

CAPÍTULO 37

O papel dos conselhos da comunidade na promoção da justiça social

Matheus de Moraes Carvalho
Marco Antônio Bettine de Almeida

A magnitude dos problemas sociais brasileiros, com todas as suas nuances e complexidades, nos remete a uma ideia central de que se trata de um problema complexo ou *wicked problem*,¹ pois desafia o campo das políticas públicas, requerendo o devido enfrentamento. Haja vista a intensificação do processo de desvalorização social, impõe a adoção de políticas públicas que gerem soluções sólidas e duradouras comprometidas com a transformação definitiva de um quadro marcado pela crescente pauperização e pelo agravamento da exclusão social. Entretanto, a sociedade tem buscado encontrar espaços de influência por meio do desenvolvimento de formas variadas de organização social, da abertura de novos canais de participação, de instrumentos e técnicas de gestão social que tornem suas ações mais eficientes e eficazes. A parceria entre Estado e sociedade parece ganhar cada vez mais adeptos em torno da busca de soluções para remover os obstáculos colocados diante da

1 Termo concebido por Rittel e Webber (1973), destaca os problemas mal definidos e para os quais não há uma resolução definitiva: as partes envolvidas não dispõem de poder para estabelecer as regras para a resolução e as ações geram consequências não previstas, podendo ocasionar novos problemas.

sociedade na luta pela conquista da cidadania plena. Somente a participação consciente possibilita o reconhecimento das relações de interesse e poder que, ocultas ou manifestas, tentam se desenrolar associadas ao processo participativo (Tenório; Rozenberg, 1997). Um conjunto de transformações socioeconômicas e político-culturais ocorreram nas últimas décadas, que reforçam os requisitos democráticos da atuação do Estado e inserem a incorporação de formas de comunicação com a sociedade, tais como espaços de participação e canais de interlocução mais amplos com o público. No caso brasileiro, a Constituição Federal de 1988 (CF 88), também chamada Constituição Cidadã, é uma referência essencial para a discussão de um novo ambiente institucional marcado pela formação de diversos conselhos de políticas públicas, realização de conferências e implantação de processos que tornaram intrínseca a participação social na construção das políticas públicas (Ciconello, 2016; Lotta, 2019).

Segundo Habermas (1997), a comunicação entre as pessoas adquire um valor central na constituição do espaço público. A esfera pública é a arena discursiva, livre, aberta à participação e ao reconhecimento do outro como igual no direito de uso da palavra, lugar em que as interpretações serão negociadas comparativamente. É o espaço a partir do qual se deriva uma sociedade civil composta por movimentos, organizações livres, não estatais e não econômicas, as quais captam os ecos dos problemas sociais que ressoam nas esferas privadas com discursos capazes de solucionar problemas, transformando-os em questões de interesse geral no quadro de esferas públicas.

Mesmo considerando as políticas públicas como a tradução da ação do Estado, sabemos que outros atores podem colaborar com a sua formulação e implementação, tais com organizações da sociedade civil, academia, organizações internacionais, entre outros agentes. As políticas públicas podem ser implementadas na perspectiva dos direitos humanos, tais como a saúde, educação, segurança pública, trabalho, segurança alimentar, assistência social, cultura, entre outros. No entanto, cada política tem sido tratada isoladamente, sem considerar as necessidades dos cidadãos; apesar de essas políticas apresentarem de maneira fragmentada sua solução, a questão é complexa, não dependendo apenas da intervenção de uma das políticas sociais, mas da sua inter-relação (Ciconello, 2016; Souza, 2016; Junqueira, 1998).

Como resultado desse processo de participação social surgiram as organizações da sociedade civil (OSC), isso é, entidades nascidas da livre organização e da participação social da população, as quais desenvolvem ações de interesse público sem visarem ao lucro. As OSC tratam dos mais diversos temas e interesses, com variadas formas de atuação, financiamento e mobilização (Enap, 2019).

