

## **A METODOLOGIA DA APAC (ASSOCIAÇÃO DE PROTEÇÃO E ASSISTÊNCIA AO CONDENADO) A PARTIR DA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL**

**Erika Amanda Teixeira de Mendonça** (UNIFAL) - erikaatdemendonca@yahoo.com.br

**Sanderson Lucas Menezes Barra** (UNIFAL) - sandersonadm@gmail.com

**Dimitri Toledo** (Unifal) - dimitritoledo@hotmail.com

### **Resumo:**

#### *Resumo*

*Diante das dificuldades vivenciadas pelo Sistema Prisional brasileiro, a busca por alternativas e novas formas de lidar com a questão do encarceramento é questão urgente e de muita complexidade. O presente trabalho propõe abordar a metodologia da APAC (Associação de Proteção e Assistência ao Condenado), prisão que preza pela valorização humana como condição básica para o reestabelecimento e recuperação do preso, aqui chamado de recuperando. A metodologia apaqueana consiste em 12 elementos, que foram propostos e desenvolvidos por Mário Ottoboni ao longo de mais de 40 anos, visando promover a assistência jurídica e à saúde, o mérito, a participação da comunidade e a presença da família, garantindo também o trabalho e a prática da religião em uma estrutura física adequada para estas necessidades, o CRS (Centro de Reintegração Social). A Gestão Social é convidada para esta discussão no sentido de conferir respaldo e fundamentação teórica à prática implantada na APAC, pois na análise das duas propostas teóricas este estudo encontrou convergências nas delimitações e nas proposições dos campos teóricos e na aplicação prática das teorias propostas. Ao analisar o método APAC e a Gestão Social fica claro o quanto alguns aspectos da metodologia apaqueana podem ser localizados na perspectiva da Gestão Social.*

**Palavras-chave:** APAC, metodologia, Gestão Social

**Área temática:** GT-08 As Relações de Poder no Organizar (Extra)Ordinário da Vida Cotidiana

# **A METODOLOGIA DA APAC (ASSOCIAÇÃO DE PROTEÇÃO E ASSISTÊNCIA AO CONDENADO) A PARTIR DA PERSPECTIVA DA GESTÃO SOCIAL**

## **1. Introdução**

O Sistema Prisional brasileiro vive tempos difíceis de verdadeira calamidade pública devido, dentre muitos fatores, à superlotação das prisões e às incertezas suscitadas no retorno dos presos ao convívio social (BARROS, V. A.; BARBALHO, L. A., 2014). Segundo o “Novo Diagnóstico de Pessoas Presas no Brasil”, feito pelo CNJ (Conselho Nacional de Justiça), a população carcerária brasileira era formada, em junho de 2014, por um contingente de 563.526 pessoas, sendo que, o número de presos domiciliares não faz parte deste total. Desta forma, o Brasil ocupa a 4ª posição no ranking dos 10 países com maior população prisional do mundo, ficando atrás apenas dos Estados Unidos, China e Rússia. Se considerarmos os que vivem em prisão domiciliar, o Brasil assume então a 3ª posição deste ranking. Apesar disso, há um sentimento partilhado entre o senso comum de que é preciso prender ainda mais, de que se vivem tempos muito violentos em que é preciso aprisionar mais e por um tempo cada vez maior, de preferência também os menores, como resposta à condição de insegurança e medo vivenciada nas ruas.

Segundo Wacquant (2001), fica claro que a sociedade espera que o Estado se preocupe apenas com as consequências da criminalidade, que devem ser punidas com intransigência, e não com as suas causas. Desta forma, Wacquant (2001, p.7) afirma que se “pretende remediar com um ‘mais Estado’ policial e penitenciário o ‘menos Estado’ econômico e social que é a própria causa da escalada generalizada da insegurança objetiva e subjetiva em todos os países”.

Dentro deste contexto, a APAC (Associação de Proteção e Assistência ao Condenado), entidade que surgiu há mais de 40 anos em São José dos Campos, interior de São Paulo, tenta se posicionar como uma alternativa ao sistema comum brasileiro, que em função do excesso de detentos, da falta de condições estruturais mínimas e de uma metodologia que realmente trabalhe no sentido de valorizar e socializar o preso tem se mostrado como ineficaz em seus propósitos. A APAC possui uma metodologia de trabalho específica, constituída ao longo destes anos a partir da experiência prática do seu principal fundador, Mário Ottoboni, consolidada

nos 12 elementos fundamentais do Método APAC, que visa garantir a uniformidade das ações em todas as APACS espalhadas pelo mundo.

Desta forma, o presente trabalho pretende apresentar a metodologia desenvolvida pela APAC (Associação de Proteção e Assistência ao Condenado), descrevendo os elementos que a compõem e as suas premissas teóricas, uma vez que se trata de uma prática inovadora no contexto do Sistema Prisional. A partir disso, o objetivo é fazer uma análise comparativa entre o método APAC e os fundamentos teóricos apresentados pelo campo da Gestão Social, localizando a metodologia apaqueana na perspectiva da Gestão Social.

