

Sistema prisional do estado

UM NOVO OLHAR ALÉM DOS MUROS

O potencial da gestão
no fortalecimento
das APACs
de Minas Gerais



UM NOVO OLHAR ALÉM DOS MUROS

O POTENCIAL DA GESTÃO NO FORTALECIMENTO
DAS APACS DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte - MG
2012



www.avsi.org

COORDENAÇÃO

Gianfranco Commodaro
Déborah Amaral Ribeiro

CONTRIBUÇÕES

Tomáz de Aquino Resende
Luiz Carlos Rezende e Santos
Marco Antônio Lage
Valdeci Antônio Ferreira

ORGANIZAÇÃO E RESPONSABILIDADE TÉCNICA

Luiza Andrade de Medeiros Moreira Oliveira

COLABORAÇÃO

Osvaldo Maurício de Oliveira
André Mourthé de Oliveira
Armando dos Santos de Souza Teodósio
Helena Queiroz
Ricardo Ferreira Ribeiro
Enéas Alessandro da Silva Melo
Jacopo Sabatiello
Fernanda Flaviana Martins

PROCESSO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Humponto Design e Comunicação

Impresso no Brasil:
ISBN 978-85-89391-07-8

Copyright - Fundação AVSI - 2012

Este material, ou parte dele, não pode ser reproduzido por qualquer meio sem autorização escrita do editor, nem pode ser comercializado. Distribuição gratuita.

160 págs 21x29,7cm.

SUMÁRIO

Prólogo	05
---------------	----

Prefácio	07
----------------	----

Preâmbulo	09
-----------------	----

Apresentação	12
--------------------	----

Capítulo 1	Uma Realidade que Muda	15
-------------------	-------------------------------------	----

A Criminalidade e o Sistema Prisional Mineiro em Números	17
--	----

O Método APAC	22
---------------------	----

Apoio Internacional	32
---------------------------	----

Capítulo 2	Conhecer para Gerir: Apresentação do Diagnóstico sobre a Gestão das APACs de Minas Gerais	49
-------------------	--	----

Introdução	53
------------------	----

Análise de Alguns Fatores Determinantes da Criminalidade de Minas Gerais	53
--	----

Problemas Inerentes ao Sistema Penitenciário Brasileiro	59
---	----

Metodologia de Avaliação da Gestão das APACs	63
--	----

Diagnóstico da Gestão das Vinte e Sete APACs	67
--	----

Capítulo 3	Capacitar para Gerir: Percorso formativo de administradores das APACs	79
-------------------	--	----

Planejamento Estratégico	81
--------------------------------	----

Gestão de Pessoas nas APACs	86
-----------------------------------	----

Diagnóstico Rápido Participativo	88
--	----

Capítulo 4	Gestão de Pessoas: Normativa e considerações sobre o quadro de colaboradores remunerados	99
-------------------	---	----

Funções e Atribuições dos Funcionários Remunerados das Associações de Proteção e Assistência aos	
--	--

Condenados - APACs	103
--------------------------	-----

Orientações para os processos seletivos de novos funcionários	121
---	-----

Orientações para a formação em exercício dos funcionários remunerados	121
---	-----

Voluntariado	122
--------------------	-----

Considerações Finais	124
-----------------------------	-----

Lista de Siglas	125
------------------------	-----

Anexos

Anexo 1 - Questionário Aplicado na Elaboração do Diagnóstico da Gestão para Avaliação Institucional Gestão de Pessoas nas APACs	126
Anexo 2 - Questionário Aplicado na Elaboração do Diagnóstico da Gestão para Avaliação Administrativa	140
Anexo 3 - Questionário Aplicado na Elaboração do Diagnóstico da Gestão para Avaliação Operacional	143
Anexo 4 - Metodologia para Elaboração do Plano de Negócios das Unidades Produtivas das APACs	146

Tabelas

Tabela 1 - Perfil da População Carcerária do Estado de Minas Gerais	18
Tabela 2 - Perfil da População Carcerária de MG em relação à Escolarização e Trabalho	19