O envolvimento da sociedade civil e a incorporação dos governos locais e estaduais, além de representantes de outras organizações relacionadas aos objetos de

intervenção das políticas, têm incidência especialmente nas fases de formulação e avaliação das políticas públicas. A diversidade de atores participantes, inclusive a articulação de atores da sociedade civil em instâncias representativas, é um instrumento de ampliação da participação social, abre espaço para reivindicação dos vários setores envolvidos e dá mais visibilidade aos conflitos e às disputas, inclusive àquelas sobre os próprios limites dessa participação.

No que tange à questão, a análise dos problemas de nossa época nos leva cada vez mais a perceber que eles não podem ser entendidos de maneira isolada, e sim compreendidos sistematicamente, pois são interligados e interdependentes. Eles exigem uma nova maneira de pensar, que contemple a complexidade e o caráter interdependente dos problemas que nos afetam e às gerações futuras, a exemplo das políticas prisionais, as quais demandam, desse modo, mudanças nas concepções, no modo de pensar mecanicista, que não consegue apreender as transformações em curso na sociedade. Portanto, para analisar as transformações que estão ocorrendo, deve-se acima de tudo compreender a definição de valores, percepções e práticas compartilhadas por uma comunidade, que constrói a base a partir da qual a sociedade se organiza (Junqueira, 2000).

De tal modo, a apresentação de um estudo de caso neste artigo se faz importante, em especial ao projetar lentes sobre o objeto e expor o protagonismo do Conselho da Comunidade em parceria com estruturas governamentais na criação e consecução do Programa de Gestão Prisional (PGP) desenvolvido no Presídio Estadual de Lagoa Vermelha (Pelv), entre os anos de 2019 e 2022. O programa foi implementado no estabelecimento prisional do município de Lagoa Vermelha (RS), visando a suprir uma lacuna primordial para a efetiva atuação do respectivo sistema prisional, e tem por base três pilares essenciais: a educação, a capacitação e o trabalho. A referida casa prisional apresentava uma estrutura física defasada, pois foi construída em 1960, e precária manutenção; não contava com escola na qual os apenados pudessem se alfabetizar; não possuía estrutura para atendimento médico aos apenados; e não tinha um pavilhão de trabalho, no qual os apenados pudessem trabalhar para remir suas penas por meio do trabalho prisional (Carvalho, 2022).

O programa teve como principal responsável por sua execução o Conselho da Comunidade, que atua no campo dos direitos humanos, especificamente no desenvolvimento e defesa de direitos e interesses dos apenados e da sociedade.

Saliento que não se pretende neste artigo elaborar uma discussão sobre a qualidade do sistema penitenciário no que diz respeito aos métodos empregados, formação dos policiais penais e outras questões ligadas a causas e soluções da questão. Trata-se, sim, de ampliar as lentes para esta OSC, que é composta por pessoas que atuam de forma voluntária e de forma tão invisibilizada. Entretanto, desempenham

um papel de tamanha importância em uma sociedade que vive de forma silenciosa e mascarada pelas mídias tradicionais esse fenômeno do encarceramento em massa, em especial, abordar como e de que forma esse cidadão regressa à sociedade.

A noção da esfera pública permite o entendimento da democracia como constituição no espaço público baseado em uma visão de política que não restringe a decisão pública, tendo como pressuposto interação entre os sujeitos presentes (Habermas, 2012).

Essa dita feição participativa como característica institucional do Estado brasileiro, que objetiva tratar os cidadãos de um mesmo território e seus problemas de maneira integrada, exige um planejamento articulado das ações e serviços e envolve fazer mudanças de valores, da cultura que é refletida nas normas sociais e regras que pautam o agir de grupos e organizações sociais, forçando o remodelamento institucional e gerando novos padrões de relação entre sociedade e Estado. Além disso, deve ser fomentada a disseminação de instituições participativas, nos três níveis do governo, buscando vinculá-las à legitimidade frente a sujeitos sociais e estatais (Junqueira, 2000; Souza, 2016).