## **2. A metodologia da APAC**

A APAC é uma entidade civil de direito privado que não possui fins lucrativos, pautada em um método de valorização humana que tem em sua base a prática da evangelização e da espiritualidade com o objetivo de disponibilizar ao condenado condições para que o mesmo se recupere, e seja assim possível cumprir a missão da Instituição de proteger a sociedade, promover a justiça e socorrer as vítimas (OTTOBONI, 2004).

A história da entidade começou em 1972, em São José dos Campos (SP), quando um grupo vinculado à Igreja Católica, a Pastoral Carcerária, e liderado por Mário Ottoboni, começou a visitar o Presídio da cidade visando à evangelização e apoio aos presos. Nesta época, o cenário local também já era de rebeliões, violência e fugas (OTTOBONI; FERREIRA, 2004). Em 1974, o grupo percebeu a necessidade de ter uma “entidade juridicamente organizada” (Ottoboni; Ferreira, 2004, p.17) para lidar com as dificuldades enfrentadas no local e desta forma, foi instituída a APAC, pelo judiciário local, em 1974. Inicialmente, a sigla APAC significava “Amando ao Próximo Amarás a Cristo” e diante da necessidade de formalização da Instituição, preservou-se a sigla e o conteúdo do seu significado foi alterado para “Associação de Proteção e Assistência ao Condenado”. A seguir os elementos que constituem a base e a orientação para a aplicação da metodologia, que foi desenvolvida ao longo destes mais de 40 anos, serão apresentados.

## 2.1 Os doze elementos fundamentais do método APAC

Os elementos fundamentais que constituem o método da APAC são formados por doze premissas. De acordo com Ottoboni (2006), deve ser dada a devida atenção a todos estes elementos, sem preterir ou priorizar alguns deles, pois só assim é possível obter um “conjunto harmonioso” (Ottoboni, 2006, p.63) no que diz respeito à implantação e desenvolvimento do método de trabalho. São eles:

### *1º) A participação da Comunidade*

É imprescindível sensibilizar a população local sobre a questão do encarceramento, suas mazelas e possíveis desdobramentos, para que após tenha recebido informação e formação a respeito do método, a comunidade faça parte do projeto da APAC. A presença constante de voluntários e o fato de ser um local sempre aberto à participação da comunidade, propício à presença de todos os familiares; de crianças a idosos, é um grande diferencial da metodologia. Segundo Ordóñez-Vargas (2011):

A Assistência social que a entidade presta aos familiares; o fato das revistas das visitas não serem vexatórias, a facilidade para levar e trazer recados e trocar correspondência; os eventos organizados pela entidade para promover encontros com a família como: o Natal, A Páscoa, o dia das mães, dos pais e das crianças; mas, sobretudo, a tranquilidade tanto para a família tanto para o recuperando por saber que ambos estão sendo bem tratados, são algumas das características que diferenciam de maneira significativa, em comparação com o sistema comum, o lugar e o tratamento dado aos familiares dos recuperandos nas APACs. (ORDÓÑES-VARGAS, 2011, p.197)

### *2º) O recuperando ajudando o recuperando*

A violência entre os presos é prática constante divulgada pela mídia e é fato conhecido dos que convivem com a realidade do sistema prisional brasileiro. Durante uma visita à APAC, é comum ficar surpreso pelo fato de que os detentos daquela instituição convivem de forma próxima e constante, usam objetos como facas e maçaricos na cozinha e na laborterapia e mesmo assim a disciplina é controlada de forma rígida e não há registro de rebeliões nas APACs. Conforme salienta Ottoboni (2006), este passo propõe ensinar o recuperando a viver em comunidade, a cuidar dos que estão doentes, dar assistência aos mais idosos e respeitar as regras de boa convivência.

Um fato que assusta o recuperando logo na sua chegada à APAC é que dentro da metodologia proposta não há diferenciação dos artigos cometidos, não pode haver separação de celas em função do tipo de crime e todos devem ser tratados da mesma forma. Esta situação é muito diferente no Sistema Comum, em que presos, às vezes, são levados para o chamado “seguro”, cela separada para aqueles que estão sendo ameaçados ou foram vítimas de violência no local, o que está muito relacionado à vinculação a certos crimes, que são vistos com repúdio, como a pedofilia. Há crimes e crimes, portanto, no Sistema Comum. Outra regra que o recuperando precisa adaptar-se é a proibição quanto ao uso de apelidos. A partir do momento que chega à APAC o recuperando recebe um crachá com seu nome e foto, deve usá-lo sempre e o mesmo deve ser chamado pelo seu nome, assim como deve fazer com os demais. O apelido muitas vezes faz menção à criminalidade, o resgate do nome do sujeito possui um efeito muito importante no sentido de restituição de sua própria história. (Ottoboni, 2006)

Outro importante instrumento da metodologia apaqueana constitui-se no Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS). Segundo Oliveira (2012), o objetivo do Conselho é formar uma equipe de recuperandos para atuar em casos de desvios de condutas dos próprios recuperandos. No Método APAC é utilizado o nome recuperando e não preso, que significa alguém que está em processo de recuperação ao longo do cumprimento da sua pena. O Conselho também auxilia a manter a disciplina e a organização dentro do regime (OLIVEIRA, 2012). Há um CSS formado no regime fechado e outro no semiaberto. A partir deste contexto, o CSS assume uma grande importância e responsabilidade dentro das APACs.

