivência**

A ressocialização é um termo que abre portas para diversas possibilidades de interpretação. Literalmente, a palavra sugere um retorno à sociedade, pela adesão a determinadas normas que são consideradas como constitutivas para a organização da convivência entre todos os que a compõem. Entretanto, essa primeira definição permanece tributária de uma concepção peculiar do que é a sociedade pois, tomada em seu conjunto, ela é necessariamente uma projeção artificial que, nos fatos, se desdobra em uma multidão de átomos e de moléculas diferentes. No entanto, reconhecendo um determinado sistema de valores e normas como legítimo, os institutos penais que dispõem e trabalham sobre a ressocialização possuem pressupostamente uma posição ideológica a respeito do que é a sociedade. Assim, nesse estudo, prefere-se olhar a ressocialização não como um elemento de linguagem neutro que descreve a atuação dos estabelecimentos encarregados de aplicá-la mas como uma instituição retórica esboçada por quadros de pensamento que dependem dos paradigmas adotados no sistema de Execução Penal considerado. Ora,

Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction. They consist of both informal constraints (sanctions, taboos, customs, traditions, and codes of conduct), and formal rules (constitutions, laws, property rights). Throughout history, institutions have been devised by human beings to create order and reduce uncertainty in exchange<sup>69</sup>. (NORTH, 1991, p.97)

O que esse ponto de partida implica para o presente estudo? A consideração de que a ressocialização, enquanto determinada estrutura referencial na unidade 1, consiste, antes de tudo, em uma convenção de linguagem, implica a seguinte pergunta: qual é o conteúdo desse tratado latente de boa convivência, esse *status quo* em vigência no seio da unidade prisional? Primeiro, convirá analisar em que consiste substancialmente o *status quo* estabelecido entre os diversos perfis de pessoas que convivem na unidade (4.1). Em seguida e por fim, abordar-se-á os desafios que esse tipo de *status quo* pode fazer surgir caso seja questionado, notadamente em relação à problemática da responsabilidade que penetra a experiência de vida cotidiana sem achar resposta na estrutura referencial em vigência (4.2).

#### 4.1. Ressocialização: raio X das interações entre as referências de atuação

Tal como foi explicado acima, a estrutura referencial que gira em torno da finalidade de ressocialização é enxergada como uma convenção de linguagem que visa a estabelecer um *status quo* na organização prisional. Aqui, nesta seção, iremos estudá-la a partir das referências tiradas das narrativas dos participantes das dinâmicas e, particularmente, a partir das relações entre elas, pois elas criam uma rede sutil de dimensões que foram consideradas como sustentando a retórica da ressocialização. Entretanto, a invocação dessas referências pelos diferentes perfis de atores ao longo das dinâmicas indicou usos desiguais, manifestando concepções discrepantes tal como vimos no capítulo precedente. De fato, a ressocialização parece um conceito multidimensional quando se faz as referências entrarem em ressonância. Contudo, entendendo que é uma convenção de linguagem, um *status quo* visando a manter a paz<sup>70</sup> no seio do cárcere, compreende-se também que ela é potencialmente o lugar de discordâncias relacionais. Somando esse contexto à análise e isso por meio da observação da instituição e das interações, iremos por conseguinte desconstruir o que se

---

<sup>69</sup> Tradução em português proposta pela autora do trabalho: "As instituições são as restrições concebidas pelos seres humanos e que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Consistem no arranjo de restrições informais (sanções, tabus, tradições and códigos de conduta) e de restrições formais (constituições, leis e direitos de propriedade). Durante toda a história, instituições têm sido elaboradas por seres humanos a fim de implantar a ordem e amenizar a incerteza nas trocas."

<sup>70</sup> A paz aqui é um conceito que será utilizado não para falar de um estado isento de conflitos, mas de um estado de tranquilidade que faz com que as situações pareçam calmas e as discórdias entre as pessoas, resolvidas ou colocadas a parte.

apresentou como uma estrutura coerente e assim tocar na complexidade dos usos discursivos na vida cotidiana da unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. Assim, abordar-se-á as condições de legitimidade e de poder que estão latentes à definição das referências e do referencial da ressocialização que é, por elas, apoiado. Com efeito, são essas condições, particulares, que o *status quo* tenta tornar menos primordiais, menos virulentas em termos de reivindicações parciais e isso, a fim de combiná-las e a fim de adotar códigos, sentidos e normas, de aparência comum, entre todos os indivíduos que povoam a organização prisional. De fato, é preciso ter em mente que a interiorização desse *status quo* quanto a essa finalidade se faz não sem eventual diminuição, omissão ou eliminação de umas das perspectivas vigentes. Depende principalmente do arranjo relacional que é implantado entre as partes.

No quadro dessa seção, portanto, convirá debruçar-se sobre relações estabelecidas pela pesquisadora entre as referências e o seu uso, na preocupação de tornar a grande quantidade de dados empíricos em um conhecimento inteligível. Esses conjuntos associaram determinadas referências de acordo com um interesse analítico. O primeiro se empenha em associar as concepções do diálogo e do respeito a fim de olhar para o processo de legitimação no seio da unidade (4.1.1). Em seguida e por fim, um segundo conjunto de referências será analisado a fim de expor de modo mais substancial a ressocialização. Estará feito a partir das relações de poder que influenciam o arranjo conceitual estabelecido entre a segurança e a oportunidade (4.1.2).

#### 4.1.1. Diálogo, respeito e legitimidade

Le commencement de bien vivre c'est de bien écouter. Combien de gens se font du tort, parce qu'ils veulent s'exercer à discourir, avant d'avoir su tirer les fruits d'une leçon d'écoute. Ils se figurent que l'usage de la parole requiert apprentissage et pratique tandis que l'audition, elle, est une éternelle source de profit, quelle que soit la manière de s'en servir. Pourtant, ceux qui veulent bien jouer à la paume n'apprennent-ils pas à recevoir et à renvoyer la balle comme il faut ? De même, quand on écoute quelqu'un qui nous instruit, le premier devoir est de bien entendre ce qu'il dit<sup>71</sup>. (PLUTARQUE, 1995, p.69)

Todas as vezes que entraram no Complexo Penal de Ribeirão das Neves, manifestações de simpatia deixaram as pesquisadoras às vezes com credulidade, outras vezes com prudência, mas sempre com surpresa e com curiosidade. De fato, a impressão geral, que vinha a mente como

---

<sup>71</sup> Tradução em português proposta pela autora desse trabalho : "O começo do bem viver é bem ouvir. Quanta gente se condena porque quer treinar o seu discurso antes de se haver aproveitado de uma lição como ouvinte. Eles acham que o uso da palavra requer aprendizado e prática, enquanto a audição é uma eterna fonte de benefício, qual que seja a maneira de utilizá-la. No entanto, os que estão dispostos a brincar com a palma da mão não aprendem a receber e lançar de volta a bola corretamente ? Da mesma forma, quando escutamos alguém que nos ensina, o primeiro dever é o de bem ouvir o que ele fala."



primeira sensação a respeito do clima organizacional, era a de uma atmosfera relativamente serena e pacífica dentro da unidade 1. Esses comportamentos amáveis eram expressos nos encontros com as pesquisadoras, para com elas e também entre as pessoas da unidade. Foi presenciado antes e depois das atividades. Assim, por mais que se conceda que as dinâmicas baseadas no modelo da AA não são estrangeiras à criação de um âmbito amistoso pois, de alguma forma, as atividades construíram as interações<sup>72</sup>, esses comportamentos contêm e revelam igualmente um legado cultural que influencia as relações humanas dentro da prisão. No caso da unidade, a aparente disposição das pessoas e a sua descontração chamaram atenção pois, se localizam em um âmbito prisional e esse, *a priori*, é conflituoso pelo fato de confinar indivíduos contra a sua vontade. No decorrer das atividades e da análise, de fato, alguns enunciados finalmente matizaram a primeira impressão de uma paz geral e estável. Portanto, convém descrever as interações entre os indivíduos, de aparência bastante igualitárias mas talvez nem tanto, adotando um olhar detalhista e infiltrado sobre o desenrolar das dinâmicas.

A arma deles, é isso, uma caneta.  
(Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016) (1)

Tal como já foi mencionado em introdução da segunda parte desse trabalho, a citação precedente retrata a surpresa que as pesquisadoras tiveram em relação à organização da convivência entre os profissionais e os internos. Várias vezes, comparações foram efetuadas entre cárceres geridos pelo ente público e o Complexo Penal gerido principalmente pelo consórcio privado GPA. Nesse último, parece que o diálogo constitui a ferramenta privilegiada para solucionar as eventuais discordâncias entre os indivíduos enquanto nos primeiros, é a força física que é utilizada sob a forma de ameaça ou de maneira concreta para manter o *status quo*. De fato, o enunciado feito sobre a caneta relata de que a organização das interações não se faz sob a intimidação ou a opressão de um objeto cujo primeiro propósito é o de ferir, de incapacitar ou de matar. Opera-se pela opção dada às partes de comunicar entre elas com respeito mútuo da integridade física. Com efeito, o diálogo, entendido como conversa entre dois ou mais indivíduos, é o alicerce que permite respeitar a integridade física de cada um dos interlocutores e, por conseguinte, de servir de base para relações pacíficas em torno do *status quo* estabelecido. É esse aspecto, a maneira de chegar no acordo de paz, que é enxergado como diferencial do Complexo Penal em comparação com as outras prisões. Seguem duas outras citações, dadas em exemplos de interações que ocorrem na unidade 1.

---

<sup>72</sup> Supra Capítulo 1, 1.1.3.

Aqui, é tranquila. Dá para pegar de boa. Chamam de senhor.  
Não colocam a gente por baixo.  
(Internos, Primeira sequência, 10 de junho de 2016) (2)

Essa é muito boa [a melhor lembrança]. Estava até guardando aqui uma coisa que me marcou muito. Lembrei. Um preso fazendo barulho, "ali que eu vou matar", batia na porta. O pessoal da segurança o levou no psicólogo. Falou que ia botar fogo e berrava palavrões. Falaram de chamar o GIT. Passei no psicólogo e falei que ia atender. Parou de gritar. Falou "bom dia, não tô bem, não". Começaram as conversas, como "quero transferência" e tal. "Como é que você conseguiu fazer isso?" perguntou o coordenador. E eu gostei demais disso, fazer qualquer coisa diferente. Viram me elogiar, meus colegas e funcionários. Não só os presos. Nos torcemos por uma tensão domada. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016) (3)

É com esse tipo de enunciados, relatando avaliações e exemplos concretos, que se teve a impressão de um modo de resolução dos conflitos relativamente pacífico dentro da unidade, ou seja, uma aspiração voltada à tranquilidade e à ausência de perturbações no seio do cárcere. Assim, o que se entende aqui é que existe um aparente consenso sobre a preferência para o diálogo na resolução de problemas.

Como isso se materializa no dia-a-dia das relações? De acordo com as pessoas presentes nas dinâmicas, concretiza-se pela observação ou pelo norte de determinados procedimentos e determinados padrões de comportamento. São previstos em regulamento ou induzidos de maneira mais difusa pela cultura da organização. O ponto vantajoso das atividades organizadas no quadro da pesquisa é que elas não apenas entrevistaram as pessoas sobre o assunto das relações na unidade mas também propiciaram um espaço para observá-las ao vivo. Com efeito, de maneira geral, todos os participantes, internos ou profissionais, foram capazes de conversar juntos com civilidade, amabilidade e às vezes com tanta cordialidade que podia entregar alguma fraternidade, notadamente na última sequência de encontros. Isso foi testemunhado particularmente por manifestações de empatia, ou seja, de esforço de escuta para entender o outro. Segue esse trecho de enunciados consecutivos, extraído de uma interação, que exemplifica essa consideração:

Alguém está por trás que aconteceu, tem que pagar o castigo. Ninguém vem com a etiqueta falando se vai pular em cima ou não. Às vezes, falta de uma pena rigorosa para quem comete. (P)

Isso sim, tem que ter para dissuadir. (I)

Tem uma hipocrisia. Lá fora me sinto o dono do mundo. Aqui, não tem como, tem nada. Só dá valor quando perde. (I)

A reincidência é porque dê mole de novo, encobre nossa capacidade de ser melhor. Quando ter dado tudo certo, é porque parar para pensar é aqui dentro, não lá fora. (I)

Vou finalizar e dizer que acho que todo mundo é igual. Acredito na ressocialização. (P)

Vamos continuar falando que está sendo bonito. (P)

(Internos e Profissionais, Terceira sequência, 23 de junho de 2016) (4)

Tal como o ilustra a precedente citação, embora a valorização do diálogo seja provavelmente decorrente das atividades apoiadas na AA, ela no entanto nos informa que as relações respeituosas são possíveis no seio desse cárcere. Portanto, essa maneira pela qual se deram as trocas entre as pessoas deixou pensar a pesquisadora Chloé Guéguen em um âmbito relativamente pacífico, bastante tranquilo para preservar a personalidade de cada durante a conversa sem que nenhuma ultrapasse e constranja as outras. Contudo, apesar dessas impressões, que chegaram à atenção da pesquisadora, convém matizá-las por algumas ressalvas trazidas pelos próprios participantes, pelo conteúdo das suas falas e pela forma com a qual foram colocadas. Assim, obter-se-á um entendimento mais complexo sobre em que consiste a articulação do diálogo, do respeito e do âmbito ainda coercitivo da unidade 1.

Voltando a enunciados (1) e (3) já citados nessa subparte, sublinha-se agora a sua ambivalência. De fato, por mais que tenha sido evocada a caneta, instrumento a princípio para libertar a expressão, ela é designada como arma. Também, a conversa, embora seja valorizada como meio de resolução das situações problemáticas, permanece um meio para controlar e conter a tensão existente. Significa que a resolução repousa no adestramento das veleidades individuais para que estas sejam disciplinadas e não consiste de modo algum na sua valorização e ainda menos na sua associação. Os seguintes enunciados dão um maior esclarecimento do que está por trás desses indicadores.