A disputa pelo sentido da democracia e entre os projetos políticos se expressa nas práticas de gestão pública com o experimentalismo democrático que força inovações institucionais e com a relativização das fronteiras entre sociedade e Estado. Rompendo com o elitismo característico das arenas políticas, força-se a necessidade de desenhar instituições que considerem esses novos públicos participativos, a exemplo das OSC. Um modo de fazer inovação, embora isso também gere margem a ações erráticas, voluntaristas e/ou assistencialistas, é a construção de soluções institucionais em meio às questões concretas cotidianas (Souza, 2016).

Para que possibilitem o diálogo e para que, em conjunto, os sujeitos possam cooperar e transformar as realidades nas quais vivem, as políticas de direitos humanos e, em especial, as políticas prisionais, há a necessidade de formas de decisão que permitam a convergência, que tendem a gerar a transformação de objetivos políticos ou enunciados normativos em projetos e ações concretas. No entanto, o que se percebe é a baixa participação dos sujeitos nos espaços públicos de discussão, reflexão e decisão, sendo a população encarcerada aquela mais discriminada, muito antes do encarceramento. Portanto, pode-se dizer que esse é o grande entrave no processo de construção e consolidação da cidadania, pois sem mobilização e participação não há conquistas, e a cidadania acaba ficando seriamente comprometida (Souza, 2016; Pires, 2016).

O sistema prisional do Brasil é marcado por problemas estruturais graves, reforçados por responsabilidades difusas e pela ausência de iniciativas articuladas para enfrentamento destas questões, a partir das quais se verifica que o alto custo econômico e social do aparato repressivo e da prisão não empreende seus efeitos de

prevenção à criminalidade. Ao contrário, o encarceramento marca fortemente a trajetória das pessoas presas e egressas da prisão, assim como estigmatiza e agrava as condições de exclusão e marginalização (CNJ, 2021).

O conceito de políticas prisionais é formulado a partir de uma crítica contundente ao modelo penal, que tem na medida de prisão o seu método hegemônico (Depen, 2020). Nesse sentido, a maior carga de responsabilidade recai sobre os governos estaduais, restando aos municípios diversas atribuições que, geralmente, não são tratadas de forma planejada e articulada (CNJ, 2021).

A participação da comunidade na execução penal significa exercício da cidadania. Se comumente a sociedade tem aversão à figura da pessoa presa ou cumpridor de medida não privativa de liberdade e fomenta o preconceito em relação a ela, contribui para o agravamento de sua marginalização. Portanto, o conselho da comunidade deveria ser um dos atores a buscar meios de reflexão, orientação e enfrentamento desse fenômeno negativo e das graves consequências provocadas pela privação de liberdade, de forma a tentar viabilizar, ao seu final, a pretendida integração social.

Cabe então ao poder público recorrer à comunidade para a cooperação nas atividades de execução penal e permitir que ela atue no controle externo da implantação da política pública, contribuindo para o melhor direcionamento e para os ajustes necessários. Ao recepcionar reivindicações sociais pela ampliação do espectro democrático, a participação social nas políticas públicas passa a ter um caráter não apenas de “colaboração” dos cidadãos para com o Estado, passando a ser compreendida como produtora, reguladora e fiscalizadora da própria ação estatal. Nesse sentido, remete a processos de descentralização por meio de mecanismos como a municipalização, a gestão compartilhada e o controle social nas ações público-estatais (CNJ, 2021).

A fim de se aprofundar mais nessa seara de conselhos da comunidade, tema central deste artigo, joga-se luz na busca de entender que o recurso do encarceramento como *modus operandi* das políticas penais produz diversas consequências. Uma delas é o déficit de vagas, com estabelecimentos penais recorrentemente operando acima de suas capacidades de maneira que submetem as pessoas privadas de liberdade a situações degradantes. Ainda, diversas unidades prisionais estão em situações ruins ou péssimas e apresentam sérios problemas estruturais, falhando em prover a assistência em itens básicos, como higiene e alimentação. Não por acaso, a insalubridade do aprisionamento tende a ter consequências danosas para a saúde das pessoas privadas de liberdade (CNJ, 2021).