### 3º) O trabalho

Rodrigues (2012) mostra que na proposta da metodologia apaqueana, trabalho e estudo não estão relacionados apenas à jurisprudência ou ao caráter legal, mas são, de fato, elementos imprescindíveis no cumprimento da pena e muito importantes na reinserção (ou inserção) social do preso. “A lei ao prever as permissões de saída, trabalho externo, frequência a cursos, progressão de regime prisional, busca assegurar a manutenção e intensificação dos vínculos familiares, afetivos e sociais, que são as bases para afastar os condenados da delinquência” (RODRIGUES, 2012, p.121).

Segundo Ottoboni (2006), o método recomenda o trabalho de laborterapia no regime fechado, visando o autoconhecimento e o trabalho com a sua autoimagem. A questão da prática e confecção dos artesanatos não deve ser encarada como uma atividade banal e sem objetivos, mas deve visar à comercialização, o exercício da criatividade e a reflexão sobre a atividade executada. É preciso evitar o trabalho padronizado e de produção em série neste momento do cumprimento da pena, que se aproximaria do sistema penitenciário comum. No regime semiaberto sim, o trabalho teria mais o fim de profissionalização e seria o momento de definir uma profissão, caso o recuperando ainda não a tenha. Cursos profissionalizantes devem ser implantados e oficinas podem ser construídas no próprio espaço da APAC, os recuperandos podem trabalhar também em serviços burocráticos da própria instituição (OTTOBONI, 2006).

#### *4º) A religião e a importância de fazer a experiência de Deus*

Ottoboni e Ferreira (2004) ressaltam que, assim como o trabalho isoladamente, a religião também, sozinha, não é suficiente para garantir que o preso possa retornar ao convívio social, o que pode ser comprovado pela presença maciça de religiosos nos estabelecimentos penais que continuam com os índices de reincidência oscilando entre 75% e 80%. A metodologia da APAC afirma que a religião é fundamental no processo de recuperação do sujeito, independente do credo escolhido por cada um. Por mais que a APAC tenha em sua origem grupos de bases católicos, outros credos estão muito presentes no dia a dia da entidade, pois não pode haver restrições quanto a eles. O objetivo da religião é propor uma reciclagem dos valores, pautados pela ética, a fim de restabelecer a confiança naquele que está preso (OTTOBONI; FERREIRA, 2004).

#### *5º) Assistência jurídica*

Quando um preso chega à APAC ele já possui uma condenação, uma vez que, pelo método, o local não recebe presos provisórios. A situação processual é uma das maiores preocupações do condenado, pois, grande parte não possui informações precisas sobre o andamento de seu processo. Nos presídios, é comum que o condenado peça a qualquer pessoa com que tenha contato auxílio no sentido de buscar alguma informação judicial (OTTOBONI, 2006). A assistência jurídica

fornecida dentro da instituição traz um alívio e uma segurança ao condenado, que não fica mais à mercê da boa vontade das pessoas, não sobrecarrega sua família com cobranças relacionadas à sua situação jurídica e não fica ainda mais ansioso pela falta completa de informação sobre seu caso.

#### 6º) *Assistência à saúde*

Conforme Ottoboni (2006), um dos grandes desafios é formar uma equipe de Saúde, uma vez que não há verba específica para o pagamento de profissionais e os mesmos devem ser voluntários ou cedidos pelo município. Por isso, é importante divulgar os objetivos da metodologia para atrair parceiros e profissionais da saúde que sejam solidários a esta causa. O incentivo a hábitos de saúde e higiene entre os recuperandos, com boa alimentação, boa manutenção da estrutura física do local, banhos regulares de sol, tratamento da água, etc, também favorecem a promoção da saúde no local. Apenas pelo fato das celas possuírem um número ideal de presos, de cada um possuir sua própria cama, das instalações serem bem cuidadas pelos próprios recuperandos, evitando os riscos de infiltrações, mofo, etc, propicia um local mais saudável, em que as ocorrências de doenças devem ser em menor proporção que o sistema comum.

#### 7º) *Valorização Humana*

A falta de autoestima entre os detentos é notada em vários detalhes do cotidiano. Os presos das penitenciárias usam uniformes, devem sempre olhar para baixo, tem seus cabelos raspados, perdem suas referências e objetos pessoais, pois são tratados apenas por um número, não são diferenciados em nada um do outro. O método trabalha essencialmente neste ponto, fazendo com que o recuperando resgate sua individualidade e seu amor próprio a partir de medidas simples, como o uso de sua própria roupa e o cabelo da maneira que lhe convier. De acordo com Ottoboni (2006, p.83): “chamá-lo pelo nome, conhecer sua história, interessar-se por sua vida, visitar sua família, atendê-lo em suas justas necessidades, permitir que ele sente-se à mesa para fazer as refeições diárias e utilize talheres: essas e outras medidas irão ajudá-lo a descobrir que nem tudo está perdido”. Nas reuniões de celas, que devem ser feitas frequentemente, e nas palestras de valorização humana, realizadas semanalmente por voluntários ou funcionários da APAC, os temas da

estima e da confiança devem ser discutidos e trabalhados com os recuperandos. A educação e o estudo também são elementos essenciais dentro da proposta da valorização humana.