A prisão adoece muito as pessoas, trata-se de lidar com pessoas insatisfeitas, afetadas por coisas negativas. Não é só a restrição da liberdade de ir e vir. É muito mais. A LEP fala do preso, ele tem direitos, muitos. E se ele não tiver algo, reclama. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016) (5)

O público sabe que não perde nada. Aqui, é empresa, pode ser mandado embora. Numa prisão de Estado, trabalha mais com a opressão. Aqui, eles trabalham mais no psicológico, te obrigam a ver dessa forma. (Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016) (6)

Assim, a título de primeira constatação, observa-se o seguinte: por mais que a violência física haja substancialmente sido substituída por outras vias de atuação, não significa que toda coerção tenha sido apagada. Com evidência, pelo fato da privação de liberdade e das suas consequências, a unidade, tal como as outras, é um lugar onde se exerce coerção contra uma parte

dos seus integrantes. Portanto, por definição, a coerção, entendida em termos de uso da força que permite constranger alguém, não pode estar ausente desse tipo de organização. No caso dessa unidade, conforme o que foi precedentemente dito, parece que a preferência esteja dada à ferramenta da força psicológica ou ainda jurídica para manter o *status quo* entre as pessoas partes do convívio. Aqui, fala-se em termos de preferência para o uso de um determinado tipo de força que não seja a força física. Contudo, não se exclui o uso dessa força física. Com efeito, ao longo das visitas para o Complexo, percebeu-se que existia esse uso sob a modalidade de contenção preventiva dos corpos. Isso significa que os internos são contidos nos seus movimentos, com faixa própria de circulação nos corredores, roupa vermelha em signo de distinção e sempre algemados para serem levados de um lugar para o outro. Por exemplo, foram levados algemados até a sala de convivência onde aconteceram os encontros. Aliás, a pesquisadora teve que pedir para que as algemas fossem retiradas durante as dinâmicas. Esses elementos mostram portanto que, de fato, a violência física existe na unidade por mais que não tenha depoimento de agressão senão de comportamentos que manifestam posições defensivas. Então, quais são as manifestações do uso da força na unidade 1 do Complexo Penal?

Voltando à preferência de usar a força psicológica, o que se insinuou com a evocação da caneta (1) é que a ferramenta que está sendo privilegiada no Complexo Penal é relativa ao uso de benefícios ou de sanções relativas à pena do interno, tais como as remissões por exemplo. Portanto, a caneta seria uma metáfora para falar da discricionariedade da administração na aplicação desses dispositivos legais que possuem incidência na pena e que permitem moldar os comportamentos, ou pela gratificação, ou pela dissuasão (ROIG, 2005, p.147) No tocante à citação (5), o enunciado induz o fato de que o respeito da integridade pessoal passa pela formalidade das relações. Assim, estas são regidas por procedimentos e padrões de comportamento que são decorrentes ou diretamente prescritos por regulamentos jurídicos como apontado pelo profissional. Na parceria público-privada de Ribeirão das Neves, os direitos do preso na LEP são transcritos em metas concretas de atendimento que são contidas no caderno de encargos previsto em anexo do contrato<sup>73</sup>. Aqui, o nível de exigências concretas é formalizado, o que abre uma maior visibilidade sobre as responsabilidades da empresa GPA perante os indivíduos que estão sob o seu cargo. Assim, as normas jurídicas se tornam um recurso para as pessoas que convivem dentro da prisão, serve de base para estabelecer uma negociação e essa se concretiza em um diálogo que visa a fazer observar a preservação dos interesses de cada um dos interlocutores (ROSTAIN, 2007, p.577-595). Aliás, é

---

<sup>73</sup> Este está disponível em arquivo anexado no site da unidade PPP do Estado de Minas Gerais, na página referente ao projeto do Complexo Penal: <http://www.ppp.mg.gov.br/sobre/projetos-de-ppp-concluidos/ppp-complexo-penal>.

desta forma que o diálogo foi concebido nas dinâmicas<sup>74</sup>, como um suporte à reivindicação para os internos e um meio de resolução dos problemas pelos profissionais, evitando a intervenção da força física. Por conseguinte, é um diálogo interessado, dirigindo-se não principalmente à escuta ou à busca pela empatia mas *in fine* à criação de um espaço de conflito aberto, que não seja violento no nível físico, mas que permita a obtenção de um acordo de paz entre as duas ou mais partes à conversa. O diálogo é um meio que não é valorizado pelas suas qualidades intrínsecas mas utilizado com vista para os resultados a serem tirados dele. Assim, entra aqui a força psicológica, que dissuade, persuade e que, de qualquer forma, influencia, como foi claramente expresso na citação (6). Também, tivemos algum vislumbre disso na citação (4), ou seja, uma manifestação dessa força diretamente na interação. Com efeito, várias vezes na terceira sequência, os profissionais perguntaram para os internos se eles sentiam algum arrependimento pelo que haviam feito. Fizeram igualmente afirmação quanto à justiça da pena, esta sendo devida em resposta ao ato cometido. Em todas as ocorrências, os internos concordaram. A partir dessa base de consenso, o diálogo se tornou mais simpático e relaxado<sup>75</sup>, como se a adesão ao sistema da pena fosse uma condição para poder iniciar movimentos empáticos do profissional para com o interno, ou seja, algum reconhecimento da pessoa por trás do estatuto de preso. Isso constitui uma ilustração do que é o uso da força psicológica: aceitar o estatuto de preso e obrigações a fim de poder esperar alguma consideração. Portanto, o que se conclui a respeito dessa articulação entre o diálogo, o respeito e a coerção?

Conclui-se que esse arranjo relacional coloca o diálogo como lugar onde se exerce uma determinada forma de coerção, mais branda, mais legítima e portanto ainda presente, enquadrada por normas de procedimento, sobretudo a fim de evitar a deriva para o uso da força física. Assim, sob esse prisma, o respeito consiste na observação de formalidades, ou seja, de procedimentos e padrões de comportamento, que preservam uma integridade mínima, notadamente física, do interno e também do profissional. Contudo, o diálogo não é isento de toda suspeita a respeito da possibilidade da violência ocorrer pois, apenas afastou a automaticidade do uso da força física mas não aniquilou o risco, o que significa que todos os indivíduos ficam na defensiva.

A gente confia na gente. Não neles. Você tem que saber onde você está. Nunca pode esperar que ele cometa o crime. Eles estão aqui e não nós. Não pode baixar a guarda. Se não aprende, não fica. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

---

<sup>74</sup> Supra 3.2.2 no Capítulo 3.

<sup>75</sup> Com efeito, após a citação (4), a conversa prosseguiu com maior intimidade, sobre assuntos pessoais, situações vividas e relatos de emoções em busca de compreensão por parte dos outros participantes.

Tal como o ressaltamos com essa análise, o *status quo* relativo à ressocialização é assim mantido por essa articulação peculiar entre o que se considera diálogo e respeito, apoio formal escolhido para a legitimação interna da organização sem que os receios mútuos entre profissionais e internos estejam vencidos nesse processo de legitimação. De fato, a legitimação permite que a coerção se transforme em poder, ou seja, em coerção aceita e em governo das pessoas (QUELQUEJEU, 2001, p.512), lidando com os medos delas e organizando as suas relações com o maior consentimento possível. Ora, convém empreender um mergulho na outorga desse poder entre os profissionais e no que isso desemboca para a concepção da finalidade de ressocialização.

#### 4.1.2. Segurança, oportunidade e poder

Le pouvoir correspond à l'aptitude de l'homme à agir, et à agir de façon concertée. Le pouvoir n'est jamais une propriété individuelle; il appartient à un groupe et continue de lui appartenir aussi longtemps que ce groupe n'est pas divisé. Lorsque nous déclarons que quelqu'un est au pouvoir, nous entendons par là qu'il a reçu d'un certain nombre de personnes le pouvoir d'agir en leur nom<sup>76</sup>. (ARENDT, 1972, p.144)

Iniciando essa subparte por uma definição do poder que nós ofereceu a filósofa política Hannah Arendt, agora cabe à pesquisadora a meta de tirar proveito de uma nova associação para a análise. Essa será feita entre duas referências relativas à finalidade de ressocialização, a segurança e a oportunidade, e a sua aplicação no terreno em termos de poder. De fato, após haver estudado as ligações entre o diálogo, o respeito e a coerção, reparou-se que existe uma sutil aliança simbólica entre esses três elementos. Aliás, essa aliança confere uma legitimidade de atuação para os profissionais da unidade, como se fosse uma transferência de poder, notadamente em proveniência dos internos do cárcere, e isso por via de diálogo que os escuta e os considera como individualidades próprias. Assim, é justamente por medo desse movimento que a coerção se transforma em poder, de acordo com o que se lembra da definição dada acima. O que se pretende fazer em um primeiro momento é descrever o agenciamento do poder, ou seja, mencionar como ele se divide entre os grupos de pessoas, entre os diversos tipos de profissionais da unidade. Permitirá entender em seguida como se articulam os objetivos de segurança e de oportunidade, ambos sendo às vezes considerados como risco um para o outro e cujo frágil arranjo depende das perspectivas adotadas para lhe atribuir um significado, não sem fissuras, tal como iremos vê-lo.

---

<sup>76</sup> Tradução em português proposta pela autora: "O poder corresponde à aptidão do ser humano para agir e agir de maneira conjunta. O poder nunca é uma propriedade intelectual; pertence a um grupo e continui de pertencê-lo enquanto esse grupo não for dividido. Quando declaramos que alguém está no poder, entendemos por aí que ele recebeu por parte de um determinado número de pessoas o poder de agir no nome delas".

Quando ambiciona-se estudar o Complexo Penal de Ribeirão das Neves, toma-se consciência de que é uma organização bastante peculiar pelo fato de ser o produto de uma parceria público-privada. Introduz um novo ator: o ente privado GPA. Essa modalidade induziu a contratação de pessoas que nem sempre trabalharam com a administração penitenciária mas que tiveram uma experiência alheia, oriunda de áreas profissionais as mais variadas. Isso mistura as heranças culturais no seio da organização que é ainda recente e portanto ainda em fase de estruturação no nível das normas de funcionamento. De fato, por essa inserção de elementos novos, as normas organizacionais potencialmente se renovam e entram em contato com o legado público que subsiste na organização prisional. Primeiro, convém lembrar que o contrato de PPP foi estabelecido pelo Estado de Minas Gerais conforme as exigências da legislação em matéria de Execução Penal. Segundo, convém mencionar de que a maioria do pessoal que atua hoje no Complexo já teve uma experiência em presídios gerenciados por entes públicos<sup>77</sup>. Por exemplo, numerosos monitores, hoje empregados pela GPA, eram ontem agentes do Estado. A transição para um regime de trabalho privado e a redefinição do exercício da profissão associada à nova liderança múltipla, mudaram, sim, a sua atuação, mas também os colocaram em uma situação de tensão para adaptar o que faziam antes das novas condições do trabalho. Assim, nessa transformação geral de organização, divisões entre os profissionais se manifestaram, criando categorias, cada uma se vendo outorgada uma determinada capacidade de ação que lhe distingue da outra. Essa capacidade de ação, legitimada pelos indivíduos que estão convivendo no cárcere, designa o poder e, como foi evocado, a liderança, encarnada por várias cabeças, atribui essa capacidade. Não obstante, por ser uma organização complexa, no cruzamento de culturas distintas e com várias fontes de poder, o exercício das diferentes funções repousa em um tecido semântico (FISCHER, FLEURY, 1996, p.9) bastante singular em torno da ressocialização e que convirá agora analisar minuciosamente.

Com efeito, o discurso oficial do Complexo Penal coloca a ressocialização como finalidade, como efeito primordial a ser alcançado. Realiza-se portanto com o apoio dos profissionais que trabalham para isso no seio da organização. Por conseguinte, a atuação de todos deve convergir nesse sentido embora as suas funções sejam diferentes. A distinção, aqui considerada como principal em relação ao nosso assunto, é estabelecida entre os profissionais do atendimento e os profissionais do monitoramento. De fato, a frequência de uso das referências de atuação diverge em

---

<sup>77</sup> No tocante aos profissionais, a informação provém de uma conversa que a pesquisadora Chloé Guéguen teve com um dos profissionais do Estado que atuava na fiscalização do Complexo Penal perante o contrato que gere a parceria. No tocante aos internos, a quase totalidade deles foi transferida de uma prisão pública para o Complexo. Por exemplo, nos internos participando às dinâmicas de grupo, só havia um deles que não tinha tido uma experiência em um presídio gerido pelo Estado antes de chegar na unidade 1.

função dessas duas categorias de profissional. Enquanto o pessoal do atendimento tende a privilegiar o fornecimento de oportunidades para os internos, o pessoal do monitoramento manifesta mais interesse na manutenção de um âmbito seguro para todos. Essa distinção foi particularmente expressa na primeira sequência com o grupo de funcionários. De fato, um representante dos monitores falava sobre assuntos relativos à segurança e aos seus meios, tal como a efetividade, o diálogo e o respeito. Quanto ao pessoal do atendimento, as valorizações eram mais focadas nessas últimas do que na segurança e abrangiam uma outra dimensão, enxergada como primordial no processo de ressocialização, a de dar oportunidade para os internos, tal como o evento da formatura dos internos recordou. Aqui, seguem dois trechos que retratam essa divergência de foco.