Nesse cenário, a população prisional enfrenta, no seu cotidiano, um conjunto amplo de vulnerabilidades sociais, que muitas vezes já eram vivenciadas antes da entrada no sistema prisional. Dado o já referido perfil dessa população, o sistema

carcerário tende a ser a continuidade de um processo de exclusão anterior, marcado pela escassez, ou a total ausência de acesso à educação, ao trabalho formal e a políticas de assistência de forma geral (CNJ, 2021).

No Brasil, o órgão da execução penal responsável por produzir ações nesse sentido é o conselho da comunidade. Consagrados na Lei de Execução Penal (LEP), os conselhos da comunidade são órgãos da execução penal fundamentais para a efetivação da democracia e da participação social, conforme previsto na CF 88. De acordo com o CNJ (2021), entende-se por participação social a comunicação entre a sociedade e o governo no processo decisório e de gestão das políticas públicas em geral. No contexto da política penal, controle e participação social são todas as ações de vinculação entre os estabelecimentos prisionais e a sociedade de forma mais ampla, seja por meio da participação da comunidade nas rotinas da gestão prisional, seja pela realização, pelos entes e instâncias de controle e fiscalização, das inspeções judiciais e ministeriais e das visitas de monitoramento legalmente previstas. Segundo o art. 81 da LEP, cabe ao conselho da comunidade:

Visitar, pelo menos mensalmente, os estabelecimentos penais existentes na comarca; entrevistar presos; apresentar relatórios mensais ao Juiz da execução e ao Conselho Penitenciário; diligenciar a obtenção de recursos materiais e humanos para melhor assistência ao preso ou internado, em harmonia com a direção do estabelecimento (Brasil, 1984).

Entretanto, os conselhos da comunidade enfrentam, atualmente, diversos desafios quanto à concretização de suas atribuições e quanto ao seu efetivo funcionamento. Um dos fatores para essa questão é a falta de estrutura e/ou de pessoas que queiram atuar, muitas vezes de forma voluntária para essa parcela da população (CNJ, 2021).

Doravante, a trajetória histórica do conselho da comunidade de Lagoa Vermelha revela a capacidade de se pensar em tecnologias sociais inovadoras, criando formas diversas de intervenção e de envolvimento do público, pois atua junto ao Pelv há mais de duas décadas. E sua proximidade com a população, em especial a prisional, possibilita perspectivas sociais e trazem à luz aqueles tidos como invisíveis. Sua capilaridade e porosidade territoriais são características dessa atuação que evidenciam seu caráter diferenciado e privilegiado.

A compreensão de uma gestão prisional como uma gestão voltada para a garantia de direitos e pertencente a um conjunto mais amplo de políticas, cuja finalidade principal seja a promoção do desenvolvimento humano e social, exige do estabelecimento prisional uma gama de desenhos metodológicos e de arranjos institucionais. Eles devem garantir a efetiva implantação de seus princípios em práticas cotidianas, mobilizando os diferentes atores e garantindo o desenvolvimento de uma democracia

substantiva, que reconheça e assegure a participação de todas as pessoas, mesmo aquelas privadas de liberdade, na construção de um sentido amplo de cidadania.

O PGP foi iniciado em 2019 e visava a ofertar uma nova perspectiva de vida para os apenados do Pelv. O programa foi concebido pelo conselho da comunidade na execução penal, idealizado pelo gestor do estabelecimento penal e o promotor de justiça do Ministério Público de Lagoa Vermelha. Foi reconhecido como uma iniciativa pioneira na promoção de um novo modelo de captação de recursos para o sistema penitenciário, cujos diferenciais são a pactuação de reciprocidade entre os municípios que destinam presos para o respectivo estabelecimento prisional, OSC e comunidade local. Apresenta como premissa principal ressocializar e reintegrar os apenados à sociedade local (Carvalho, 2022).