### 8º) *A Família*

De acordo com Ordóñez-Vargas (2011):

A família, para todos os recuperandos e recuperandas, atua como um eficiente dispositivo de controle usado pela APAC na manutenção da disciplina e continuidade da entidade, contendo, de maneira pacífica, a população prisional de fugas, rebeliões e atos violentos. É a família um dos principais fatores que seguram os recuperandos para que permaneçam nas APACs.”(ORDÓÑEZ-VARGAS, 2011, p.197)

A família deve fazer parte de forma ativa da metodologia da APAC, comparecendo às visitas, sendo também voluntários, participando dos eventos e cursos regulares de Formação e Valorização Humana, etc. Ela precisa receber atenção especial do método, pois é referência importante no momento de manutenção do recuperando nas vias da legalidade. Em muitos casos, a família também deve ser acompanhada pela APAC (OTTOBONI, 2006). Para que isso se realize, há o auxílio dos voluntários e é preciso acionar a rede de serviços relacionados à saúde e assistência social ofertada pelo município. O trabalho em parcerias pode ser a resposta para as dificuldades de pessoal e de recursos financeiros vividos rotineiramente pela instituição.

### 9º) *O Voluntário e o curso de formação*

O trabalho da APAC é baseado no amor e serviço ao próximo, portanto, é basicamente gratuito. O voluntário passa a ter um valor inestimável, portanto, uma vez que ele é a peça fundamental que permite que todo o método funcione e possa ser executado. Os cargos que necessitam de funcionários e precisam ser remunerados são estritamente os administrativos. Ottoboni (2006) frisa bastante a importância do caráter voluntário das atividades realizadas no local, para que não aconteça uma desvirtuação da proposta, uma vez que o interesse na participação



passaria a ter um sentido material e acumulativo. O recuperando reconhece a presença de pessoas quem vieram lhe prestar ajuda sem benefício próprio algum, o que gera um sentimento de gratidão e ao mesmo tempo de “dívida” com aquela pessoa, saldo este que deve ser pago com o bom comportamento e a mudança de vida.

#### *10º) Centro de Reintegração Social (CRS)*

A orientação jurídica da Lei de Execução Penal (artigos 91 e 92) pactua que o condenado deve cumprir pena do regime semiaberto em colônia agrícola industrial ou similar, fato impraticável no Brasil pela existência de apenas oito destas colônias. Esta situação faz com que o condenado com direito ao semiaberto, ou continue cumprindo pena no regime fechado, ou seja, promovido diretamente para o aberto, fazendo com que se perca todo o objetivo do regime progressivo do cumprimento de pena (OTTOBONI, 2006).

Por isso o método APAC prevê a criação do CRS (Centro de Reintegração Social), com local para o cumprimento de pena para os dois regimes, ainda que separadamente, e que presos de regime diferente não possam ter contato um com o outro. Desta forma, o condenado que já está no regime semiaberto continua próximo dos seus familiares, o que favorece sua reinserção social.

#### *11º) Mérito*

Para acompanhar a situação de cada recuperando, existe um prontuário para cada um deles, onde são registrados todos os fatos do seu cumprimento de pena, extrapolando a questão da adequação às normas e disciplina, e observando também a prestação de serviço à entidade, o auxílio aos demais, a atuação como representante de cela ou membro do CSS e sua relação com voluntários e visitantes (OTTOBONI, 2006).

Passa a ser imprescindível, portanto, a atuação da CTC (Comissão Técnica de Classificação) que é formada pelas pessoas ligadas à implantação e acompanhamento da metodologia e que possuem informações e condições suficientes para recomendar tratamento individualizado para algum recuperando, reunir informações que auxiliem no momento da progressão de regime, etc.

### *12º) Jornada de Libertação com Cristo*

Segundo Ottoboni (2006), este é o momento auge da metodologia da APAC. Tem a duração de três dias, e é realizado em uma APAC específica, com participação de recuperandos e voluntários ou funcionários de outras APACs. O encontro é baseado em reflexões, testemunhos, palestras, músicas e mensagens que objetivam fazer o recuperando questionar sobre o verdadeiro sentido da vida. Há um guia criado para implantação e desenvolvimento da Jornada de Libertação, com um passo a passo sobre como ela deve ser realizada. No primeiro momento do encontro, temas religiosos estão no centro dos temas, com destaque para um encontro entre os familiares e os recuperandos. Já a segunda parte baseia-se no autoconhecimento e em questões da história de vida de cada um.