Figuras

Figura 1 - Mapa das APACs pesquisadas em Minas Gerais	39
Figura 2 - Perspectivas de desempenho da organização no Diagnóstico Situacional das APACs	65
Figura 3 - Escala de valores para avaliação no Diagnóstico Situacional das APACs	66
Figura 4 - Matriz SWOT para utilização no Planejamento Estratégico	84
Figura 5 - Esquema da Metodologia de Diagnóstico da Gestão	147
Figura 6 - Mapa Estratégico da Estruturação do Plano de Negócios	148
Figura 7 - Pontos de Controle da Gestão	149

Quadros

Quadro 1 - Localização das APACs por Grupo	27
Quadro 2 - Níveis hierárquicos avaliados no Diagnóstico Situacional das APACs	67
Quadro 3 - Análise geral da gestão institucional no Diagnóstico Situacional das APACs	68
Quadro 4 - Análise geral do administrativo no Diagnóstico Situacional das APACs	71
Quadro 5 - Análise geral dos recuperandos no Diagnóstico Situacional das APACs	73
Quadro 6 - Exemplo de matriz de monitoramento do BSC	75

Bibliografia	154
---------------------	-----

PRÓLOGO

O sistema de execução penal tradicional, de há muito, no mundo todo, está falido: corrupto, corrompido, violento, desumano, enfim, sempre inadequado.

Não precisamos de mais dados para esta constatação do que os 80% de reincidência no Brasil e média acima de 70% no mundo. E pior, na reincidência, a maioria dos delinquentes comete crime mais grave do que aquele que os levou à prisão anteriormente. Com a entrada de média de 10% de novos presos no sistema a cada ano, a conta não fecha. Impossível ao Estado abrir e manter as vagas necessárias ao sistema, vez que mais de 90% delas não são desocupadas. É uma grande tragédia que vem crescendo através dos séculos e, até a bem pouco tempo, sem qualquer perspectiva de melhoria ou de alternativa viável à solução do gravíssimo problema, até o surgimento das APACs, nos idos de 1972.

É que a exatos 40 anos atrás, na cidade de São José dos Campos, por inspiração de um grupo católico liderado pelo advogado Mário Ottoboni, foi iniciado o processo consistente na metodologia da valorização e do respeito à pessoa humana. Da autodisciplina e da confiança no tratamento aos encarcerados. O que se consolidou a partir da criação, por parte daquelas pessoas, de uma associação denominada Associação de Proteção e Assistência aos Condenados.

Os presos, no sistema “apaqueano” tratados pelo título de recuperandos, todos, trabalham e estudam, tem atividade espiritual, laboral e cultural, das sete horas da manhã às nove da noite; disciplina rígida e exigente com horários e condutas; cuidam da própria segurança; lavam as próprias roupas e cozinham a própria comida. A manutenção, limpeza e organização do presídio (aqui chamado de centro de reintegração) é feita pelos próprios detentos. Tem assistência à saúde corporal e espiritual; assistência jurídica

e convivência regular com suas famílias, são tratados por nome e com o respeito que qualquer pessoa merece.

Já passados essas quatro décadas, os resultados são espetaculares, para não dizer milagrosos. Reincidência em torno de 10%, com o detalhe de que os que cometem novo delito após saírem das APACs, cometem o mesmo crime, ou crime menos grave do que aquele que os levou à prisão, ou seja, ninguém sai pior de lá. O custo da construção de uma vaga no sistema APAC não chega a um terço do que é gasto na mais barata vaga do sistema convencional, girando hoje em torno de R\$ 15.000,00. A manutenção do detento também é reduzida para R\$ 900,00. Todos os recuperandos saem no mínimo alfabetizados, vários já concluíram ou estão concluindo cursos superiores e todos também se profissionalizam em diversas atividades ali desenvolvidas: marcenaria; padaria; horticultura; jardinagem; etc.