O programa tinha como foco disponibilizar meios e recursos para uma melhor atuação do sistema prisional, a fim de gerar maior controle e segurança à comunidade; executar o cumprimento da pena das pessoas privadas de liberdade; garantir condições humanizadas; e promover a ressocialização por meio de atividades laborais, ensino, atenção à saúde e reintegração social. Estrutura-se em três eixos de ação e procura evidenciar suas concepções, objetivos e ações propostas:

- Eixo 1 – Segurança cidadã: objetiva reintegrar a pessoa privada de liberdade ao seu município, capacitado, com profissão e capaz de atuar profissionalmente na economia local a fim de colaborar para o crescimento de sua família, cidade e região. O alinhamento entre as forças de segurança, desarticulação de células criminosas e estudo psicossocial focado nas famílias dos apenados também são prioridades nesse âmbito.
- Eixo 2 – Aperfeiçoamento estrutural: propõe um plano de ação para a implementação de uma escola técnica profissionalizante; uma UBS com atendimento médico de qualidade que previna e combata doenças infecto-contagiosas; um pavilhão de fábrica, visando a gerar oportunidades de emprego e renda; e a construção de novas celas, a fim de combater o fenômeno social da superlotação, além de propor novos modelos de gestão participativa em âmbito prisional.
- Eixo 3 – Transformação social: ambiciona a busca de uma sociedade mais inclusiva, justa e pacífica, por meio do desenvolvimento humano; busca garantir aos apenados o processo de reintegração social e o cultivo dos valores de solidariedade, respeito ao próximo, família e ética.

Objetiva-se assim o aperfeiçoamento do funcionamento da justiça, pois há de se considerar a realidade atual do sistema penitenciário brasileiro no qual se observa uma grande parcela dos apenados ociosos, sem uma ocupação, com altos índices

de analfabetismo, o que os torna um alvo fácil para o recrutamento por parte do crescente crime organizado.

O PGP, além de ter sido um marco pioneiro no que diz respeito à forma de captação de recursos para a atuação do sistema prisional, evidencia a possibilidade da gestão compartilhada dessa questão tão complexa para o Estado. Aponta como inovações a instituição de esferas de interlocução e a produção de vínculos com a sociedade, buscando romper com a perspectiva de isolamento que tradicionalmente se atribui ao sistema prisional em relação a comunidade.

Em suma, a noção de esfera pública e a compreensão da democracia como constituição no espaço público, pautada na interação entre os sujeitos presentes, são fundamentais para a construção de uma gestão prisional efetiva e comprometida com a promoção da justiça social. Nesse contexto, os conselhos da comunidade surgem como protagonistas, atuando como espaços de diálogo e participação da sociedade civil na execução penal.

A feição participativa do Estado brasileiro, a qual almeja tratar os cidadãos e seus problemas de forma integrada, exige um planejamento articulado e a superação de valores e culturas que permeiam as instituições sociais. A busca por instituições participativas, em parceria com organizações da sociedade civil, visa a ampliar a participação social e tornar as ações públicas mais inclusivas e abrangentes.

Contudo, a participação consciente e engajada da sociedade ainda enfrenta desafios, especialmente no que tange à baixa participação dos sujeitos nos espaços públicos de discussão e decisão. A população encarcerada, em particular, encontra-se em situação de maior vulnerabilidade, o que reforça a importância do conselho da comunidade como mediador entre a sociedade e o sistema prisional.

O sistema prisional brasileiro, marcado por problemas estruturais graves, requer uma abordagem que vá além do encarceramento como método hegemônico das políticas penais. A participação da comunidade na execução penal representa o exercício pleno da cidadania e a busca por soluções mais humanizadas e efetivas.