### **3. A Gestão Social**

Os diversos autores que trabalham a temática da Gestão Social na literatura estão, em sua maioria, em consenso que esta vertente da administração pública, enquanto campo de conhecimento científico se encontra em pleno processo de desenvolvimento (FISCHER 2002; PINHO 2010; FRANÇA FILHO, 2008). Fischer (2002) salienta que no caso do Brasil, este processo ainda está em estágio embrionário e em construção. Porém, ainda que não exista claramente uma delimitação teórica aceita e institucionalizada para a gestão social, alguns autores acreditam que a consolidação enquanto prática de gestão já tenha se efetuado (PINHO, 2010). Tenório (2006) ressalta o caráter pouco abrangente da gestão social enquanto instrumento de gestão democrática e participativa, seja na concepção de políticas públicas, seja nas relações produtivas; o autor destaca que o termo tem sido mais comumente associado à gestão de políticas sociais e ambientais, em detrimento de uma abordagem mais sistêmica e abrangente dentro das possibilidades de gestão no setor público.

Na tentativa de promover uma análise conceitual do termo, Schommer e França Filho (2008) distinguem sua concepção sob dois prismas: processo e finalidade. Assim, enquanto finalidade, a gestão social se confunde com a gestão pública no que diz respeito à problemática social, uma vez que ambas são direcionadas ao social, ao conjunto da sociedade; por outro lado, a relação da gestão social enquanto processo traz à luz a ideia do termo como modalidade específica de gestão, onde haveria uma subordinação das lógicas instrumentais às ecológicas, políticas, culturais e sociais.

Ainda dentro das discussões sobre o termo 'gestão social' e seu uso corrente, Pinho (2010) demonstra certa insatisfação e propõe um novo termo que em sua visão seria mais adequado à lógica conceitual:

Tudo isso nos leva a perceber que a denominação gestão social não parece adequada para o que pretende fazer ou está fazendo está longe de representar efetivamente o que pretende, o que objetiva. Seria melhor algo como 'gestão emancipadora'. O termo social é muito convencional, indefinido e carregado de ambiguidades e pode ser aproveitado oportunisticamente. É o caso que o conceito não corresponde à prática ou o que efetivamente pretende ser o conceito. (PINHO, 2010, p.29)

Neste sentido, Cançado (2011) pesquisou em seus estudos diferentes categorias teóricas ou campos de estudo dentro da Gestão Social, entre as quais, surgem alguns termos que poderiam ser a solução para o problema de representatividade (do termo "gestão social"), destacado acima por Pinho (2010). São elas: "Gestão Social, Gestão Emancipatória, Gestão Participativa, Gestão do Desenvolvimento Social e Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos. Estas categorias evidenciam o caráter interdisciplinar dos trabalhos produzidos nessa área" (PEREIRA; PERES JR, 2014, p.229 apud CANÇADO, 2011).

A despeito da discussão conceitual da gestão social, que se encontra em pleno debate e discussão entre os pesquisadores, a prática desta vertente no setor público traz consigo alguns desafios inerentes ao sistema público de gestão, onde questões sobre a representatividade social e a forma como ela se dá, são destaques na pauta reflexiva sobre a esfera pública de gestão e a aproximação entre gestão pública e gestão social:

[...] uma esfera pública de gestão, pode-se dizer que a mesma seria um espaço em que o público poderia representar-se socialmente. O que fica centralmente em jogo, porém, é esta forma de representação, para a qual uma sugestão seria a aproximação com uma real deliberação. Desta forma,

passando a assumir o caráter de gestão pública e social. (ARAÚJO; PIMENTEL; TEIXEIRA, 2010, p.6)

Conforme Paes de Paula (2005) alerta, a democratização de uma organização pública e a viabilização da participação popular são processos diferentes que encontram desafios distintos em suas institucionalizações no setor público. As participações populares se dariam por meio do envolvimento de líderes da comunidade em sistemas superiores de deliberação, “no entanto, esse mecanismo representativo não conseguiu atrair um número significativo de entidades da sociedade civil, por apresentar limitações”. (PAES DE PAULA, 2005, p.44)

Este processo deve ser concebido e executado de maneira integral pela administração pública, agregando setores e estimulando-os a trabalharem a interdisciplinaridade e a composição de um núcleo comum de esforços que possam atingir o cidadão de forma mais intensa, através das ações executadas. “A gestão pública é chamada a imprimir sistemas abertos de coordenação e conduzir ações articuladas em redes multistitucionais e intersetoriais com vistas a mobilizar vontades, induzir, pactuar e fazer acontecer processos e ações de mais densidade e maior impacto na vida do cidadão”. (CARVALHO, 2013, p.48)

Por fim, a Gestão Social deve ser capaz de autopensar suas ações e preceitos de forma que sua construção seja dada, ou orientada de “dentro para fora”. Assim, análises deste tipo de gestão em organizações distintas e em consonância com outras posturas ou teorias epistemológicas se mostrariam interessantes para a formação e o enfrentamento de problemas que são inatos a um modelo e/ou ideia em desenvolvimento:

A Gestão Social, sendo consciência de outra gestão possível, uma gestão-problema, não uma gestão-resposta, deve desenvolver a capacidade de autoproblematizar-se, de sentir-se como um problema e de refletir acerca de suas próprias questões não explicitadas. Dessa forma deve, no mínimo, não padecer das lacunas epistemológicas observadas na Gestão Estratégica, rompendo com a tendência de constituir uma antessala epistemológica, ao filtrar seletivamente as realidades observáveis e significativas e, dessa feita, manter a coesão social propiciada pela ideologia da Gestão Estratégica. (GARRIDO; JUSTEN; NETO, 2014, p.247)