Cerca de dez anos depois de sua fundação, a exitosa experiência foi trazida para Minas Gerais, na cidade de Itaúna, pelo esforço e dedicação especial do também advogado Valdeci Antônio Ferreira, e neste Estado o método floresceu com vigor, pelo envolvimento do próprio Estado na questão, onde temos participação direta dos Poderes Executivo e Judiciário, o apoio da Assembléia Legislativa e do Ministério Público. Empresas e organizações sem fins de lucro, em grande quantidade, aderem e apoiam a iniciativa que hoje é tida como uma importante política pública do Estado de Minas Gerais.

Foi encontrada a alternativa. Temos como resolver o grave, complexo e delicado problema.

Neste contexto e merecendo grande realce e aplausos, a Fundação AVSI, com a participação do Instituto Minas pela Paz e de outros parceiros de peso, traz para o sistema APAC o projeto denominado Além dos Muros, que visa precipuamente a capacitação e qualificação dos gestores e voluntários das APACs, além da disseminação do método nas comunidades onde atua. Em oportuna e providencial hora veio este aporte à metodologia, vez que o crescimento nos últimos sete/oito anos é avassalador e estava a exigir preparo adequado aos servidores dos centros de reintegração. De três unidades funcionando, com cerca de 400 recuperandos, passamos, neste curto espaço de tempo para trinta e quatro, com quase 2000 detentos só em Minas Gerais, afora alguns centros já construídos e funcionando em outros estados brasileiros e mesmo em vários outros países. As associações que administram o método, geralmente nascidas das pastorais carcerárias ou de grupos de direitos humanos; os que se voluntariam ou são contratados para a administração dos centros de recuperação, precisam estar capacitados e qualificados para a manutenção e o correto gerenciamento do sistema. Nisto se empenha o projeto Além dos Muros.

Os primeiros resultados e as grandes propostas vão agora ser disseminados por meio do presente trabalho. É só o começo. A seara é imensa. Que Deus nos abençoe a todos para que possamos ter mais utilidade neste alvissareiro processo.

Tomáz de Aquino Resende

Procurador de Justiça – Ministério Público do Estado de Minas Gerais
Coordenador do CAOTS - Centro de Apoio Operacional as Alianças Intersetoriais do MPMG

PREFÁCIO

Toda obra intelectual revela a personalidade dos seus autores. Foi esse o pensamento que me acudiu à medida que lia “Um Novo Olhar Além dos Muros”. Gianfranco Commodaro é um dos representantes da Fundação Avsi, no Brasil. Este trabalho foi concluído após desenvolvimento de um projeto de aprimoramento da gestão das APACs, que foi concretizado através do conjunto de ações de parceiros diversos, entre eles o Tribunal de Justiça de Minas Gerais, através do “Programa Novos Rumos”. Contou, ainda, com recursos obtidos pela União Europeia através do Instrumento Europeu para a Promoção da Democracia e dos Direitos Humanos.

Fiquei impressionado com a riqueza do conteúdo a agradavelmente surpreso com o convite para prefaciar a obra que deverá ser lançada por ocasião do Congresso Nacional das APACs, em comemoração aos quarenta anos dessa ação social de recuperação das pessoas condenadas a cumprir penas privativas de liberdade.

O que pode justificar a escolha e o convite para colaborar nesse interessante trabalho é somente a identidade de nossos propósitos e a simplicidade com que nos dedicamos, ambos, à causa dos humildes, dos esquecidos e muitas vezes até mesmo dos “esquecidos dos esquecidos”, que são os encarcerados ou internados por ordem judicial.

As APACs (Associações de Proteção e Assistência aos Condenados) são entidades privadas que, amparadas pela Lei de Execução Penal, auxiliam no cumprimento das penas privativas de liberdade, através da administração de Centros de Reintegração Social e aplicação de sua metodologia de resgate do criminoso, buscando-lhe a recuperação para transformá-lo em cidadão útil. É, hoje, a política de cumprimento de execução penal defendida pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais, através de seu braço de alcance punitivo chamado Programa Novos Rumos.