O dia em que um dos reeducandos pediu para ler um documento que chegou. Ele aprendeu a ler no cárcere. Nesse dia, falou que ele estava recebendo a dignidade dele de volta, que ele conseguiu. Lê, escreve para os filhos todos os dias. Sensação de dever cumprido como professora. Eles podem conseguir. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

[Sobre um exemplo de relação pacífica com os internos] [Hesita antes de responder à pergunta] Elas não são pacíficas. Temos que pegar o caos e manter seguro. Vou com eles, conversar com visita para regularização de situações. Mas pacificação assim... [Pensa e gira a cadeira]. Já orientei os presos para não ter que recorrer à violência. A pacificação é mais dessa, e a gente resolve na hora, por intermediação, trazendo solução. Este tipo de coisas mais cotidianas. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

Essas duas citações fazem o depoimento de uma diferença de missão entre o atendimento e o monitoramento. Quando o primeiro setor se empenha em dar oportunidade para que o interno tenha o que se acha necessário como condição para retornar à sociedade<sup>78</sup>, o segundo está mais preocupado em vigiar e atuar em todo tipo de situações para que essas não fujam de controle no dia-a-dia. Parece portanto que existem diferenças de temporalidade e de movimento em relação aos objetivos. Enquanto o sucesso do monitoramento se baseia em uma avaliação cotidiana da tranquilidade do lugar, ou seja, da não ocorrência de eventos que poderiam comprometer a segurança do local, o trabalho do atendimento consiste em ter uma visão que vai além de assuntos cotidianos e que procura fazer as coisas acontecerem. Enxerga o cumprimento da pena como um processo em que o interno encontra uma assistência que lhe proporciona ocasião, material e saber para adquirir o que se considera como necessário para a vida depois do cárcere. Assim, os tempos atribuídos às missões são diferentes, um foca bastante o curto prazo enquanto o outro pensa no médio ou longo prazo. A noção de processo é pouco presente no monitoramento salvo o que se trata de estratégia de segurança coletiva. Essa estratégia visa a tecer relações estáveis e controladas a fim

---

<sup>78</sup> Supra Capítulo 3, 3.2.2.



de manter a paz geral no local. De fato, os métodos utilizados são regularmente testados e aprimorados. Contudo, fora disso, os monitores têm a tarefa de prevenir a ocorrência de determinados tipos de eventos. Quanto ao pessoal do atendimento, eles têm também essa preocupação a respeito da manutenção da *tranquilidade* mas a sua própria atuação na matéria é distinta, tal como o seguinte trecho o mostra.

É o trabalho que você vai fazendo que dá confiança. Se você vem com medo, eles sentem. Se você trata bem, não há maltrato. Eles entendem isso. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

O que isso nos diz? Diz que o pessoal do atendimento concebe a segurança como uma consequência do trabalho de suporte que eles fazem para com os internos, almejando aumentar as possibilidades dessas pessoas. Portanto, a atuação desse pessoal é entendida em termos de acréscimo e de mudança. Resumindo de maneira trivial, atua para que as oportunidades aconteçam. Pelo contrário, os monitores devem trabalhar à manutenção da segurança e assim se acomodam bastante a circunstâncias onde há pouco risco. Ora, em uma concepção de curto prazo, considera-se que o risco é diminuído em situações nas quais os movimentos dos indivíduos são rotinizados e nas quais, portanto, as suas possibilidades são restritas. Por essa razão, o pessoal do monitoramento atua para que eventos imprevistos ou arriscados não aconteçam. Isso deixa pouca margem às pessoas para fazer as suas próprias escolhas dentro do espaço carcerário. Ora, do pessoal do atendimento, notadamente dos professores, espera-se geralmente que tenha uma margem de possibilidade para a emancipação da pessoa encarcerada. Assim, dependendo do espaço que cada uma das categorias de pessoal consegue manter em relação à outra, a sua atuação pode se efetuar apesar da da outra. Com efeito, tal como abordou-se, as referências não se estabelecem de acordo com a mesma base temporal e, a princípio, elas não dividem as mesmas referências de atuação. Quando se expressam, pode-se enxergar após alguns momentos de que às vezes podia haver falta de integração entre os setores e assim um pedido por mais empatia, compreensão e coordenação entre as profissões.

Quando foi criado o projeto, por que não? Passei para toda a equipe o projeto. Foram bastante pessoas envolvidas.

Podemos contribuir, o trabalho fica melhor e tem muitas sugestões e ideias.

O trabalho de coordenação para ver o sentido comum e não desperdiçar tempo envolve falar a mesma linguagem.

(Profissionais, Primeira sequência, 9 de junho de 2016)

Na prática cotidiana, essa diferença de missão foi colocada dentro de um arranjo processual que determina as sequências de acordo com exigências de segurança. Dessa forma, tenta-se combinar as funções segundo a missão que lhes é conferida, entre o incentivo de oportunidades e a segurança do local para todos. Entretanto, esse arranjo não é desprovido de elementos de hierarquia entre as missões. De acordo com as falas, elas sempre ficam tributárias da necessidade de segurança que lhes faz uma concessão ou não. Portanto, existe um nivelamento das missões que não é expresso no discurso oficial<sup>79</sup> mas experienciado no dia-a-dia da unidade tal como os participantes o evocaram. A segurança faz parte das referências de atuação para a ressocialização<sup>80</sup> mas, talvez não seja essa concepção que é considerada quando a função é exercida no dia-a-dia do cárcere pelos monitores. De fato, o que os internos valorizaram no conceito de segurança, refere-se à sua integridade, física e moral. Contudo, tornando a segurança uma condição primordial a toda atuação no cárcere e empoderando os monitores de maneira desequilibrada em comparação com o pessoal do atendimento, essa missão pode se tornar repressiva e, em consequência, prejudicar a integridade moral da pessoa, sendo um espartilho que impede a sua realização como indivíduo. Seguem umas ilustrações para exemplificar essas considerações.

Um monitor que estava no setor pediu para eu limpar. Eu estava limpando lá dentro e conversando com ele. Palavra de Deus, um outro me falou "não fica conversando demais aí". "Não é nada demais", falei. Mas, no entendimento deles, eu sou preso, ele é guarda. Não posso ficar conversando com eles. (Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016)

As algemas são um sinal: eu não confio em você. Mas cria um monstro onde não existe. É aqui que reduz o homem a pó. Eu algemando vocês, posso tudo. (Profissional, Primeira sequência, 9 de junho)

Ao longo das trocas, percebeu-se que todas as sequências de eventos devem ser mantidas sob controle, um controle que pode amenizar a possibilidade para os internos de achar oportunidades de acordo com as suas necessidades ou simplesmente a possibilidade de criar uma relação que seja plenamente confiante. Nessa vertente, parece comprometer o que se considera como ressocialização, elemento no entanto apresentado como finalidade do Complexo Penal. Contudo, um compromisso implícito foi achado para não discreditar toda a estrutura referencial em torno da ressocialização. De fato, isso aconteceu graças à forma pela qual a segurança é operada no Complexo, baseando-se no diálogo e no respeito<sup>81</sup> mas também, buscando-se pontes de

---

<sup>79</sup> Supra Capítulo 3, 3.1.3.

<sup>80</sup> Supra Capítulo 3, 3.2.1.

<sup>81</sup> Supra Capítulo 4, 4.1.1.

convergência com o conceito, mais substancial para a ressocialização, de oportunidade. Tal como o vimos no precedente capítulo, existe uma dúvida semântica significativa em relação à oportunidade, ao que ela significa para as pessoas que participaram das atividades de AA. Apesar da posição privilegiada que possui a missão de segurança no dia-a-dia da unidade e do seu *a priori* antagonismo com a oportunidade, esta é um conceito que continua vivo, entre esforço, decepção e expectativa. De fato, a oportunidade parece estar no nó, no cruzamento, no ponto de embate que concentra as divergências de concepção sobre o que é a ressocialização para as pessoas na unidade 1 do Complexo Penal. Por essa razão, considera-se a partir de agora que a discussão sobre a oportunidade constitui o interesse fundamental do trabalho desenvolvido até aqui. Com efeito, no seu seio, se agrupem as contradições que a instituição carcerária carrega sem conseguir decidir, gerando frustrações e talvez inefetividade em relação ao que pretende fazer, tal como relata esse profissional do atendimento.

Muitas vezes, quando estamos trabalhando, não temos a oportunidade de fazer tudo o que gostaríamos de fazer. Tem pessoal novo, dinâmico, com várias ideias, mas não podemos passar por cima do profissional de outro setor. (Profissional, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

Assim, na próxima seção e a título de conclusão dessa pesquisa indutiva, iremos fechar a nossa análise por via de leve extrapolação, tendo em foco o assunto da oportunidade, problemático pois ponto-chave do desafio que está latente ao uso do conceito de ressocialização no Complexo Penal de Ribeirão das Neves.

#### 4.2. Ressocialização: os desafios latentes às lacunas semânticas

Como pudemos vê-lo, uma estrutura referencial particular é privilegiada e erigida pelo Complexo Penal em padrão de atuação, tal como um roteiro ideal de passos. Esses são para serem seguidos a fim de alcançar uma concepção da finalidade de ressocialização que não é desprovida de considerações tendenciosas. É o que vimos na seção precedente, através da caracterização das relações entre os conceitos utilizados nas dinâmicas de grupo. Enxergamos valorizações desiguais e interpretações oriundas de culturas diferentes.

De fato, a vivência é constituída por uma rede de contradições, pesos, contrapesos e meio termo. Tendo em consciência de que as dinâmicas de grupo não deconstruíram a casa inteira mas apenas abriram uma janela sobre o que está acontecendo na unidade, permitiu realçar a complexidade referencial que movimenta a organização. Assim, sugere-se um esboço, e apenas o

esboço, de uma generalização teórico-analítica (PIRES, 2008, p.157) sobre a problemática geral da ressocialização tal como ela apareceu aos olhos da pesquisadora. Com efeito, exploratória e sem dúvida redundante de alguma forma com outros estudos sobre o tópico, far-se-á aqui uma ousadia, apostando que o desafio que se destaca como primordial para elucidar o conceito da ressocialização também se aloja na discussão em torno da oportunidade.

Essa aposta, construída a partir das dinâmicas de grupo desenvolvidas, baseiou na observação de uma miríade de perspectivas expressadas pelos participantes das atividades. Provavelmente, por essa razão e pela configuração da atribuição do poder na unidade, dificuldades surgem na prática no dia-a-dia prisional, entre as necessidades próprias do interno e a falta de flexibilidade devida a uma determinada concepção da segurança por parte dos profissionais preocupados pelo monitoramento. Iremos portanto aprofundar a questão das fissuras conceituais a propósito da noção de oportunidade, notadamente em relação à pergunta de saber quem é considerado como sujeito da mudança no que se trata da oportunidade. De fato, de acordo com a atribuição de responsabilidade nesse processo, estamos frente a comportamentos e significados que são divergentes e que frequentemente não entram em ressonância uns com os outros. Ora, a concepção relativa à oportunidade deixa pensar que ainda o papel do interno não é bem determinado no seio da unidade ou, pelo menos, não é objeto de um consenso no nível organizacional (4.2.1). Isso nos levará assim a interrogar-nos, de maneira teórica, sobre em que essa reflexão e essa definição em coletivo, nas condições de uma discussão empática, podem se tornar performativos, com efeitos tangíveis na vida cotidiana das pessoas convivendo no cárcere. Dito de outra forma, essa última subparte se fará mais ousada em termos de extrapolação pois, arriscar-se-á dizer que a forma pela qual as palavras são colocadas no diálogo podem mudar a prisão como organização humana (4.2.2).

#### 4.2.1. Oportunidade, assistência e responsabilidade

O encontro da preparação com a oportunidade gera o rebento do que chamamos a sorte. (ROBBINS, 1987, p.47)

Ao longo das dinâmicas, diversos arranjos conceituais foram evidenciados através das relações que cada perfil fomenta com os outros que estão atuando na unidade 1. No tocante à oportunidade, enxergou-se que o seu significado era frequentemente o lugar de embates, notadamente à luz do imperativo que se dão alguns profissionais em termos de segurança. Assim, tal como o vimos no capítulo 3, uma discrepância fundamental surgiu ao longo das evocações sobre

a oportunidade. Com efeito, ela era abordada segundo duas perspectivas principais e essas envolviam ainda mais divergências que evocaremos em seguida no objetivo de entender em que isso pode fragilizar o crédito que as pessoas colocam no *status quo* da ressocialização.

A primeira é a que aparecia de maneira mais espontânea e que dizia que a oportunidade era a possibilidade de estudar, de trabalhar e de ser reconhecido como cidadão igual aos outros. Desta forma, a oportunidade é assimilada à aquisição de condições, frequentemente relacionadas à vida social e à carreira profissional, estimadas como necessárias à integração do que se considera como sociedade. A segunda era mais difusa e mais vaga na hora de definir a noção pois não foca mais o conteúdo dessas condições que *a priori* facilitam o retorno à sociedade. Ela foca a forma de adquirir essas condições fazendo abstração das situações concretas, o que a torna mais difícil de explicar em termos gerais e impessoais. De fato, fazendo esse esforço de abstração no lugar dos participantes, a pesquisadora assumiu que o que se quer dizer com essa segunda perspectiva é que a oportunidade é um momento em que o indivíduo entra em alguma disposição para desfrutar de uma possibilidade considerada como favorável. Portanto, a diferença de foco entre as duas perspectivas é marcante. Uma delas trata de designar quais são as condições substanciais de ressocialização enquanto a outra prefere olhar para a disposição individual que vai fazer com que essas condições sejam aproveitadas. Assim, em razão desses focos distintos, as conversas sobre a oportunidade acarretaram em um pacote de concepções, diversas e mais ou menos subjetivas. De fato, em diversos graus, cada concepção é marcada pelo que o indivíduo que fala pessoalmente experienciou. É o que foi ressaltado na subparte 3.2.2, que almejava mostrar essa dificuldade de conceitualização entre os envolvidos. De fato, cada um traz a sua experiência para a definição, portanto, não concordam sobre as mesmas acepções. Não obstante, continuam utilizando as mesmas palavras e continuam assumindo um significado único e não discutido. Entretanto, os matizes estão subjacentes às aparências de coerência e iremos mais longe dizendo que contêm em si os germes de um conflito de responsabilidade. Por que evocar o tema da responsabilidade na abordagem do que significa a oportunidade em relação à ressocialização? No quadro da unidade 1, quem é o sujeito olhado como o detentor de responsabilidade na preparação do interno a fim de que se abram novas possibilidades para o seu retorno à sociedade? Em que essa questão diz sobre a fragilidade da estrutura referencial sobre a ressocialização?