#### **4. Análise da metodologia da APAC à luz da teoria da Gestão Social**

Qualquer análise que se debruce sobre o tema do Sistema Carcerário brasileiro e seus desdobramentos, dificilmente será pensada dentro da lógica de uma gestão dialógica e participativa. Foucault (1977) destaca que o caráter punitivo e de castigo presente no cumprimento de pena é do conhecimento e do desejo da maioria da população. Contudo, este estudo não se propõe a esmiuçar o falido Sistema Prisional brasileiro, denominado rotineiramente nas APACs de “sistema comum”, mas sim a metodologia apaqueana, que propõe uma ousada mudança no paradigma de cumprimento da pena e tratamento dos condenados, por que não dizer, uma mudança revolucionária. Apesar disso, não se pode negar que, ainda que de modo mais sutil, o método Apac também busca a docilização dos corpos Foucault (1977), uma vez que há um discurso de “troca” das boas condições de acautelamento e da recepção digna às famílias pelo bom comportamento dos recuperandos e cumprimentos fiel das regras estabelecidas no método. Não há a opressão deliberada do sistema comum, mas há um conjunto de regras e normas rígidas de controle de todas as atividades dos presos, e mesmo assim, é uma metodologia inovadora para o tema ao qual se dedica.

Ottoboni (2006, p.29) ao iniciar o primeiro capítulo de seu livro, cita Pe. Dehón com a seguinte frase: “O homem que pretende mudar a sociedade não pode ter ideias tímidas”, e ele seguiu a risca este conselho desenvolvendo uma metodologia de vanguarda para um tema que possui normalmente soluções extremamente conservadoras e tradicionais. A APAC teve seu início em 1972, conforme explicitado anteriormente e a Gestão Social é citada pela primeira vez em 1990 nos textos de Tenório, mas é possível fazer um paralelo interessante entre a teoria da Gestão Social e o método proposto por Ottoboni (2006). Obviamente, há condutas que não se inserem na teoria citada, nem tampouco o objetivo é mostrar que o método APAC é uma metodologia que pode estar contida dentro do campo teórico da Gestão Social, mas apenas que há elementos do método e práticas adotadas dentro das APACs que vão ao encontro dos elementos propostos pela Gestão Social. Nesse sentido, portanto, alguns itens da metodologia serão citados para exemplificar a relação com a Gestão Social.

O primeiro elemento do método APAC é a “Participação da Comunidade”, e eis um bom exemplo. Ao trazer a sociedade para dentro da Instituição, dar a ela formação e informação e pedir para que a mesma contribua com aquela proposta, o

método coloca a comunidade como ocupante do lugar de ator principal. Tenório (2010) argumenta que a definição do termo Gestão Social tem a pretensão unicamente de enfatizar a necessidade de que os gestores, qualquer que seja a configuração jurídica da organização, têm de atuar sob uma perspectiva na qual o determinante de suas ações deve ser o conjunto social e não o mercado. Abrir as portas de uma penitenciária para promover visitas e convidar a população local para conhecer o projeto desconstrói a prática comum de isolar o local em que os presos cumprem sua pena, sendo este sempre visto como lugar perigoso e que deve ser evitado. Qualquer membro da comunidade pode visitar a Apac local, se disponibilizar como voluntário ou propor uma oficina, e este fato faz com que a Apac seja um local de trocas e vivências coletivas, permitindo uma participação da sociedade.

No segundo elemento temos “O recuperando ajudando o recuperando”, este aspecto propõe uma ajuda mútua entre os condenados e ensina-os a viver em comunidade. No Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS) é possível perceber o poder sendo partilhado com os recuperandos, uma vez que os que formam este Conselho possuem autonomia para resolverem pequenos problemas internos, faltas leves e médias. Diante de algum conflito o Conselho se reúne e tenta encontrar, de maneira democrática, a melhor solução para o fato. A direção só é solicitada quando uma solução viável não acontece ou em casos de faltas graves, que são passíveis de transferência da instituição. Veem-se claramente as bases da Gestão Social na proposta do CSS, uma vez que para Tenório (2008, p.158) a gestão social deve ser compreendida: “como processo gerencial dialógico em que a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais no qual todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação”. De acordo com Pimentel e Pimentel (2010, p.13): “A gestão social se materializa pela deliberação coletiva alcançada pelo consenso possível gerado pela argumentação livre”, prática buscada e vivenciada pelos conselheiros. Obviamente, o processo de passar a conviver de forma mais harmoniosa; fora das regulações do mundo do crime, sem distinção de artigo e trabalhando um em prol do outro não acontece de forma simples e sem conflitos. Muitos são os momentos de tensão em que o CSS é chamado a intervir, mas a

possibilidade de reaver o contato humano, de oferecer e receber apoio são oportunidades incentivadas constantemente pela metodologia.