O trabalho da Fundação Avsi, através do Projeto “Além dos Muros”, trouxe diversos diagnósticos a respeito da situação penitenciária do Estado de Minas Gerais, concluindo pela frustração do sistema tradicional e destacando a esperança despertada pelo cumprimento das penas no interior das APACs. Vislumbra em tais unidades o despertar de reflexão e formação de valores capazes de proporcionar ao encarcerado a mudança de conduta suficiente para mantê-lo distante da criminalidade. Tudo através de um método humanista de resgate da “dignidade, autoconfiança e possibilidade de construir projetos de vida.”

O Autor não se descuidou de um estudo sobre as peculiaridades de cada região onde estão estabelecidas as APACs. Analisou as distorções existentes e concluiu verdadeiros diagnósticos socioeconômicos dos Municípios envolvidos.

A obra registra, portanto, os diversos valores que se agregam na construção da metodologia apaquena, trazendo importantes contribuições científicas e doutrinárias sobre o que se espera no cumprimento da pena privativa de liberdade e o resultado proporcionado pelas APACs. Apresenta a Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados – a FBAC – como sendo o órgão fundamental na fiscalização e aprimoramento da metodologia APAC. Demonstra, ainda, a importância da junção de gestões do poder público, através dos órgãos de execução penal do Judiciário, bem como da Secretaria de Estado de Defesa Social agregados à iniciativa privada, principalmente nas ações encampadas pelo Instituto Minas pela Paz.

De forma direta, apresenta críticas e sugestões para aprimoramento da aplicação da metodologia sob os enfoques: a) - da capacidade de planejamento e gestão das APACs mineiras, buscando, sempre, o aprimoramento profissional de seus administradores; b) - de proporcionar melhor qualificação do Recuperando com o auxílio do setor privado; c) - disseminação da metodologia para todo território mineiro.

Entende que essa política humanista traduz-se como sendo mais um instrumento para auxiliar pessoas comprometidas com o correto e eficaz cumprimento da Lei de Execução Penal, a ponto de deflagrar ações que permitam multiplicar as APACs já existentes.

Penso que o leitor saberá apreciar o trabalho, principalmente em virtude da séria pesquisa realizada, e a resposta científica proposta. Esta é capaz de influenciar pessoas e organismos públicos e privados a agir pela otimização do sistema desenvolvido, obtendo melhores perspectivas para o egresso das unidades prisionais.

Trata o Autor, em resumo, de um novo olhar muito além dos muros de prisões e centros de reintegração social de recuperandos, demonstra que existe um verdadeiro “farol no fim do túnel”. Mais do que uma obra literária, o trabalho desmistifica eventuais dúvidas quanto a não participação da comunidade na execução penal e agrega virtudes sobre ser possível a aplicação da pena privativa de liberdade sem agredir valores inerentes à dignidade da pessoa humana, além de permitir oportunidade de conversão do homem a seu estado primitivo de pureza, anterior ao tempo em que se dedicava à vida do crime.

Luiz Carlos Rezende e Santos

Coordenador Executivo do Programa Novos Rumos – TJMG

Juiz de Direito e Assessor da Presidência para Assuntos Penitenciários

Vice-Presidente do Grupo de Monitoramento e Fiscalização do Sistema Carcerário em Minas Gerais

PREÂMBULO

Com o objetivo desafiador de reintegrar à sociedade os egressos e recuperandos do sistema prisional do Estado, o Instituto Minas pela Paz (IMPP) vem desenvolvendo importantes programas neste âmbito, viabilizando a inserção destes indivíduos no mercado e na sociedade, em um ato de justiça e resgate da cidadania para centenas de famílias.

Desde 2009, o Programa Regresso, criado pelo IMPP, vem alcançando grande sucesso e demonstra que a sinergia entre o governo, o Judiciário, o Legislativo, a iniciativa privada e a sociedade civil é o caminho para superar preconceitos, vencer paradigmas e transformar realidades.

Este projeto, orientado pela reinserção profissional através de oportunidades e da formação educacional e profissional, nasceu da parceria mantida, desde 2008, entre o IMPP e as Associações de Proteção e Assistência dos Condenados (APACs). Essa aproximação se deu a partir do momento em que o Conselho Deliberativo do IMPP decidiu conhecer a realidade desse público a partir de um diagnóstico situacional em 12 unidades.

A Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados (FBAC), o Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG) e a Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais (SEDS) permitiram ao IMPP realizar a avaliação e análise do tema para entender melhor os processos e as reais necessidades de todos os atores. O diagnóstico trouxe a compreensão de que esta é uma das metodologias mais adequadas à execução das penas privativas de liberdade às quais são submetidos os condenados no Brasil.

A sociedade que pune aqueles que cometeram delitos é a mesma que, com o Programa Regresso, lhes dá a oportunidade de reconstruir suas vidas ao lado de seus familiares e do seu grupo social.

O programa proporciona a inserção dessas pessoas à sociedade por meio da oferta de empregos, contribuindo também para a redução dos índices de criminalidade e de reincidência.

No Programa Regresso, a indústria mineira se mobiliza, através do Sistema FIEMG, para a formação educacional e a capacitação profissional desse público, qualificando-os para atender às necessidades de contratação das empresas em suas regiões de atuação. São parceiros dessa iniciativa o Serviço Social da Indústria (SESI), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), a FBAC, o TJMG e a SEDS, que promovem esta qualificação em unidades prisionais, dando ênfase nas APACs. O SESI e SENAI oferecem os cursos e disponibilizam a equipe técnica pedagógica.

Os resultados do programa acumulam mais de 2.000 vagas preenchidas em cursos realizados, cujos temas principais foram, entre os educacionais: Educação de Jovens e Adultos (EJA) - ensino fundamental e médio; e entre os profissionalizantes: artesanato, serviços gerais, telemarketing, confecção, informática, panificação, confeitaria, solda, pedreiro, operador de torre de amostragem, pintor e mecânico.

Além disso, o IMPP estimula a criação e reestruturação de unidades produtivas, para profissionalizar o recuperando e contribuir na sustentabilidade dessas unidades, apoiando as empresas a instalarem esse tipo de negócio, dentro das APAC's e estabelecimentos do sistema prisional comum. Grandes exemplos desta ação foram desenvolvidos pela Usiminas e a Magneti Marelli.

Além dos resultados locais, o Instituto tornou-se um dos maiores entusiastas e apoiadores das causas relacionadas à implantação e aplicação da metodologia APAC, bem como sua ampliação numérica das unidades em nosso estado. O desdobramento e o impacto de iniciativas como esta são inevitáveis, propagando a esperança a uma verdadeira cadeia de beneficiados. E a própria iniciativa faz surgir novas ideias e ações. Na evolução deste trabalho, em 2010, o IMPP e a Fundação AVSI criaram o Projeto Além dos Muros, para promover a qualificação dos gestores das APACs. O Além dos Muros foi desenvolvido com a parceria do Instrumento Europeu para Promoção da Democracia e dos Direitos Humanos (IEDDH).

Com o crescimento do Programa Regresso, observou-se a necessidade de fortalecer as experiências das próprias APACs de Minas Gerais como um modelo de promoção dos direitos dos recuperandos, qualificando a gestão institucional. O Projeto Além dos Muros, portanto, busca fortalecer três níveis: administração/gestão, formação profissional/potencialização das unidades produtivas e sistematização/divulgação da experiência.

Por sua experiência, o Instituto Minas pela Paz está convicto de que a execução penal através do modelo APAC contribui de forma saudável para uma discussão contínua da melhoria da dignidade no cumprimento de penas no sistema prisional convencional. Acreditamos que a valorização do ser humano, a dignidade no tratamento ao recuperando, a metodologia, a filosofia de trabalho e a participação da sociedade civil, incluindo o precioso trabalho de voluntários, são fundamentais para o êxito das APACs.

Marco Antonio Lage

Diretor do Instituto Minas pela Paz, e
Diretor de Comunicação e Sustentabilidade da Fiat



Daniel Mourão
APAC Santa Luzia

L I B E R D A D E
Essa palavra que o sonho humano
alimenta, que não há ninguém que
explique e ninguém que não entenda.