Assim, as duas perspectivas referentes à oportunidade variam não apenas em relação ao foco mas também em termos de responsabilidade dos sujeitos nessa matéria. Em um primeiro lugar,

convém evocar o que significa a oportunidade de maneira genérica e geral<sup>82</sup>. Ela designa o que é oportuno, conveniente e favorável segundo as circunstâncias que cercam uma pessoa ou ainda de acordo com as particularidades que lhe são atreladas. Portanto, primeiro, uma oportunidade é julgada como tal segundo cada indivíduo, o que ele precisa e suas características. Porém, é também considerada através do momento no qual ela surge. De fato, há uma dimensão muito situacional que é amarrada ao uso da noção na vida concreta pois, dito de maneira trivial, a oportunidade é o *momento certo*. Então, a avaliação que se faz do meio ambiente, dos fatos, da conjuntura, é de suma importância para saber o que é a oportunidade em determinada situação para determinada pessoa. *A priori*, apenas com essas constatações, percebe-se que a noção implica uma apreciação dupla, essa sendo cercada por uma terceira que conclui sobre a combinação ou não da situação com a pessoa. Entretanto, a evocação das perspectivas mostrou que apenas uma das apreciações é privilegiada na determinação do que é ou não é uma oportunidade: o que é necessário ser feito para a sociedade a fim de que a pessoa possa integrá-la? De fato, a primeira perspectiva foi majoritária entre os participantes e muitas tentativas de conceitualização desembocaram em conversas sobre o objeto da oportunidade, notadamente em relação à sua adequação com o meio ambiente *lato senso*. Isso significa que, na maioria dos casos, as discussões giram implicitamente em torno de premissas sobre o que é preciso para voltar à sociedade após o encarceramento. Não obstante, o que é considerado como necessária, é o que é qualificado como condição de integração requisitada pela sociedade, dado que essa é enxergada como um conjunto homogêneo de indivíduos que compartilham o mesmo sistema de valores e normas. Por conseguinte, são itens como a educação profissional, o trabalho, o dinheiro ou ainda a religião que são mencionados como as condições da ressocialização. Contudo, são colocados como elementos que é imprescindível se conquistar, qualquer seja a pessoa considerada. Há duas consequências da hegemonia dessa perspectiva. Por um lado, massifica os internos em uma população carcerária homogênea em termos de características e de necessidades. Por outro lado, em decorrência, isso omite a dimensão individual da ressocialização, inerente à noção de oportunidade mas, no entanto, deixada a parte por motivos de segurança de acordo com o que se concebe como segurança<sup>83</sup>. Por essa razão, convém interrogar-se sobre o que a difusão dessa concepção implica.

Em termos de gestão, a massificação dos internos em uma população homogênea constitui uma maior facilidade para apreendê-los. De fato, considerados como pessoas tendo um perfil

---

<sup>82</sup> Os significados relativos ao termo oportunidade foram pesquisados no dicionário Houaiss. Em nenhum momento essa definição mais abstrata e genérica foi dada pelos participantes das atividades de AA.

<sup>83</sup> Supra Capítulo 4, 4.1.2.

semelhante ou até idêntico, os internos necessitam pressupostamente os mesmos serviços. Nesse sentido, o trabalho dos profissionais deve consistir em proporcionar uma assistência igual para todos. É o que o discurso oficial veicula como missão para o Complexo<sup>84</sup> e, de fato, a assimilação, pelos participantes, de determinadas condições à noção de oportunidade e até o pedido para a extensão das prestações fornecidas pela prisão para todos os internos confirmam a tendência de homogeneização que a perspectiva majoritária envolve. Segue a seguinte citação para ilustrar a demanda por essas condições.

Para a ressocialização ser efetiva, tem que dar oportunidade de trabalho, estudo e também, trabalho espiritual. (Interno, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

Usando esses termos gerais, gera-se a impressão de que o trabalho, o estudo e a espiritualidade são elementos indispensáveis para que qualquer indivíduo possa ser ressocializado. Por conseguinte, em virtude da pressuposta universalidade dessas condições, os serviços prisionais são solicitados para fornecer esses itens que podem serem estandardizados, calculados e, *in fine*, controlados. Aqui, é a organização prisional que é encarregada de proporcionar as oportunidades pois, de fato, considerada a provedora como responsável pela ressocialização.

Aqui, tem mais estrutura para abrir a gente para trabalhar, artesanato, mas a vaga é muito difícil de conseguir. As oportunidades são poucas. O curso de pintura, não sei se a juíza vai aceitar para a remissão. Faltam cursos profissionalizantes. (Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016)

Essa abordagem busca enfatizar para quem a responsabilidade é atribuída em primeira mão. Como pudemos vê-lo nesse exemplo, trata-se da organização penitenciária que assim presta, na medida dos seus meios, esses serviços de atendimento, tal como vagas de emprego, ensino médio e superior, atividades artísticas e religiosas etc. O que isso implica? Envolve uma estandardização na prestação de serviços. Com efeito, o fato de que uma oportunidade é para ser antes de tudo fornecida, acarreta em uma configuração em que se considera apenas fatores, iguais e uniformes, de integração na sociedade (MEYER, 2010, p.16). Isso facilita a atuação dos profissionais. Porém, significa também que algum determinismo é subentendido em relação à condição de interno. De acordo com essa premissa, de fato, massifica as pessoas que são encarceradas e isso pela consideração de que todas possuem necessidades similares. Assim, quando focaliza-se apenas essa dimensão da oportunidade e quando a responsabilidade é dada a um único agente, na ocorrência, a organização prisional, há a tendência em despojar os indivíduos aprisionados de qualquer poder

---

<sup>84</sup> Supra Capítulo 3, 3.1.3.

sobre a sua própria situação. Em ilustração, em muitas ocorrências, as pesquisadoras presenciaram 9 momentos em que eles foram chamados de *meninos* pelos funcionários. O que isso diz? Diz que a determinação da vida presente e futura dessas pessoas permanece sob o poder de definição do cárcere e que este continua tendo o protagonismo nas situações, infantilizando os internos. Assim, o foco exclusivo na atuação dos serviços de atendimento em matéria de oportunidade é o que vamos chamar de modelo assistencial de ressocialização<sup>85</sup>. Portanto, essa versão é aquela que está majoritária entre os participantes das atividades.

No entanto, de acordo com a definição mais abstrata de oportunidade, esta designa um momento de encontro entre uma possibilidade e uma vontade. Com efeito, é um momento singular em que um indivíduo se aproveita de uma possibilidade que ele enxerga como positiva para o seu próprio caso. Conforme essa dimensão subjetiva, inerente à noção de oportunidade, em várias vezes nas dinâmicas de grupo, que seja no início ou no fim das sequências, algumas falas se diferenciaram na postura. De fato, na hora de olhar para si mesmo, colocado na situação concreta e atuando como indivíduo ativo, alguns internos participantes tiveram interpretações que tenderam a emprestar referências que não seguem a estrutura padrão do modelo assistencial de ressocialização. Também, alguns profissionais fizeram comentário sobre a insuficiência da precedente concepção segundo a qual espera-se tudo da prisão em termos de oportunidade.

Será uma questão só de Unidade mesmo? O que a gente tenta fazer diferente aqui, não temos que buscá-lo conosco mesmo? Só do outro, não vem de mim? O que vocês tem contribuído na Unidade? (Profissional, Terceira sequência, 23 de junho)

Dito de outra forma, o que isso significa? Designa o fato de que, nas suas análises pessoais, os indivíduos podem conferir o papel de protagonista na trajetória para a ressocialização não mais à organização prisional e aos seus profissionais mas aos próprios internos, conforme o poder de decisão desses mesmos, conforme a sua vontade. Portanto, a atribuição de responsabilidade muda e não são os mesmos recursos, os mesmos meios, nem os mesmos atores, que são solicitados para conseguir retornar à sociedade. Essa mudança de concepção se opera justamente a respeito do momento da oportunidade. A pessoa visando a se ressocializar vira a base do movimento e o protagonista desse evento para que este se torne encontro. Seguem aqui alguns enunciados que ilustram o que acabou de ser falado.

---

<sup>85</sup> No trabalho de mestrado de Aurélie Meyer, esse padrão é designado como o modelo paternalista de ressocialização.



Qualquer modo que você deixa ele se expressar, qualquer um. A partir do momento que você se expressa, faz escolha. A oportunidade é atrás da expressão.

Dá a chance de mostrar os meus valores e meus interesses.

Esforço de cada um de aproveitar a oportunidade

(Internos, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

No sentido desses trechos de interações, é o interno que deve tomar a decisão de fornecer esforços a fim de se reintegrar a sociedade. Isso se efetua conforme as suas características, seus valores e o seu projeto de vida. Dessa forma, ocorre uma transferência de responsabilidade da prisão para o próprio interno. Isso estigmatiza o outro foco que estandardiza as necessidades do interno, de acordo com a seguinte citação que aponta que a ressocialização segue alguns estereótipos quando é apenas pensada em termos de assistência para transformar os indivíduos conformes ao que é esperado, ou o que se acha esperado, na sociedade. Abaixo, segue uma definição acadêmica do que é a ressocialização.

Processus de normalisation qui consiste à produire les individus soumis et dociles que la société attend<sup>86</sup>. (MEYER, 2010, p.25)

O que essa fratura paradigmática mostra a respeito da unidade 1 do Complexo, é que existe uma insuficiência na estrutura referencial em torno da ressocialização. Essa insuficiência se manifesta em termos de coerência conceitual e então de legitimidade interna, tal como foi exposto na terceira sequência de dinâmicas com as numerosas perguntas a respeito. Dessa noção, o lugar da discórdia latente está na questão da responsabilidade a respeito da oportunidade. Enquanto o monopólio é outorgado à organização penitenciária para a determinação das condições consideradas como favoráveis à ressocialização, os internos teriam que aderir, de maneira passiva, a essas que lhes são propostas. Contudo, vários participantes questionariam esse modelo a favor da crença segundo a qual a oportunidade existe para uma pessoa apenas quando tem uma adequação com a sua individualidade e ainda mais quando é uma construção em que ele projeta e escolhe. Isso foi bastante expressado pelos internos comprometidos com a religião<sup>87</sup>. Eles testemunharam que, graças à fé, conseguiram achar o seu próprio caminho, a sua própria serenidade, finalmente a sua própria oportunidade e isso independentemente dos serviços da prisão. Essas pessoas foram as mais

---

<sup>86</sup> Tradução em português proposta pela autora: "Processo de normalização que consiste em produzir os indivíduos submissos e dóceis que a sociedade espera".

<sup>87</sup> O assunto da religião em relação à percepção dos internos sobre o encarceramento foi bastante exposto ao longo das dinâmicas de grupo. Esse é um tema considerado como relevante para ser estudado mas, por motivos de metas, aqui só é evocado e não explorado embora seja de grande interesse.

críticas em relação com as conotações divulgadas na esteira da evocação da noção de oportunidade pois têm a tendência a ocultar a dimensão individual do movimento para com a oportunidade. De alguma forma, denunciam a falta de autonomia na determinação do seu futuro e a decorrente desresponsabilização das pessoas que enxergam a assistência como único vetor de oportunidade. Seguem alguns trechos que relatam essa divergência de postura por parte de alguns internos.

A sociedade com preconceito ia ver em vez de preferir. A gente é privada de liberdade, mas gosta de desafio. Sendo que tenho interesse, vou aprender. Dedicção faz bem. (Interno, Primeira sequência, 10 de junho de 2016)

Isso não é oportunidade, isso é ocupação. (Interno, Segunda sequência, 16 de junho de 2016)

Assim, além das críticas referentes às condições consideradas como indispensáveis à ressocialização, entendeu-se ao longo das atividades de grupo que, nos fatos, na atuação do dia-a-dia, o interno possui significativa influência no sucesso desse processo de ressocialização e notadamente no aproveitamento da oportunidade. A sua vontade é determinante e no final das dinâmicas, no dia 23 de junho de 2016, os participantes concluíram sobre a necessidade de esforços conjuntos indo no sentido desse encontro que é a oportunidade. O que se percebe aqui, ou pelo menos o que era para ser mostrado, é a problemática da responsabilidade na conceitualização do que é a ressocialização. É onde estão as divergências e as dúvidas que possuem as pessoas em relação a sua própria iniciativa, ou seja, a sua própria margem de atuação dentro da unidade prisional na vida cotidiana.

Portanto, agora esboçados os traços do desafio que constitui a utilização do conceito de ressocialização como referencial e abrigando-se na questão da responsabilidade dos indivíduos no cárcere, convém agora explicitá-lo de maneira mais aprofundada. Será feito em termos de expectativas, de pistas de atuação para o futuro, em termos de guias. De fato, pela prospecção e esperança manifestadas na hora das atividades de AA, convém agora direcionar os projetores e dar voz para o que foi evocado como tal pelos participantes a respeito da responsabilidade no processo de ressocialização das atividades de AA. Por mais que a discussão não tenha dado diretamente sobre o assunto, enxerga-se que a problemática ficou nitidamente por trás das falas. É portanto a partir das esperanças expressadas pelos internos e pelos funcionários que iremos concluir a nossa imersão dentro do universo prisional que é o Complexo Penal de Ribeirão das Neves.

#### 4.2.2. Empatia, empoderamento e responsabilidade

Tenho esperanças. Na prisão, você pode escolher entre olhar para o céu ou olhar para o musgo no chão. Olho para o céu. (Interno, in DREISINGER, 2017)

Na precedente seção, estudou-se as relações entre as referências de atuação quando mobilizadas e articuladas na vida cotidiana da unidade 1 do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. De fato, foi possível abrir um espaço de observação a partir das dinâmicas de grupo, interessantes não apenas pelo conteúdo das falas mas também pela maneira com a qual as pessoas interagiam entre elas. Portanto, fazendo a síntese dos momentos, a pesquisadora assumiu ligações e integrou os elementos apesar dos eventuais paradoxos. Contudo, não esgotou a possibilidade de conhecimento sobre a unidade. Com efeito, embora concebeu-se uma estrutura reticular de referências a fim de apresentar a sua organização moral, a unidade sempre está movimentada pelas inferências interpessoais que ocorrem diariamente. Assim, por mais que ela pareça imóvel pela sua permanência lexical, essa estrutura referencial sempre está submetida a redefinições e mudanças nas conexões que se efetuam entre as referências de atuação ou na inclusão de outras.