A “Valorização Humana”, sétimo elemento do método APAC, principalmente com relação ao desenvolvimento pessoal propiciado pelo estudo e trabalho, permite que o sentenciado desenvolva suas potencialidades e sua confiança em si mesmo a fim de participar destes processos decisórios, exercendo sua cidadania ainda que apenas dentro da instituição. A respeito da questão do “Mérito”, item onze da metodologia, uma vez por mês, na primeira terça-feira, acontece em todas as APACs o Ato Socializador, momento aberto ao público e às famílias em que os fatos ocorridos naquele mês são compartilhados com a comunidade, através da premiação dada à cela mais organizada, ao recuperando, amigo e voluntário do mês e à exposição da cela menos organizada. Tais eventos possuem a função de publicizar os acontecimentos vividos na instituição e também de expor o comportamento, a dedicação e o comprometimento ou a falta deles, dos que estão cumprindo pena ali. A própria família começa a fazer uma regulação e um acompanhamento dos fatos, falhas e méritos vinculados ao seu familiar, o que faz com que o recuperando se esforce para adequar às normas e se sobressair.

A Jornada de Libertação com Cristo, item doze do método, e considerado o momento mais importante de todos os vivenciados na entidade também carrega algumas características da Gestão Social. Sua preparação, planejamento e execução são realizados em conjunto com voluntários, comunidade, recuperandos e direção. Todos trabalham em prol da realização do evento e seu bom resultado. A forma de realizar a Jornada foi pensada e testada exaustivamente e em parceria com vários colaboradores e o roteiro ajustado várias vezes até chegar ao seu formato final (Ottoboni, 2006). A questão da religião é um assunto sempre polêmico dentro da metodologia apaqueana. A religião é uma das bases do método, que tem origem em um grupo católico. Seguir alguma religião é algo muito cobrado dos recuperandos e muitas são as atividades de cunho religioso propostas pela instituição. A orientação atual da FBAC, Fraternidade Brasileira de Assistência ao Condenado, órgão que fiscaliza e orienta as APACs em relação à metodologia e demais questões, é que se busque a espiritualidade com práticas e atividades cotidianas, que não precisam estar relacionada à determinada religião. Separar a busca pela espiritualidade da visão religiosa pode ser um passo importante na

democratização dos credos e vivências espirituais neste local, que geralmente fica polarizado entre evangélicos e católicos.

A gestão proposta pelo método APAC parece fazer referência às comunidades de prática (Schommer, 2005). Kimble e Hildreth (2004) apud Schommer (2005) afirmam que nestas comunidades as pessoas estão ligadas pelo envolvimento real em atividades ou práticas comuns, engajadas mutuamente num empreendimento coletivo, orientadas por um senso de propósito comum. Wenger (1998) apud Schommer (2005) completa afirmando que a comunidade de prática não se relaciona apenas com aspectos instrumentais, e sim pressupõe conhecer e estar junto, dando significado à vida e às ações de cada membro, desenvolvendo identidade. Os três itens que são citados pela autora como fundamentais numa comunidade de prática existem e podem ser percebidos na descrição da metodologia apaqueana, são eles: engajamento mútuo, empreendimento conjunto e repertório compartilhado (SCHOMMER, 2005).

## **5. Considerações Finais**

Fica perceptível, portanto, que o método APAC possui premissas que podem ser localizadas na proposta da Gestão Social. Desde sua proposta inicial de reformulação da política pública de encarceramento no Brasil até os detalhes de aplicação e formulação desta metodologia, fica nítido a importância conferida a aspectos como a tomada de decisão coletiva, a dialogicidade e a busca pela emancipação humana (Cançado; Tenório; Pereira, 2011), pautas tão importantes para a Gestão Social. A existência de um estabelecimento de cumprimento de pena com grande parte da sua administração compartilhada com os próprios presos, que controlam a entrada e saída do local, possuem as chaves da porta da frente e participam de forma ativa das decisões e do dia a dia de dificuldades é um bom exemplo da aplicação dos temas da Gestão Social. Os que não conhecem de perto a experiência da APAC duvidam da sua existência ou da possibilidade de êxito da ideia, pois realmente é uma iniciativa que desconstrói todos os significantes atrelados às prisões; o abandono, o isolamento, os maus tratos e a chance ínfima de construção positiva ao longo da experiência do encarceramento.



Associar a metodologia apresentada com os conceitos da Gestão Social é uma forma também de trazer um exemplo prático desta teoria, que muitas vezes é referenciada apenas no plano teórico e reflexivo, como se não fosse possível haver uma aplicação prática da mesma ou não houvesse instituições ou organizações que já realizem ações baseadas nestas premissas, ainda que não denominem a gestão executada como uma Gestão Social, muitas vezes devido ao desconhecimento por parte dos gestores. A metodologia apaqueana não foi pensada dentro dos conceitos da Gestão Social, mas sua formulação e aplicação condizem muito mais com suas bases e formulações do que com os preceitos gerenciais da administração pública.

Apesar da recente expansão das APACs pelo país e até mesmo pelo exterior, é grande o desconhecimento deste método de trabalho como alternativa ao Sistema Prisional. Boullosa e Schomer (2008) apud Cançado, Tenório e Pereira (2011) afirmam que o campo da gestão social deve estimular e reconhecer práticas diferentes e inovadoras bem-sucedidas, mesmo em contextos delimitados e específicos, para que possam ser embriões de ações de maior alcance, com potencial para gerar conhecimento inclusive para a gestão pública e a gestão privada. É exatamente o objetivo pretendido na discussão proposta neste artigo ao trazer para a discussão a metodologia da APAC, seus elementos norteadores e sua aproximação com o campo da Gestão Social.