Cecília Meireles

APRESENTAÇÃO

Para a Fundação AVSI conhecer a realidade das APACS através do programa Novos Rumos do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, do Instituto Minas Pela Paz, da FBAC e da Fiat despertou uma correspondência que nos colocou em ação para encontrar uma forma de contribuir ativamente na consolidação desta experiência única.

A promoção da dignidade humana no cumprimento da pena dos condenados, com foco na recuperação e reintegração de presos foi o tema que convenceu a União Europeia através do Instrumento Europeu para a Promoção da Democracia e dos Direitos Humanos (IEDDH) em apoiar esta experiência mineira das APACs .

O Projeto Além dos Muros, em primeiro lugar, procurou reconhecer e valorizar este grande e corajoso trabalho realizado nestes anos em Minas Gerais e, partindo disso, tem atuado para melhorar ainda mais a realidade focando na gestão, profissionalização e produtividade.

Além da valiosa parceria do TJMG, Minas pela Paz, Ministério Público, Governo de Minas e Fbac, houve um suporte muito importante da PUC, sobretudo na parte acadêmica e de elaboração do diagnóstico que mais a frente será em parte apresentado.

Os vários cursos e as outras atividades desenvolvidas tiveram como objetivo aprofundar o trabalho, os instrumentos e ferramentas operativas que pudessem contribuir para aperfeiçoar a gestão das Apacs.

Certamente todas estas ações e propostas formativas, são instrumentos que não podem substituir as motivações e o coração que cada pessoa envolvida coloca em ação todos os dias no próprio trabalho.

Sendo que o trabalho, que cada um de nós desenvolve, alguns até mesmo de forma voluntária, representa também um dos eixos principais de atuação com os recuperandos, se torna interessante aprofundar algumas passagens sobre o tema.

Aprender um ofício ou um trabalho não é somente aprender uma atividade para ganhar um salário e fazer assim frente a algumas necessidades, essa é a visão mais difundida, mas diz muito pouco sobre o trabalho. Aprender a trabalhar bem é aprender uma posição humana diante das pessoas e diante das coisas. Trabalhar bem é a forma como o meu eu se expressa e como o que tenho a oferecer vem à tona. A maneira como a pessoa faz aquilo que tem que fazer, e se é bem feito, diz mais que mil palavras.

O nosso eu, só conhecemos dentro da ação. É agindo e me relacionando que vem a tona o que realmente sou.

O trabalho é ação humana por excelência, porque é uma ação que busca um significado, um valor. Quando temos uma pedra ou uma madeira, por exemplo, e você consegue transformá-la em uma mesa, você dá um significado; um significado para o outro que vai utilizar aquela mesa.

Nesse sentido o animal não trabalha, porque a ação do animal, por mais esforçada que seja não tem significado, ele não sabe por que está puxando, por exemplo, a carroça.

Por isso aprender um trabalho, aprender uma profissão é algo grande, porque é aprender uma posição humana justa e aprender o que eu realmente sou, é útil pra mim antes que para os outros.

Em síntese o trabalho verdadeiro é sempre um pedido consciente ou inconsciente em que o significado da vida e das coisas se manifestam.

Trabalhar mal é ser mais um, mais uma máquina. Mas antes ou depois a máquina quebra porque não trabalha com amor.

A liberdade é para o homem a possibilidade, a capacidade e a responsabilidade de se realizar e decidir de alcançar o seu próprio destino.