Como vimos, esse dinamismo provém de várias tensões, notadamente na que existe entre a segurança e a oportunidade. Ambas se diferenciam em relação com o nível de liberdade que deixam aos internos. No entanto, um determinado arranjo delas duas encontrou a sua legitimidade na combinação particular de dois recursos, esse sendo colocados também em tensão de acordo com os significados que lhe são atribuídos. Trata-se do diálogo e do respeito, o segundo entendido com conotação de alguma formalidade, o que tornou o primeiro em ferramenta de resolução de conflitos. Assim, gerou uma concepção particular do que é a ressocialização. Essa não é a soma das referências de atuação mas um sutil equilíbrio de ligações tecidas entre elas. Portanto, a problemática induzida por essa rede referencial gira em torno da responsabilidade.

Qual é a que é conferida aos internos para que esses possam fazer as suas próprias escolhas em relação ao retorno à sociedade? A questão da responsabilidade acarreta dúvidas sobre o seu significado e a sua atribuição no Complexo Penal. Como apontou-se acima, gera incertezas para a atuação em matéria de ressocialização, entre um enunciado intencional forte que tende a fazer acreditar na mobilização das pessoas da unidade alcançarem a finalidade e margens de ação cujos contornos são mutáveis, vagos e às vezes muito restritos para os internos. É assim que intervém a consideração de que a assistência dispensada pelo conjunto de profissionais da unidade vai de par com um regulamento estrito dos comportamentos dos internos. Neste âmbito, a responsabilidade

que é esperada desses indivíduos é portanto a de se conformar. Ora, nem todos concordam com as premissas sociais carregadas na maneira de cumprir a meta de ressocialização no cotidiano carcerário. Isso gera interrogações, até retrações internas, que têm consequências negativas para a legitimidade atribuída à organização prisional e/ou para a credibilidade do conceito de ressocialização como algo que tenha amarração concreta com o mundo experiencial. Esse quadro de tensões e preocupações foi retratado durante o desenrolar das dinâmicas de grupo mas, também, ele foi transformado por elas.

Em qual medida esse âmbito foi transformado em relação ao tema da responsabilidade? Em primeiro lugar, convém esclarecer a acepção que foi selecionada na pesquisa a respeito dessa noção. No caso de uma pessoa física, a responsabilidade designa o fato de uma pessoa de assumir as consequências dos seus atos, ou às vezes dos atos de outras pessoas, de acordo com o papel que lhe é atribuído no seio de uma determinada organização. Assim, ser responsável só pode acontecer na medida em que se tenha uma margem de poder, entendida como capacidade de atuar em relação ao outro. Ora, como foi falado precedentemente, a margem de ação dos internos na unidade é reduzida a concordar com as condições de detenção definidas e de aproveitar as oportunidades de ressocialização propostas nesse quadro pela administração. A sua responsabilidade repousa portanto nessa adesão e não em alguma iniciativa que saia desse padrão. O que aconteceu durante as dinâmicas de AA, foi uma reconsideração dessa margem de ação e isso através de atividades de diálogo envolvendo todos os perfis convivendo na organização prisional. Isso se fez por meio de várias ferramentas que diminuíram a formalidade das interações. Por exemplo, os internos estavam sem algemas, todos podiam circular livremente na sala de convivência, havia comidas e bebidas e as atividades eram planejadas a fim de quebrar o gelo entre as pessoas (escuta musical, atividade do brasão, atividade da bola de lã). Assim, se desenvolveu um clima relaxado, apaziguado e informal. Nesse âmbito, as pessoas começaram a falar entre elas com a vontade de entender o outro e colocar-se no seu lugar. Virou empático e, portanto, modificou as relações de poder. O poder é algo fluído, tal como uma ligação que se estabelece entre duas ou várias entidades de maneira recíproca. Isso significa que essas agem e reagem em função da outra. Com efeito, o poder designa uma relação em que uma das extremidades possui a capacidade de agir sobre a outra (CROZIER & FRIEDBERG, 1987, p.379). Por exemplo, o fato de falar para os outros em uma dinâmica de grupo é uma manifestação de poder na medida em que alguém se expressa e um determinado auditório escuta. Uma outra dimensão do poder é a incerteza que uma das partes cultiva em relação à outra. Cada vez mais uma pessoa atua, há uma margem mais ou menos importante de incerteza quanto ao seu comportamento para os outros. Quando essa margem de incerteza é reduzida quanto ao

comportamento de alguém, significa que as pessoas sabem como esse alguém vai atuar. Por esse conhecimento, as pessoas possuem mais controle sobre a situação e, portanto, mais poder (HOLCMAN, 2009, p.72-73). No caso das dinâmicas de grupo, a sua organização propiciou a tomada de iniciativa por parte dos participantes, notadamente em relação aos temas abordados e pela possibilidade de interagir sobre eles com os diferentes perfis de indivíduos da unidade. O decorrer das atividades, embora havia sido planejado, foi de fato improvisado de acordo com a trajetória das conversas. Tal como foi relatado nas cartas recebidas para a retro-alimentação, os participantes se sentiram empoderados pelo diálogo que teve lugar. O que significa? O empoderamento consiste em uma transferência de poder para uma determinada comunidade de pessoas e isso se efetua por via de conhecimentos. Essa transferência transforma assim a comunidade, tornando-a mais responsável no nível individual e mais consciente no nível coletivo<sup>88</sup>. Como isso ocorreu na nossa experiência de pesquisa?

Trate as pessoas como lixo e elas serão lixo. Trate-as como seres humanos e elas se comportarão como seres humanos. (Interno, in DREISINGER, 2017)

Tal como foi apontado na citação, considerar o indivíduo como um lixo, ou seja, como um objeto que se pode manejar, acarreta no fato de que o indivíduos talvez não se sintam mais dignos de consideração e ajam em conformidade ou em reação a isso. Pode desembocar em algum enfraquecimento da integridade íntima da pessoa ou gerar alguma rebelião contra esse desprezo. Ao contrário, o fato de olhar um para o outro como de igual valor a si mesmo permite o balanceamento das relações de poder. Com efeito, a empatia foi um vetor de mudança de relevância nas interações fomentadas pela AA. Por que?

Os seres humanos não são os meros receptáculos de discursos importados mas, no momento de recepção da mensagem, as interpretações vêm e retroagem, voltando simultaneamente a operações reflexivas que se amarram a experiências passadas, presentes e futuras. Por conseguinte, o mundo sensível tal como ele é vivido não deixa de interferir de maneira dinâmica com o enunciado das pessoas (OUDE-ENGBERINK, LOGNES, CLARY, MICHEL, BOURREL, 2013, p. 7). O que isso nos diz em relação à presente pesquisa empírica é: o que apareceu como algo evidente durante a fase de análise, é a importância primordial da maneira pela qual as interações acontecem entre as pessoas no dia-a-dia penitenciário. Por mais que essa consideração soe bastante senso comum ou quase trivial no nível científico, é contudo uma dimensão da vida prisional que é frequentemente omitida nos discursos oficiais relativos à estratégia de gestão prisional, tal como o

---

<sup>88</sup> Definição encontrada no dicionário Houaiss.

vimos no nosso estudo de caso. Com efeito, é um aspecto inerente à instituição pois, é pelas trocas interpessoais que o poder flui entre os indivíduos. De fato, nas interações, se manifesta a aptidão de cada um em tomar a palavra, expor o sentido pelo qual ele optou e adotar uma postura que seja *in fine* reconhecida pelo ou pelos interlocutores. No entanto, em um cárcere, as interações entre os perfis são geralmente orientadas em função das condições mais favoráveis que uma das partes, no caso os profissionais, possuem em virtude de prerrogativas de estatuto em comparação com o outro perfil que constituem os internos. Por conseguinte, as trocas são sim recíprocas entre os profissionais e os internos mas esses últimos são raramente outorgados a reivindicar um posicionamento autônomo que não seja conforme ao mandamento anterior. Entretanto, convém lembrar que o poder é algo neutro que circula entre indivíduos e comunidades (DAHL, 1957, p. 202). Portanto, a configuração do poder pode mudar segundo a maneira pela qual as trocas se estabelecem. A fim de mostrá-lo, vamos tomar em exemplo a terceira sequência das dinâmicas que ocorreram na unidade 1 do Complexo Penal onde um diálogo empático entre profissionais e internos surgiu em esboço.

O que se produziu no terceiro encontro é o acontecimento de conversas improvisadas pelos participantes que propiciaram a expressão sincera das preocupações de cada um dos participantes e a sua escuta atenta por todos. Com efeito, o objetivo planejado para todos os encontros era o de criar um clima empático no qual todos possam exprimir-se com autenticidade, ou seja, falar sendo si mesmo (KLEIN, 2009, p.59). Em uma certa medida, esse âmbito mais solto aconteceu ao longo das atividades, notadamente na última sequência<sup>89</sup>. Neste encontro, os diálogos fluindo, as pesquisadoras os deixaram prosseguir livremente mas ainda utilizando uma bola de lã para traçar o roteiro das interações entre as pessoas. Essas trocas tinham a meta inicial de que todos formulassem perguntas a respeito da unidade em geral. Nesse contexto de conversa, os participantes empreenderam uma confissão coletiva a respeito das necessidades e preocupações de cada um. Por via desse tipo de comunicação, empática, a possibilidade de mudança surgiu. Com efeito, propiciou duas coisas: a primeira foi escutar e entender a experiência de outrora e a segunda foi a de assumir a responsabilidade pelos seus próprios desejos. Assim, é graças ao clima empático que a criação de conhecimento e de sentido ocorreu e, portanto, essa configuração fomentou o empoderamento das pessoas durante o terceiro encontro das atividades de AA.

Voltando ao assunto da responsabilidade, de fato, os participantes conseguiram identificar que a problemática de fundo da unidade é a da desconexão do referencial de ressocialização, tal

---

<sup>89</sup> Supra Capítulo 2, 2.2.2.

como ele é concebido, com a vida cotidiana do cárcere. Não possui suficiente consistência porque faltam algumas dimensões experienciais a fim de que seja válido para todos os integrantes da organização. Dito de outra forma, cada indivíduo, qualquer seja o seu estatuto no seio da unidade, tem pensamentos e comportamentos que lhe são próprios mas que, em grande maioria, são ocultados na massa enquanto o discurso oficial prega referências de atuação que são definidas em termos de intenções e não de situações<sup>90</sup>. Por conseguinte, em uma discussão onde se almeja ter mais consistência da linguagem utilizada e, em decorrência, potencialmente mais esperança no que as palavras carregam de sentido, as dinâmicas de conversa se tornam experiências de aprendizado mútuo que colocam cada participante em uma posição onde entende a situação na qual ele está e qual é a sua responsabilidade nesse quadro. O empoderamento é justamente isso e é o que aconteceu para várias pessoas ao longo das atividades dessa pesquisa de acordo com o caminho explicado aqui. Em conclusão dessa subparte, segue aqui um resumo do propósito teórico do presente percurso. A empatia entre as pessoas fomenta um maior conhecimento sobre o cotidiano da organização e, por essa razão, isso reduz a incerteza e proporciona mais poder às pessoas em relação às situações que ocorrem. Portanto, desenha uma maior margem de atuação para elas no quadro desse âmbito organizacional, ou seja, lhe conferem maior responsabilidade nesse contexto.

---

<sup>90</sup> Com efeito, frequentemente, as consequências divergem de maneira radical com as intenções e os estereótipos que prevaleceram durante a tomada de decisão administrativa. Constitui uma ilustração do que se chama o viés de atribuição que vale para todas as atividades humanas. Relata a dificuldade cognitiva dos indivíduos e das organizações em incluir fatores externos, situacionais, no seu raciocínio e isso, até durante a tomada de decisão.

## NOTAS CONCLUSIVAS

Essa nova qualidade exigida para as ações virtuosas, que devem não só provar a dignidade de seus autores, mas servir também para o bem dos outros, pode ser chamada de cuidado. Esta é a Segunda virtude cotidiana: trata-se sempre de um gesto dirigido a um ser humano individual muito próximo, não à pátria ou à humanidade. Esse cuidado para com o próximo traz em si mesmo a própria recompensa: acontece de sermos capazes de realizar para os outros, ações que não empreenderíamos para nós mesmos; estamos, portanto, entregues à vida. (TODOROV, 1995, p.26)

Como todas as instituições, a ressocialização é algo que se localiza entre a teoria e a vida.

Assim, chegou a hora de concluir a presente pesquisa indutiva que nos levou a tocar no assunto da ressocialização, assunto político, doutrinal, às vezes, midiático e, frequentemente, problemático. Contudo, trata-se de um tópico raramente estudado sob o prisma da existência, da vivência e do cotidiano. Em suma, é pouco abordado a respeito da sua apropriação semântica pelas pessoas que estão no cárcere. Tende a ser mais observado sob o prisma jurídico que se empenha em saber se, como disposição de direito, funciona ou não funciona (LALANDE, 2004). Portanto, a título de conclusão e de síntese, perguntar-se-á aqui quais são os achados desse trabalho e em que eles completam o conhecimento em relação a pergunta sobre o que é a ressocialização?

Ao longo do planejamento e do andamento das atividades empíricas, não se sabia o que ia aparecer como pergunta específica de pesquisa mas já se imaginava que íamos propor alguma compreensão sobre um determinado universo prisional. De fato, pela escolha do método de Abordagem Appreciativa, tinha-se a intuição de que ia ser constatada uma brecha entre o que o que constitui a norma e os eventos. É assim que foi o que aconteceu com a ressocialização, apresentada como finalidade da unidade 1 do Complexo PPP de Ribeirão das Neves. De fato, tal como foi aos poucos induzido, a ressocialização é uma convenção de linguagem que permite criar uma instituição de convivência, ou seja, um determinado *status quo* entre as pessoas do cárcere. Assim, o que nos interessou no quadro dessa dissertação é o arranjo retórico em torno da ressocialização. Mais explicitadamente, o presente estudo procurou saber em que os significados que ela sugere permitem sustentar as práticas do cotidiano.