## Referências Bibliográficas

BARROS, V. A.; BARBALHO, L. A. ; . **Entre a cruz e a espada: experiência de reintegração de egressos do sistema prisional**. Psicologia em Revista (Impressa), v. 20(3), p. 33-45, 2014.

BRASIL, **Novo Diagnóstico De Pessoas Presas No Brasil**, Departamento de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário e do Sistema de Execução de Medidas Socioeducativas – DMF/ Brasília/DF: Junho/2014.

CANÇADO, A. C. **Fundamentos teóricos da gestão social**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, 2011.

CANÇADO, A.C; TENÓRIO, F.G; PEREIRA, J.R. **Gestão social: reflexões teóricas e conceituais**. Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 9, 2011.

BRANT CARVALHO, M.C. **Gestão social e políticas públicas: uma questão ainda em debate no século XXI**. In: JUNQUEIRA, L. A. P.; DIAS, S. L. F. G, WANDERLEY, M. B., MENDONÇA, P. (Org.). Gestão social: mobilizações e conexões. São Paulo. LCTE, 2013.

FISCHER, T. **Poderes locais, desenvolvimento e gestão: introdução a uma agenda**. In:\_\_\_ FISCHER, Tânia (Org.). Gestão do desenvolvimento e poderes locais: marcos teóricos e avaliação. Salvador, BA: Casa da Qualidade, 2002.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1977.

JUSTEN, C.E; NETO, M.L.O; GARRIDO, P.L.O. **Para além da dupla consciência: Gestão Social e as antessalas** epistemológicas. Cadernos EBAPE.BR [online], 2014.

ORDÓNEZ-VARGAS, L. **É possível humanizar a vida atrás das grades?: Uma etnografia do Método APAC de Gestão Carcerária**. Tese apresentada ao Departamento de Antropologia da UnB para obtenção do título de Doutora em Antropologia Social/2011.

\_\_\_\_\_. **Todo Homem é maior que seu erro?** : bases para uma reflexão sobre o método alternativo de gestão carcerária APAC. Revista Ser Social: Revista do programa de Pós-Graduação em Política Social/ Universidade de Brasília. Departamento de Serviço Social, Brasília, v. 11.

OTTOBONI, M; FERREIRA, V.A. **Parceiros da Ressureição:** jornada de libertação com Cristo e curso intensivo de conhecimento e aperfeiçoamento do método APAC, especialmente para presos. São Paulo: Paulinas, 2004.

OTTOBONI, M. **Seja solução, não vítima!**: justiça restaurativa, uma abordagem inovadora. São Paulo: Cidade Nova, 2004. (Caminhos)

\_\_\_\_\_. **Vamos matar o criminoso?** Método APAC. 3ed. São Paulo: Paulinas, 2006.

PAES DE PAULA, A. P. **Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, 2005

PIMENTEL, M.P.C; PIMENTEL, T.D. **Gestão Social: Perspectivas, Princípios e (De)Limitações.** In: Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO, 2010, Florianópolis. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010.

PINHO, J. A. G. **Gestão social: conceituando e discutindo os limites e possibilidades reais na sociedade brasileira.** In: RIGO, A. et al. (Orgs.). Gestão social e políticas públicas de desenvolvimento: ações, articulações e agenda. Recife: UNIVASF, 2010.

SILVA, J.R. (Org.). **A execução penal à luz do método APAC.** Belo Horizonte: Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, 2012.

SCHOMMER, P.C; CANÇADO, A.C. **Gestão Social e Políticas Públicas de Desenvolvimento:** Ações, Articulações e Agenda. Recife: UNIVASF, 2010.

SCHOMMER, P. C.; FRANÇA FILHO, G. C. **Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação.** In: Silva Júnior, J. T. et al. (Orgs.). Gestão social: práticas em debate, teorias em construção. v. 1. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

SCHOMMER, P.C. **Comunidades de Prática e Articulação de Saberes na Relação entre Universidade e Sociedade**, Tese apresentada à Fundação Getúlio Vargas para obtenção do título de Doutora em Administração de Empresas, 2005.

TEIXEIRA, J. C. ; ARAÚJO, P.G. de ; PIMENTEL, M.P.C. . **Reflexões sobre uma gestão pública adjetivada como social**. In: VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2010, Resende/RJ. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende/RJ: AEDB, 2010.

TENÓRIO, F.G. **A Trajetória do programa de estudos em gestão social**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, nov/dez. 2006

\_\_\_\_\_ **Gestão Social: uma réplica**. In RIGO, A. S.; SILVA JÚNIOR, J. T.;  
\_\_\_\_\_ **Um espectro ronda o terceiro setor, o espectro do mercado**. 3  
Ed. Ijuí: Editora da Unijuí, 2008.

WACQUANT, L.J.D. **As prisões da miséria**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001