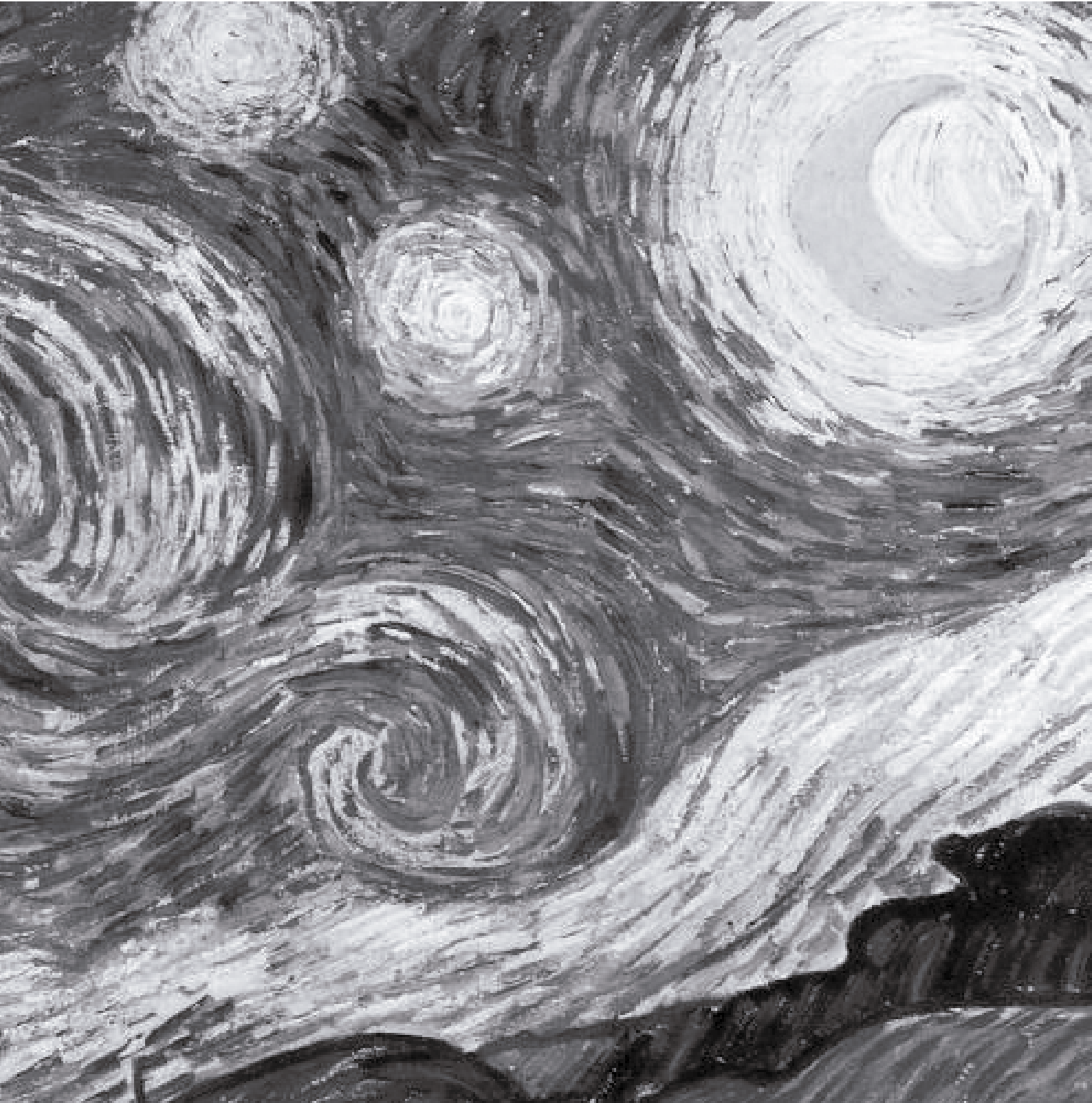
Com esta publicação a seguir não há a pretensão de que seja um livro que ilustre o Método Apac ou um compêndio jurídico sobre o tema, porque a partir de Mario Ottoboni, passando por vários autores e chegando ao Tribunal de Justiça, este trabalho tem sido feito com grande profissionalismo e eficácia em interessantes e variadas produções anteriores. Este documento quer ser um instrumento a mais de divulgação do método Apac e uma ferramenta de trabalho que possa ser utilizada diariamente nestas estruturas prisionais para uma melhoria da gestão.