Assim, por via desse *status quo*, a ressocialização mantém as pessoas em um estado de relativa tranquilidade, ficando entre uma avaliação bastante mitigada sobre o seu dia-a-dia na unidade e a prospecção de testemunhar a medio prazo a reforma da organização. Assim, como todas as instituições, a ressocialização é algo que se localiza entre o imobilismo no presente e uma



mobilização, talvez remota, para o futuro. Como vimos, por enquanto, apenas algumas iniciativas pontuais no tempo presente sustentam essa mobilização.

O cárcere não pode ser bom, apenas as pessoas são boas. (SÁ, Qualificação desse trabalho de Mestrado, 2016)

Aqui, não se trata de dizer se a ressocialização é algo desejável ou não, mas somente olhar para a sua consistência no nível das práticas, dos usos, no nível da vida das pessoas. No final das contas, quando pergunta-se sobre o fato de saber se a ressocialização funciona ou não funciona em termos de finalidade da prisão, aparece que a resposta a essa pergunta sempre estará em aberto e nunca poderá ser esgotada enquanto não houver consideração das necessidades individuais das pessoas assim como a consideração do clima social que eventualmente pode satisfazer essas necessidades. Como incluir esses outros olhares sobre a organização e esses rostos que a tornam viva? Talvez surgirá com a preocupação de edificar um espaço de comunicação não violenta, empática, não dogmática, que faz com que as pessoas se expressem com reflexividade, autenticidade e responsabilidade. Nesse sentido, a implementação da Abordagem Apreciativa constituiu uma experiência interessante que, por mais que tenha sido incompleta em termos de pesquisa-ação, propiciou por algum tempo a criação desse terreno. Nesse terreno no qual se manifestaram as vontades por ainda mais diálogo, entendido dessa vez como lugar de empoderamento e, finalmente, de liberdade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, C. C., OLIVEIRA JÚNIOR, A., BRAGA, A. A., JAKOB, A. C., ARAÚJO, T. D. (2015), O desafio da reintegração social do preso: uma pesquisa em estabelecimentos prisionais, *Revista de Estudos Empíricos em Direito*, 2:2, São Paulo: REED, p.10-30.
- ARENDT, H. (1972), *Du mensonge à la violence. Essais de politique contemporaine*, Paris: Calmann-Lévy.
- ARMENGAUD, F. (2006), *A Pragmática*, São Paulo: Parábola.
- ARRIPE, A. d', OBOEUF, A., ROUTIER, C. (2014), L'approche inductive : cinq facteurs propices à son émergence, *Approches inductives*, 1:1, p.96-124.
- AUSTIN, J. L. (1962), *How to do things with words*, Oxford: Oxford University Press.
- BACHELARD, G. (1996), *A formação do espírito científico*, Rio de Janeiro: Contrapontos.
- BARBERIO, V., MONTI, A. (2014), Réseaux sémantiques et légitimité du discours, tradução de J. Saint-Charles, *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, nº12, Montreal: UQAM.
- BARROS, D. L. P. (2002), *Teoria Semiótica do Texto*, São Paulo: Ática.
- BECKER, H. S. (2008), *Outsiders: estudos de sociologia do desvio*, tradução de M. L. de Borges, Rio de Janeiro: Zahar.
- BENVENISTE, E. (1966), *Problèmes de Linguistique Générale*, Paris: Gallimard.
- BEZERRA, M. O. (1995), *Corrupção: um estudo sobre poder político e relações pessoais no Brasil*, Rio de Janeiro: ANPOCS.
- \_\_\_\_\_, M. O. (2017), Corrupção e produção do Estado, *Revista Pós Ciências Sociais*, v.14, n.º27, São Luís: EDUFMA, disponível no site: <http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rpcsoc/article/view/6407>, p.99-130.
- BOJE, D. (2011), *Storytelling and the Future of Organizations. An Antenarrative Handbook*, London: Routledge.
- BOOTH, W., Colomb, G., Williams, J. (2005), *A arte da pesquisa*, São Paulo: Martins Fontes.
- BORDA, O. F. (2009), *Una sociología sentipensante para América Latina*, Buenos Aires: CLACSO.
- BRACOPS, M. (2010), *Introduction à la pragmatique*, 2ª edição, Bruxelles: De Boeck Supérieur.

BRAGA, A. G. M. (2008), A identidade do preso e as leis do cárcere, *Dissertação de mestrado orientada por Sá, A. A. de*, São Paulo: Universidade de São Paulo.

BUGNON, G. (2015), *Sortir de la délinquance au Brésil. L'impact de l'expérience du monde du crime et du système pénal pour mineurs*, *Questions pénales*, XXVIII.1, Paris: CEDISP, disponível no site: <http://www.cesdip.fr/Sortir-de-la-delinquance-au-Bresil.html>.

BUSHE, G. (2012), Foundations of Appreciative Inquiry: History, Criticism and Potencial, *AI Practitioner*, 1:14, Amsterdam: Instituut voor Interventiekunde.

CHRISTIE, N. (1993), La industria del control del delito. ¿Una nueva forma de holocausto?, tradução de Sara Costa, Buenos Aires: Del Puerto.

COOPERRIDER, D., & WHITNEY, D. (2001), *Appreciative Inquiry: A Positive Revolution in Change*, in GOLEMBIEWSKI, R. T. et al, *Handbook of Organizational Behavior*, New-York: Marcel Dekker.

CORTELLA, M. S., LA TAILLE, Y. de (2009), *Nos labirintos da moral*, Campinas, SP: Papirus 7 Mares.

DAVIS, K., TREBILCOCK, M. (2009), A relação entre Direito e Desenvolvimento: Otimistas versus Céticos, *Revista Direito GV São Paulo*, 5:1, tradução de Pedro Maia Soares, São Paulo: FGV Direito SP, p.217-268.

DEPEN (2014), *Levantamento de Informações Penitenciárias INFOPEN*, Brasília: Ministério da Justiça, disponível no site: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2015/11/080f04f01d5b0efebfbcf06d050dca34.pdf>.

DEUSDARÁ, B. (2013), *Pragmática e discurso: a noção de texto em questão*, *Revista do Programa de Pós-Graduação em Letras da Universidade de Passo Fundo*, 9:2, p.340-357.

DUFLO, E. (2011), Policies, politics: Can evidence play a role in the fight against poverty?, *The Richard Sabot Lecture Series*, Washington: The Center for Global Development.

ELLIOTT, C. (1999), *Locating the Energy for Change. An Introduction to Appreciative Inquiry*, Winnipeg (Canada): International Institute for Sustainable Development, disponível no site: <http://www.iisd.org/pdf/appreciativeinquiry.pdf>.

FERNANDES E. B. D., FERREIRA S. L. (2013), O Contrato de Parcerias Público-Privadas e a Construção do Desenvolvimento Nacional: À Espera de um Milagre, CORRÊA A. R., PINTO M. E. (orgs), *Cumprimento de Contratos e Razão de Estado*, São Paulo: Saraiva, p.93-162.

FISCHER, R. M., FLEURY, M. T. L. et al (1989), *Cultura e Poder nas Organizações*, São Paulo: Atlas.

GERGEN, K. (1978), Toward Generative Theory, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36:11, Washington: American Psychological Association, p.1344-1360.

GERGEN, K., GERGEN, M. (2004), *Social Construction: Entering the Dialogue*, Chagrin Falls (USA): Taos Institute Publications.

GIDDENS, A. (2002), *Modernidade e Identidade*, tradução de Dentzien, P., Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

GOLEMAN, D. (2014), *L'intelligence émotionnelle. Intégrale*, tradução de Thierry Piélat, Paris: J'ai lu.

GRANT, S., HUMPHRIES, M. (2006), Critical Evaluation of Appreciative Inquiry, bridging an apparent paradox, *Action Research*, 4:401, London: SAGE Publications, p.401-418.

HUGON, M-A., SEIBEL, C. (1988), *Recherches Impliquées. Recherche-Action: le cas de l'éducation*, Bruxelles: De Boeck Wesmael.

KAMINSKY, D. (2016), *Abordagens indutivas na pesquisa em direito*, Curso de curta duração, São Paulo: FGV Direito SP.

KELSEN, H. (1962), *Théorie pure du Droit*, tradução de Charles Eisenmann, Paris: Dalloz.

KEMMIS, S. (2001), Exploring the relevance of critical theory for action research: Emancipatory action research in the footsteps of Jürgen Habermas, in Reason, P., Bradbury, H. et al., *Handbook of action research*, London: SAGE Publications, p.91-102.

LA BOÉTIE, E. De (2002), *Discours de la Servitude Volontaire. Boétie et la Question du Politique*, Paris: Editions Payot et Rivages.

LALANDE, P. (2004), *Punir ou réhabiliter les contravenants? Du "nothing works" au "what works" (montée, déclin et retour de l'idéal de réhabilitation)*, Canada: Ministère de la Sécurité Publique, disponível no site: <http://psychocriminologie.free.fr/?p=540>.

LIEBLING, A. (2004) *Prisons and their Moral Performance. A Study of Values, Quality and Prison Life*, Oxford: Oxford University Press.

\_\_\_\_\_, (2011), Moral Performance, Inhuman and Degrating Treatment and Prison Pain, *Punishment & Society*, 13:530, London: SAGE Publications.

LIEBLING, A., TAIT, S., STILES, A., Durie, L., HARVEY, J. (2005), An evaluation of the safer locals programme, London: *Report submitted to the Home Office*.

MACHADO, M., PASCHOAL, B. (2016), Monitorar, investigar, responsabilizar e sancionar. A multiplicidade institucional em casos de corrupção, *Revista Novos Estudos*, nº104, São Paulo: CEBRAP, disponível no site: [http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/content\\_1620/file\\_1620.pdf](http://novosestudos.uol.com.br/v1/files/uploads/contents/content_1620/file_1620.pdf), p.11-36.

MAINGUENEAU, D. (1976), *Initiation aux méthodes de l'analyse de discours*, Paris: Éditions Hachette.

MARTIN-KRUMM, C., TARQUINIO, C. *et al* (2011), *Traité de Psychologie Positive*, Bruxelles: De Boeck.

MEYER, A. (2010), La réinsertion en prison, *Dissertação de mestrado sob a orientação de Mayaud, Y.*, Paris: Université Panthéon-Assas, disponível no site: [https:// docassas.u-paris2.fr/nuxeo/site/esupversions/b5670f5e-ea83-4fc5-884f-5f0e01833dbd](https://docassas.u-paris2.fr/nuxeo/site/esupversions/b5670f5e-ea83-4fc5-884f-5f0e01833dbd).

MCNEIL, F., FARRALL, S., LIGHTOWLER, C., MARUNA, S., How and why people stop offending: discovering desistance, *Insights*, n°5, London: The Institute for Research and Innovation in Social Services, disponível no site: <https://www.iriss.org.uk/resources/insights/how-why-people-stop-offending-discovering-desistance>.

MILLARD, E. (1995), Hauriou et la théorie de l'institution, *Droit et Société*, 30:31, Paris: LGDJ, p. 381-412, disponível no site: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00125759/document>.

MOELLER, H-G. (2005), *Luhmann Explained: From Souls to Systems*, Chicago: Open Court Publishing.

MOL, A. (2009), *Ce que soigner veut dire : les patients, la vie quotidienne et les limites du choix*, Paris: Presses des Mines.

MOREIRA E. B. (2011), A experiência das licitações para obras de infra-estrutura e a lei de parcerias público-privadas, in SUNDFELD C. A. (orgs), *Parcerias Público-Privadas*, 2ª edição, São Paulo: Malheiros, p.110-137.

MORGAN, G. (2013), *Imagens da Organização*, São Paulo: Editora Atlas.

MORIN, E. (2004), *A cabeça bem-feita. Repensar a reforma, reformar o pensamento*, Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

\_\_\_\_\_, (2005), *Introduction à la pensée complexe*, Paris: Éditions du Seuil.

NETO B. P. (2011), Licitação para Contratação de Parceria Público-Privada, in SUNDFELD C. A. (orgs), *Parcerias Público-Privadas*, 2ª edição, São Paulo: Malheiros, p.138-156.

NORD, W., FOX, S. (1996), The individual in organizational studies: the Great Disappearing Act ?, in CLEGG, S., HARDY, C., NORD, W., *Handbook of Organisation Studies*, London: SAGE Publications, p.148-174.

NORTH, D. (1991), Institutions, *Journal of Economic Perspectives*, v.5, n°1, Nashville (USA): American Economic Association, available in: <http://www.ppge.ufrgs.br/giacomo/arquivos/econ-crime-old/north-1991.pdf>.

OST F., VAN DE KERCHOVE, M. (2002), *De la pyramide au réseau? Pour une théorie dialectique du droit*, Bruxelles: Facultés Universitaires Saint-Louis.

OST, F., BAILLEUX, A. (2013), Droit, contexte et Interdisciplinarité: Refondation d'une Démarche, *Revue Interdisciplinaire d'Études Juridiques*, 1:70, Bruxelles: Université Saint-Louis, p. 25-44.

OUDE ENGBERINK, A., LOGNES, B., CLARY, B., MICHEL, D., BOURREL, G. (2013), La méthode phénoméno-pragmatique : une méthode pertinence pour l'analyse qualitative en santé, *Exercer*, 105 : 4-11, Montreuil-sous-Bois (France): Conseil National des Généralistes Enseignants.

OUDE ENGBERINK, A., ARINO, M., JULIA, B., BOURREL, G. (2013), Intérêt d'une approche sémio-pragmatique peircienne pour une méthodologie analytique en recherche qualitative, *Recherches Qualitatives*, HS n°15, p.96-115, disponible sur: [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors\\_serie/hs-15/hs-15-Oude-Engberink-et-al.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/hs-15/hs-15-Oude-Engberink-et-al.pdf).

PERELMAN, J. (2014), Penser la pratique, théoriser le droit en action: des cliniques juridiques et des nouvelles frontières épistémologiques du droit, *Revue Interdisciplinaire d'Études Juridiques*, 2:72, Bruxelles: Facultés Universitaires Saint-Louis, p.133-153.

PIRES, Á., Sobre algumas questões epistemológicas de uma metodologia geral para as ciências sociais, in POUPART Jean *et al.* (2008), *A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos*, Petrópolis: Vozes, p.43-94.