A trajetória do Conselho da Comunidade de Lagoa Vermelha destaca-se como um exemplo de inovação e engajamento, atuando junto ao presídio há mais de duas décadas. Sua proximidade com a população prisional possibilita a construção de perspectivas sociais e traz à luz aqueles tidos como invisíveis.

Em conclusão, a participação social nas políticas penais, mediada pelos Conselhos da Comunidade, apresenta-se como um caminho promissor para a construção de um sistema prisional mais humano, inclusivo e efetivo. A articulação entre governo, sociedade civil e outras organizações revela-se fundamental para a superação dos desafios enfrentados pelo sistema prisional brasileiro. A busca por soluções inovadoras e ações conjuntas vislumbra um futuro mais justo e igualitário, em que

todos os cidadãos possam participar ativamente da construção de uma sociedade mais democrática e solidária.

Considerações finais

Na esteira das reflexões sobre o papel dos conselhos da comunidade na promoção da justiça social no sistema penal brasileiro, emerge a compreensão de que essas instâncias participativas desempenham um papel crucial na construção de uma democracia substantiva e inclusiva. A magnitude dos problemas sociais enfrentados no contexto brasileiro, marcado pela complexidade e interdependência, exige a busca de soluções efetivas que contemplem a participação ativa da sociedade civil nas políticas públicas.

A partir da concepção habermasiana de esfera pública, entendemos que os conselhos da comunidade se configuram como arenas discursivas, nas quais os sujeitos envolvidos podem dialogar, negociar e buscar soluções coletivas para as questões prementes da sociedade. A participação da comunidade na execução penal, materializada por meio desses conselhos, representa o exercício pleno da cidadania e a legitimação das ações estatais frente aos interesses da população. Ao abrir espaços para a interação entre diferentes atores sociais, os conselhos da comunidade possibilitam a construção de políticas públicas mais abrangentes e inclusivas, capazes de enfrentar os desafios complexos da realidade brasileira.

O PGP no Pelv se destacou como um exemplo paradigmático dessa atuação. Por meio da parceria entre o conselho da comunidade, estruturas governamentais e outras organizações da sociedade civil, o programa busca suprir lacunas essenciais no sistema prisional, como a promoção da educação, a capacitação para o trabalho e a garantia de atendimento médico adequado aos apenados. Essa iniciativa pioneira demonstra o poder da gestão compartilhada, para a qual diferentes atores convergem seus esforços a fim de promover a ressocialização e a reintegração dos indivíduos ao convívio social.

Nesse cenário, a descentralização e a municipalização ganham espaço como mecanismos importantes para ampliar a participação social nas políticas públicas. Ao envolver os governos locais e estaduais, bem como representantes de organizações relacionadas aos temas de intervenção, abre-se espaço para a multiplicidade de vozes e perspectivas, tornando a participação mais representativa e legítima. Essa diversidade de atores contribui para ampliar a visibilidade dos conflitos e disputas sociais, fortalecendo o enfrentamento dos problemas em suas múltiplas dimensões.

Além disso, as OSC emergem como protagonistas nesse cenário de busca por justiça social. Nascidas da livre organização e participação da população, são responsáveis por desenvolver ações de interesse público sem fins lucrativos. Sua atuação

abrange temas diversos e suas formas de mobilização e financiamento são variadas. Ao se aliarem aos conselhos da comunidade, as OSC fortalecem a voz da sociedade civil na construção das políticas públicas e ampliam sua capacidade de influenciar e transformar a realidade.

Ademais, a compreensão de que os problemas sociais não podem ser abordados de forma isolada é fundamental. A interdependência e a complexidade das questões demandam uma visão sistêmica e integrada para a formulação de políticas efetivas. A busca por justiça social implica a superação de abordagens fragmentadas e a adoção de estratégias que promovam a convergência de objetivos e ações para enfrentar os desafios em sua totalidade.