\_\_\_\_\_, Amostragem e pesquisa qualitativa, in POUPART Jean *et al.* (2008), *A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos*, Petrópolis: Vozes, p.154-210.

PLUTARQUE (1995), *Comment écouter*, traduction de Pierre Maréchaux, Paris : Payot & Rivages.

POUPART, J. (2008), A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas, in POUPART Jean *et al.*, *A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos*, Petrópolis: Vozes, p.215-253.

RAINEY, H. (2000), Work Motivation, GOLEMBIEWSKI, R. T., *Handbook of Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> edition, New-York: Marcel Dekker, p.19-42.

RICOEUR, P. (2007), From Text to Action. Essays in Hermeneutics II, traduction by Kathleen Blamey, Evanston (USA): Northwestern University Press.

ROSTAIN, C. (2007), Processus de judiciarisation carcérale: le droit en prison, une ressource pour les acteurs ?, *Droit et Société*, v.3, n°67, Paris: LGDJ, p.577-595, disponible sur: <https://www.cairn.info/revue-droit-et-societe-2007-3-page-577.htm> .

SÁ, A. A. de *et al* (2013), *GDUCC, Grupo de Diálogo Universidade-Cárcere-Comunidade: uma experiência de integração entre a sociedade e o cárcere*, Brasília: Ministério da Justiça.

\_\_\_\_\_, (2015), *Criminologia Clínica e Execução Penal. Proposta de um Modelo de Terceira Geração*, 2<sup>a</sup> edição, São Paulo: Saraiva.

SACCHETTA, P. (2014), Quanto mais presos, maior o lucro, *Reportagem Pública*, São Paulo: Agência Pública.

SCHEIN, E. (1971), *Psychologie et Organisation*, Paris: Hommes et Techniques.

SEIBT, C. L. (2012), Heidegger: da fenomenologia reflexiva à fenomenologia hermenêutica, *Princípios: Revista de Filosofia*, v.19, nº31, Natal: Universidade Federal de Rio Grande do Norte.

SILVA, A. P. S. (2003), *(Des)continuidade no envolvimento com o crime. Construção de identidade narrativa de ex-infratores*, São Paulo: IBCCRIM.

ROIG, R. D. E. (2005), *Direito e Prática Histórica da Execução Penal no Brasil*, Rio de Janeiro: Revan.

TODOROV, T. (1995), *Em Face do Extremo*, Campinas: Papirus Editora.

TREMBLAY, R., PERRIER, Y. (2006), *Savoir plus: outils et méthodes de travail intellectuel*, Paris: Editions La Chenelière, disponible sur: [http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire\\_ch/fichiers/coll\\_uni/analyse\\_interpret\\_resultats.pdf](http://www.cheneliere.info/cfiles/complementaire/complementaire_ch/fichiers/coll_uni/analyse_interpret_resultats.pdf).

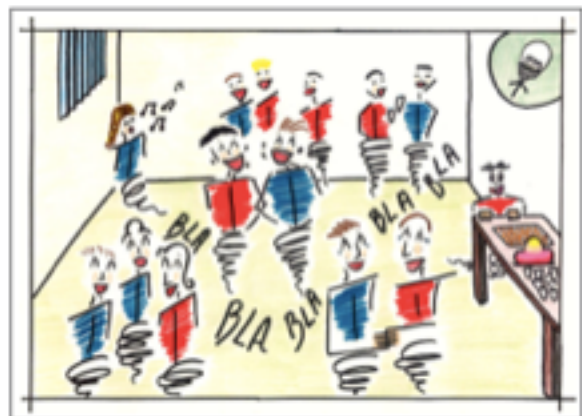
VAN DER HAAR, D., Hosking, D. (2004), Evaluating Appreciative Inquiry: a Relational Constructionist Perspective, *Human Relations*, 57:8, London: SAGE Publications.

WATKINS, J., MOHR, B, KELLY, R., (2011) *Appreciative Inquiry: Change at Speed of Imagination*, San Francisco: Pfeiffer.

WOLTON, D. (2012), *Indiscipliné. La communication, la politique et les hommes*, Paris: Odile Jacob.

## ANEXOS

### Anexo nº1: Apresentação do Projeto na Reunião de Planejamento





# Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

## Pesquisador Responsável:

Chloé Guéguen,  
Estudante em Mestrado Acadêmico  
Escola de Direito da Fundação  
Getúlio Vargas, São Paulo.  
E-mail: chloe.gueguen@gvmail.br



**Título da Pesquisa:** A Abordagem  
Apreciativa e a Recomposição do  
Discurso sobre o Cotidiano do Cárcere.

**Objetivo da pesquisa:** descobrir o dia-  
dia de uma Unidade Prisional através de  
um novo método de pesquisa chamado a  
abordagem apreciativa. Baseia-se:

- (1) na exploração do que é importante  
durante a experiência de vida no  
cárcere;
- (2) na participação dos convidados à  
construção do conhecimento científico  
sobre o assunto;
- (3) na ideia segundo a qual cada  
organização possui sucessos, forças e  
potenciais.

**Participação:** é solicitada para três encontros entre o dia  
..... e o dia ..... Serão  
organizadas atividades de interação (discussões e jogos)  
em grupo. Os outros convidados são pessoas  
encarceradas, funcionários e gestores da Unidade. O  
tema geral será: o que torna a sua experiência em  
prisão melhor?

- 1º encontro: .....
- 2º encontro: .....
- 3º encontro: .....

**Riscos:** são ligados às interações com as outras pessoas  
do grupo e com os pesquisadores.

- sentimentos de desconforto, timidez, receio etc;
- compartilhamento de opiniões e informações pessoais com  
os outros participantes;
- divulgação e publicação de informações pessoais  
com pessoas que não participam às atividades.
- frustração de expectativas.

**Garantias:** serão asseguradas pelos pesquisadores a fim  
de compensar ou de evitar a ocorrência de riscos:

- (1) a obtenção de uma segunda via do presente termo  
de consentimento livre e esclarecido;
- (2) a possibilidade a qualquer momento de pedir para  
o pesquisador maiores esclarecimentos sobre a  
pesquisa e as atividades;

- (3) a possibilidade de não responder à pergunta ou  
de recusar a participar à atividade proposta;
- (4) a possibilidade de encerrar a sua participação a  
qualquer fase da pesquisa, sem penalidade;
- (5) as discussões sobre eventos pessoais terão lugar  
em grupos exclusivamente compostos por pessoas  
encarceradas - funcionários e gestores não estarão  
presentes nesse momento;
- (6) os nomes dos participantes não podem ser  
divulgados;
- (7) em caso de citações, informações que identificam  
diretamente ou indiretamente o autor não podem ser  
divulgadas;
- (8) a apresentação dos resultados da pesquisa.

**Benefícios:** provêm do planejamento das atividades  
em grupo.

- (1) a criação de um espaço de escuta, de conversa e  
de expressão de cada um;
- (2) a elaboração de saberes sobre a prisão feita pelas  
próprias pessoas atuando nesse âmbito;
- (3) a participação nas atividades baseadas no  
destaque de emoções positivas, inéditas nas prisões  
brasileiras;
- (4) a contribuição a um melhor conhecimento do  
público sobre as experiências de vida no cárcere.

# Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

**Pesquisador Responsável:**

Chloé Guéguen,  
Estudante em Mestrado Acadêmico  
Escola de Direito da Fundação  
Getúlio Vargas, São Paulo.  
E-mail: chloe.gueguen@gvmail.br



**Título da Pesquisa:** A Abordagem Apreciativa e a Recomposição do Discurso sobre o Cotidiano do Cárcere.

**Objetivo da pesquisa:** descobrir o dia-a-dia de uma Unidade Prisional através de um novo método de pesquisa chamado de abordagem apreciativa. Baseia-se:

- (1) na exploração do que é importante durante a experiência de vida no cárcere;
- (2) na participação dos convidados à construção do conhecimento científico sobre o assunto;
- (3) na ideia segundo a qual cada organização possui sucessos, forças e potenciais.

**Participação:** é solicitada para três encontros entre o dia ..... e o dia ..... Serão organizadas atividades de interação (discussões e jogos) em grupo. Os outros convidados (no total, 22) são pessoas encarceradas, funcionários e gestores da Unidade. O tema geral será: o que torna a sua experiência em prisão melhor?

- 1º encontro: .....
- 2º encontro: .....
- 3º encontro: .....

**Riscos:** são ligados às interações com as outras pessoas do grupo e com os pesquisadores.

- sentimentos de desconforto, timidez, receio etc;
- compartilhamento de informações pessoais com os outros participantes;
- divulgação e publicação de informações pessoais.
- exposição das relações de trabalho existentes.

**Garantias:** serão asseguradas pelos pesquisadores a fim de compensar ou de evitar a ocorrência dos riscos:

- (1) a obtenção de uma segunda via do presente termo de consentimento livre e esclarecido;
- (2) a possibilidade a cada momento de pedir para o pesquisador maiores esclarecimentos sobre a pesquisa e as atividades;

- (3) a possibilidade de não responder à pergunta ou de recusar a participar à atividade proposta;
- (4) a possibilidade de encerrar a sua participação a qualquer fase da pesquisa, sem penalidade;
- (5) as discussões sobre eventos pessoais terão lugar apenas em grupos exclusivamente compostos por funcionários - presos e gestores não estarão presentes nesse momento;
- (6) os nomes dos participantes não podem ser divulgados;
- (7) em caso de citações, as informações, que identificam diretamente ou indiretamente o autor, não podem ser divulgadas;
- (8) a apresentação dos resultados da pesquisa.

**Benefícios:** provêm do planejamento das atividades em grupo.

- (1) a criação de um espaço de escuta, de conversa e de expressão para cada um;
- (2) a elaboração de saberes sobre a prisão feita pelas próprias pessoas atuando nesse âmbito;
- (3) a participação nas atividades baseadas no destaque de emoções positivas, inéditas nas prisões brasileiras;
- (4) a contribuição a um melhor conhecimento do público sobre as experiências de vida no cárcere.



# Termos de Consentimento Livre e Esclarecido

## Pesquisador Responsável:

Chloé Guéguen,  
Estudante em Mestrado Acadêmico  
Escola de Direito da Fundação  
Getúlio Vargas, São Paulo.  
E-mail: chloe.gueguen@gvmail.br



**Título da Pesquisa:** A Abordagem Apreciativa e a Recomposição do Discurso sobre o Cotidiano do Cárcere.

**Objetivo da pesquisa:** descobrir o dia-a-dia de uma Unidade Prisional através de um novo método de pesquisa chamado a abordagem apreciativa. Baseia-se:

- (1) na exploração do que é importante durante a experiência de vida no cárcere;
- (2) na participação dos convidados à construção do conhecimento científico sobre o assunto;
- (3) na ideia segundo a qual cada organização possui sucessos, forças e potenciais.

**Participação:** é solicitada para três encontros entre o dia ..... e o dia ..... Serão organizadas atividades de interação (discussões e jogos) em grupo. Os outros convidados são pessoas encarceradas, funcionários e gestores da Unidade. O tema geral será: o que torna a sua experiência em prisão melhor?

- 1º encontro: .....
- 2º encontro: .....
- 3º encontro: .....

**Riscos:** são ligados às interações com as outras pessoas do grupo e com os pesquisadores.

- sentimentos de desconforto, timidez, receio etc;
- compartilhamento de informações pessoais com os outros participantes;
- divulgação e publicação de informações pessoais;
- exposição das relações de trabalho existentes;
- risco específico de identificação pelo número reduzido de gestores participando da pesquisa.

**Garantias:** serão asseguradas pelos pesquisadores a fim de compensar ou de evitar a ocorrência dos riscos:

- (1) a obtenção de uma segunda via do presente termo de consentimento livre e esclarecido;
- (2) a possibilidade a qualquer momento de pedir para o pesquisador maiores esclarecimentos sobre a pesquisa e as atividades;

- (3) a possibilidade de não responder à pergunta ou de recusar a participar à atividade proposta;
- (4) a possibilidade de encerrar a sua participação a qualquer fase da pesquisa, sem penalidade;
- (5) as discussões sobre eventos pessoais terão lugar apenas em grupos exclusivamente compostos pelos gestores - funcionários e pessoas encarceradas não estarão presentes nesse momento;
- (6) os nomes dos participantes não podem ser divulgados;
- (7) em caso de citação de falas, a autorização prévia do gestor será pedida antes de ser divulgada, devido ao risco específico mencionado precedentemente;
- (8) a apresentação dos resultados da pesquisa.

**Benefícios:** provêm do planejamento das atividades em grupo.

- (1) a criação de um espaço de escuta, de conversa e de expressão para cada um;
- (2) a elaboração de saberes sobre a prisão feita pelas próprias pessoas que atuam no âmbito;
- (3) a participação às atividades baseadas no destaque de emoções positivas, inéditas nas prisões brasileiras;
- (4) a contribuição a um melhor conhecimento do público sobre as experiências de vida no cárcere.

Confidencialidade: o princípio de anonimato é absoluto conforme os itens (5) e (6) das garantias.

Conservação dos dados: os dados serão recolhidos em notas de caderno e conservados em suporte digital, com senha de acesso. Serão utilizados para fins de produção científica no quadro do Mestrado Acadêmico da Escola de Direito da Fundação Getúlio Vargas. Além desse quadro, os dados serão conservados apenas pelo pesquisador e poderão ser explorados somente com a autorização prévia dos que participaram à pesquisa.