Em consonância com as reflexões habermasianas, é essencial reconhecer a importância da comunicação e do diálogo na construção de um espaço público plural e inclusivo. A participação consciente e engajada da sociedade civil na esfera pública possibilita o reconhecimento de diferentes perspectivas, interesses e necessidades, o que pode conduzir à formulação de políticas mais abrangentes e legitimadas.

Em síntese, a atuação dos conselhos da comunidade se coloca como um elo essencial para a promoção da justiça social no sistema penal brasileiro. Ao fortalecer a participação da sociedade civil nas políticas públicas, essas instâncias contribuem para a construção de uma democracia mais substantiva, capaz de enfrentar os problemas sociais de forma integrada e inclusiva. A busca por soluções sólidas e duradouras, comprometidas com a transformação efetiva da realidade, demanda ações conjuntas, em que os conselhos da comunidade, as OSC, o governo e outros atores sociais convergem esforços e diálogos. Somente por meio desse engajamento coletivo é possível vislumbrar um futuro mais justo e igualitário para toda a sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Lei de Execução Penal (LEP/1984). Disponível em <https://modeloinicial.com.br/lei/5033/x/@> Acesso em 05/07/2024.
- CARVALHO, M. M. *As organizações da sociedade civil e o sistema prisional: considerações sobre o marco regulatório das organizações da sociedade civil e o estudo de caso do programa de gestão prisional no presídio estadual de Lagoa Vermelha/RS no período de 2019 a 2022*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Fronteira Sul, Cerro Largo, RS, 2022.
- CICONELLO, A. Políticas públicas de direitos humanos. In: DELGADO, A. L. M. *et al. Gestão de políticas públicas de direitos humanos*. Brasília: Enap, 2016.

- CNJ – Conselho Nacional de Justiça. *Os Conselhos da comunidade no Brasil*. In: LANFREDI, L. G. S. *et al.* (coord.). Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2021.
- CNM – Confederação Nacional dos Municípios; CNJ – Conselho Nacional de Justiça. *Instituição de Fundos Municipais para Políticas Penais: alternativas penais, atenção a pessoas egressas, desinstitucionalização e conselhos da comunidade*. [Nota Técnica] Brasília: CNM; CNJ, 2021.
- DPN – Departamento Penitenciário Nacional. Modelo de gestão da política prisional. In: LANFREDI, L. G. S. *et al.* (coord.). *Caderno II: arquitetura organizacional e funcionalidades*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020.
- ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. *Marco regulatório das organizações da sociedade civil*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.
- HABERMAS, J. *Direito e democracia: entre a facticidade e validade*. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1997. v. II.
- HABERMAS, J. *Teoria do agir comunicativo*. Sobre a crítica da razão funcionalista. São Paulo: Martins Fontes, 2012. v. 2.
- JUNQUEIRA, L. P. Descentralização e intersetorialidade: a construção de um modelo de gestão municipal. *RAP*, v. 32, n. 2, p. 11-22, mar.-abr. 1998.
- JUNQUEIRA, L. P. Intersetorialidade, transetorialidade e redes sociais de saúde. *RAP*, v. 34, n. 6, p. 35-45, nov.-dez. 2000.
- LOTTA, G. A política pública como ela é: contribuições dos estudos sobre implementação para a análise de políticas públicas. In: LOTTA, G. *Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil*. Brasília: Enap, 2019.
- PIRES, R. R. C. Arranjos institucionais para implementação de políticas e ações governamentais em direitos humanos. In: DELGADO, A. L. M. *et al.* (orgs.). *Gestão de políticas públicas de direitos humanos*. Brasília: Enap, p.189-210, 2016.
- SOUZA, C. H. L. Desafios e perspectivas para a incorporação da participação social como método de gestão das políticas de direitos humanos. In: DELGADO, A. L. M. *et al.* *Gestão de políticas públicas de direitos humanos*. Brasília: Enap, 2016.
- TENÓRIO, F. G.; ROZENBERG, J. E. Gestão pública e cidadania: metodologias participativas em ação. *RAP*, v. 31, n. 4, jul.-ago. 1997.