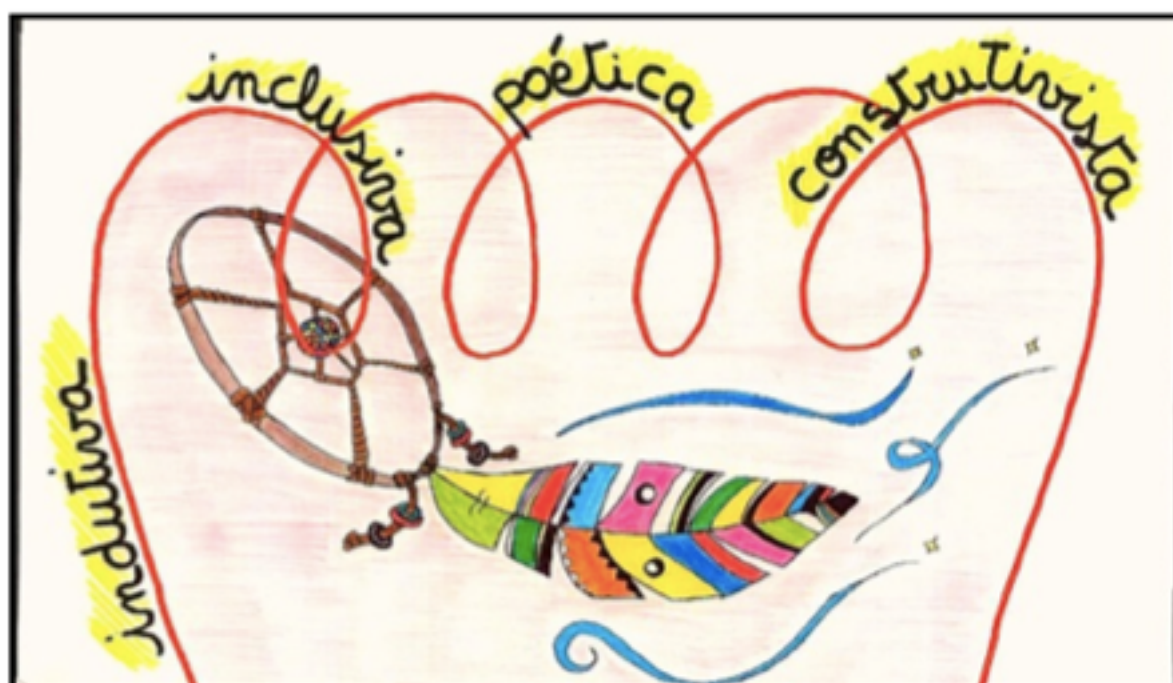
Opções:

- ☐ Aceito o convite de participação às atividades de pesquisa
- ☐ Recuso o convite de participação às atividades de pesquisa

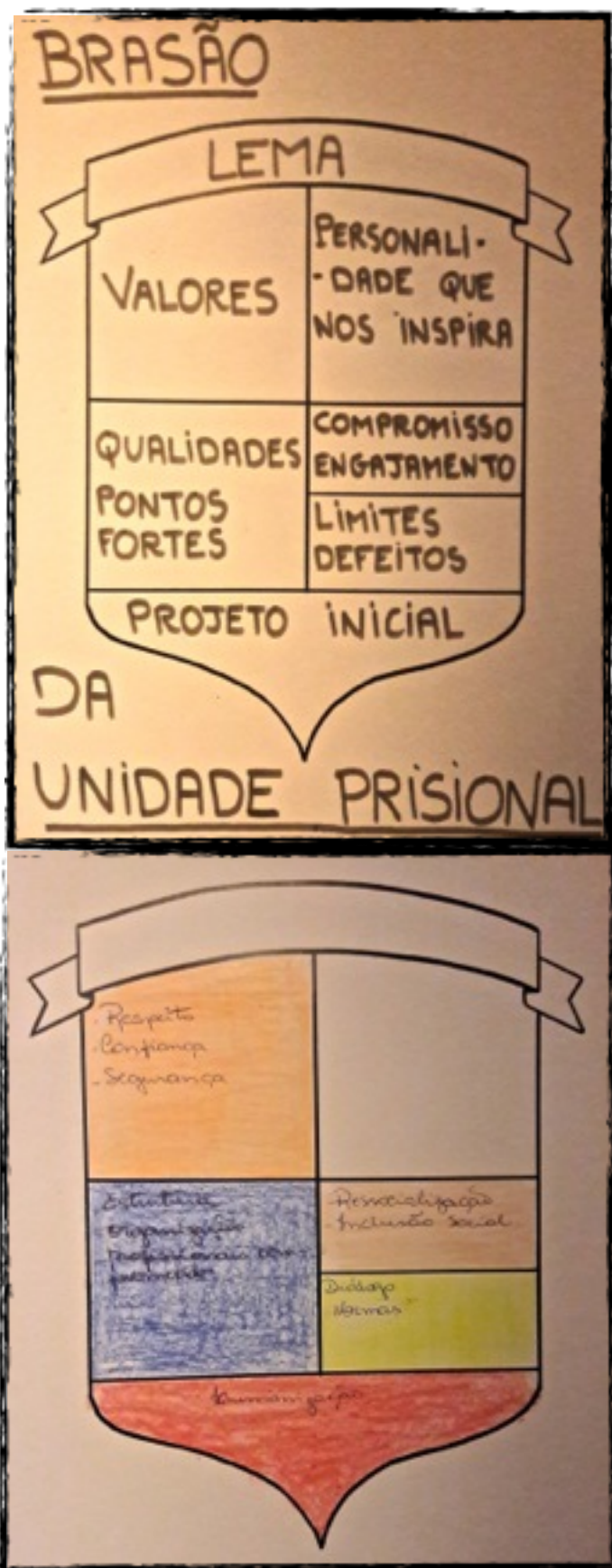
Datas e assinaturas:

Nome do Participante:

Pesquisador Responsável:



Anexo nº3: a Atividade do Brasão (a consigna e um exemplo)







## Anexo nº5: Roteiro das perguntas e tabelas analíticas

### Perguntas

- - 1 - Quem emite o enunciado?
- - 2 - Quem é o sujeito do enunciado?

Em uma frase, o sujeito designa o ser ou a coisa que produz a ação expressa pelo verbo da proposição ou que passa por essa ação se esse verbo for conjugado ao passivo. De acordo com diversos mecanismos que dão essa indicação, o sujeito pode ser idêntico ao enunciador ou ser distinto. Aqui, apenas o sujeito mais recorrente do enunciado será considerado para a análise do trecho citado.

- - 3 - Qual é o objeto?

Em uma frase, o objeto designa o ser ou a coisa sobre a qual a ação do sujeito, expressa pelo verbo, se exerce, se aplica. Aqui, o objeto a ser tratado é o mais evocado ao longo do enunciado citado, ou seja, aquele que indica o produto da ação principal apontada pela citação.

- - 4 - Qual é o valor<sup>91</sup> descritivo colocado no objeto?

O valor descritivo dado ao objeto designa o que é considerado pelo enunciador como inerente à substância, à natureza, à essência do objeto que ele formula. Por exemplo, na citação nº1, o objeto do trecho é: as atividades assistenciais proporcionadas pela contratada da PPP. O valor colocado nessas atividades é a ressocialização. É graças - ou por causa - dessa qualidade intrínseca que elas são consideradas como constituintes da unidade de sentido apresentada pelo texto.

- - 5 - Qual é o valor modal colocado no objeto?

O valor modal designa a maneira pelo qual o locutor considera a possibilidade, a necessidade e a vontade - em suma, o modo - pelo qual o sujeito se relaciona com o objeto e para que este se produza pela ação formulada no texto. O valor modal é principalmente expresso por determinados verbos e também advérbios, tal como “dever”, “saber”, “poder”, “poder”, “talvez”, “felizmente” etc.

- - 6 - O sujeito é ativo ou passivo?

---

<sup>91</sup> Aqui, a palavra “valor” possui um sentido diferente se for comparado com a definição dada na primeira parte da dissertação, onde “valor” tinha uma conotação apreciativa. Na Linguística, o termo “valor” pode designar uma qualidade que aprecia ou que deprecia, mas sobretudo, é “a propriedade que ela [a palavra] tem para apresentar uma ideia e é nisso que está um dos efeitos do valor linguístico” [traduzido em português pela autora do trabalho] (SAUSSURE, F. (1916), *Cours de Linguistique Générale*, p.158).

Essa pergunta faz referência ao posicionamento do sujeito em relação à atividade evocada através dos verbos do enunciado. A questão é a de saber se o sujeito é ator da mudança ou a mudança se exerce nele.

- - 7 - Qual é a competência do sujeito (se ativo)?

A competência de um sujeito é um saber-fazer, uma aptidão, para cumprir uma tarefa, o objeto, que lhe é atribuída. Assim, é um recurso que o sujeito vai acionar a fim de obter efeitos sobre um determinado produto através da sua atividade.

- - 8 - Qual é a relação entre o enunciador e o sujeito?

- - 9 - Como obtem-se uma ilusão de verdade e de coerência?

Aqui, essa pergunta inicia uma reflexão que introduzirá a próxima subparte sobre os aspectos comunicacionais relativos ao discurso oficial do Complexo Penal de Ribeirão das Neves. Sai-se do quadro da análise interna do texto para interrogar-se sobre os efeitos externos do discurso. Significa que procura-se conhecer as projeções do discurso no destinatário da enunciação - o enunciatário - que o enunciador procura suscitar. Assim, primeiramente, parte-se do pressuposto de que cada enunciador, na sua locução, está em busca de credibilidade, ou seja, almeja que o seu discurso tenha uma aparência de verdadeiro e que o destinatário o considere como tal (BARROS, 2002, p.55). Portanto, tratar-se-á de saber quais são os recursos utilizados pelo enunciador para dar essa aparência ao discurso que ele emite.

PERGUNTAS	CITAÇÃO Nº1
- 1 - O enunciador	Secretaria do Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDE)
- 2 - O sujeito	Contratada da licitação de PPP
- 3 - O objeto	Adimplemento das obrigações em termos de assistência ao preso
- 4 - O valor descritivo	<b>Controle por parte do Estado</b> do cumprimento dos objetivos voltados à ressocialização
- 5 - O valor modal	A contratada <b>deve</b> desenvolver as atividades assistenciais mas <b>o fundamento da sua atuação é de difícil alcance</b>
- 6 - Sujeito ativo ou passivo	Contratada <b>ativa</b>
- 7 - Competência do sujeito	<b>Técnica e desempenho</b>
- 8 - Relação entre o enunciador e o sujeito	Relação de <b>imposição</b> da SEDE para a contratada
- 9 - Recursos da ilusão de verdade	Expressões sobre critérios de avaliação como “ <i>técnicas</i> ”, “ <i>planos</i> ”, “ <i>relatórios</i> ”, “ <i>notas</i> ” “ <i>cálculo do parâmetro anual de desempenho</i> ”, “ <i>sistema de mensuração</i> ” = <b>objetividade e ancoragem concreta</b> Uso do valor deôntico pelo verbo dever = <b>necessidade</b>



PERGUNTAS	CITAÇÃO Nº2
- 1 - O enunciador	Aécio Neves
- 2 - O sujeito	Governo de Minas Gerais (no qual o enunciador se inclui)
- 3 - O objeto	Introdução do setor privado na gestão das cadeias
- 4 - O valor descritivo	As cadeias sob parceria com o setor privado constituem um progresso para a <b>modernidade da atuação pública e da justiça</b> do país
- 5 - O valor modal	O Governo de Minas <b>acredita, ambiciona e é capaz de</b> reformar a maneira de gerenciar as cadeias
- 6 - Sujeito ativo ou passivo	Governo <b>ativo</b>
- 7 - Competência do sujeito	<b>Ousadia, planejamento e eficiência</b>
- 8 - Relação entre o enunciador e o sujeito	Relação de <b>assimilação</b> entre Aécio Neves e o Governo de Minas Gerais
- 9 - Recursos da ilusão de verdade	Pronomes “ <i>eu</i> ” e “ <i>nós</i> ” = <b>proximidade</b> Referentes heróicos “ <i>eu</i> ”, “ <i>muitos não acreditavam</i> ”, “ <i>nós</i> ” “ <i>importante contribuição</i> ”, “ <i>ousadia</i> ”, “ <i>atender a todo o país</i> ” = <b>persuasão</b>

PERGUNTAS	CITAÇÃO Nº3
- 1 - O enunciador	Gestores Prisionais Associados
- 2 - O sujeito	Gestores Prisionais Associados
- 3 - O objeto	Transformação do preso
- 4 - O valor descritivo	Aspira-se ao <b>convívio social</b>
- 5 - O valor modal	A GPA confia na <b>possibilidade</b> de recuperação, a <b>deseja</b> e entende concretizá-la <b>empenhando-se</b> no fornecimento de atividades assistenciais.
- 6 - Sujeito ativo ou passivo	GPA <b>ativa</b>
- 7 - Competência do sujeito	<b>Cumprimento</b> da Lei de Execução Penal, <b>investimento, inovação e diversificação</b> dos meios.
- 8 - Recursos da ilusão de verdade	Distanciamento pela utilização da 3ª pessoa = <b>objetividade</b> Explicitação dos meios por “ <i>assistência e atendimentos de diversas naturezas como jurídica (em caráter complementar à Defensoria Pública), médica, odontológica, psicológica, social, educacional, laborativa, ocupacional e religiosa</i> ” e das diversas dimensões do saber fazer = <b>ancoragem concreta</b> Enfatização das competências = <b>persuasão</b>

Anexo nº6: Repartição das responsabilidades entre a GPA e o Estado de Minas Gerais

<b>Risco/Alocação do Risco</b>	<b>Contratante</b>	<b>Concessionária</b>	<b>Partilhado</b>
Oposição Política	X		
Disponibilidade dos terrenos	X		
Estabilidade do Governo	X		
Nível de suporte público	X		
Obtenção de aprovações e licenças		X	
Mudanças no contrato			X
Falta com a experiência de PPP			X
Força maior			X
Mudanças legislativas	X		
Mudanças tributárias	X		
Mudanças de projeto tardia			
Risco de valor residual	X		
Inflação		X	
Crises de mão-de-obra		X	
Eventos econômicos relevantes		X	
Demanda do projeto	X		
Risco de organização e coordenação		X	
Meio Ambiente		X	
Disponibilidade de financiamento		X	
Custos financeiros mais elevados		X	
Condições geológicas		X	
Qualidade da mão-de-obra		X	
Aumento nos custos de implantação		X	
Atraso na implantação		X	
Aumento nos custos de operação		X	
Disponibilidade de mão-de-obra, insumos e materiais		X	
Insolvência de fornecedores		X	
Erros de projeto		X	
Técnicas de engenharia inovadoras (não testadas)		X	