Gianfranco Commodaro

Diretor Fundação Avsi em Minas Gerais



A Noite Estrelada (Ciprestes e Aldeias)
Vincent Van Gogh



Capítulo 1

Uma Realidade que Muda



UMA REALIDADE QUE MUDA

As questões sobre a Segurança Pública ocupam lugar central nas preocupações da Sociedade Civil e do Estado. O cenário mineiro da última década (2000 -2010) apresenta a redução em números dos crimes violentos, o aumento da população carcerária, a ampliação de vagas no sistema prisional e portanto, a redução do déficit de vagas¹. Porém Minas Gerais ainda está distante de alcançar o patamar de proteção social que deseja tanto o poder público quanto a sociedade civil.

O tratamento prisional ainda é um problema de dimensão mundial, acentuado nos países com alto índice de vulnerabilidade, diferença de renda e criminalidade, contudo, raramente se encontra um sistema adequado também nos países mais desenvolvidos. Inserido nesse cenário, Minas Gerais comunga as principais dificuldades das encontradas no mundo. Grande parte da população carcerária está em delegacias e distritos policiais superlotados por falta de vagas nas penitenciárias o que além de contrariar as determinações legais, impede a efetivação de políticas públicas de recuperação e ressocialização dos condenados. O trabalho que vem sendo desenvolvido dentro das penitenciárias também não tem como pano de fundo a humanização do sistema com foco na educação, no trabalho e nas relações interpessoais.

Dessa forma, o estado conta hoje com uma taxa de reincidência criminal ainda de cerca de 80%, de acordo com dados do InfoPen MG, o que evidencia a deficiência no trabalho de recuperação dos cidadãos condenados à pena privativa de liberdade. Nesse cenário é importante refletir sobre o papel que o próprio sistema penitenciário pode estar exercendo para a manutenção do círculo vicioso de violência. Por outro lado, o sentimento de insegurança da

¹ Os dados publicados no Anuário de Informações Criminais de 2010 da SEDS corroboram com a afirmação. Os dados podem ser acessados em www.seds.mg.gov.br.

população mineira não reduziu na mesma proporção que o número de crimes violentos ou que a resolução parcial do déficit de vagas. Este aspecto é determinante na forma com que a sociedade recebe os egressos do sistema prisional dificultando em diversos aspectos a ressocialização deles.

1. A CRIMINALIDADE E O SISTEMA PRISIONAL MINEIRO EM NÚMEROS

A Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais (SEDS MG) divulgou o Anuário de Informações Criminais de 2010 elaborado pela Fundação João Pinheiro (FJP) que aponta o registro de 50.625 ocorrências de crimes violentos em Minas Gerais no ano de referência. A taxa anual de crime violento ficou em 250,52 por 1000 mil habitantes. A Geografia do crime violento no estado traduz a relação entre taxa de criminalidade e população, isto é, as maiores taxas são apresentadas pelos maiores municípios e nesse cenário destaca-se a Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), o Triângulo Mineiro e a região Noroeste do Estado além dos municípios de Governador Valadares, Montes Claros e Pirapora. Em 2010 os crimes violentos contra a pessoa correspondiam a 17,6% do total enquanto os crimes violentos contra o patrimônio correspondiam 82,3%.

Dados do Sistema Integrado de Informações Penitenciárias (InfoPen) do Ministério da Justiça (MJ) revelam que em 2011 Minas Gerais contou com uma população carcerária de 48.107 indivíduos conferindo taxa de encarceramento de 250,50 por 100 mil habitantes. As vagas no sistema penitenciário sejam elas em penitenciárias estaduais ou federais, somadas às vagas oferecidas pela Polícia Judiciária do Estado (Polícia Civil/SSP), totalizavam 31.562 distribuídas em 129 unidades. Isto é, em 2011 Minas Gerais apresentou déficit de 16.545 vagas para a execução de penas privativas de liberdade, o que implica na qualidade do tratamento prisional.

Do universo de presos, 41.569 (86,4%) estão sobre custódia do Sistema Penitenciário e 6.538 (13,5%) da Polícia Civil/SSP. Nesse sentido, os números que seguem apresentados correspondem aos presos sobre custódia do Sistema Penitenciário somente. Entre eles, 23.537 são presos provisórios, isto é, esperando julgamento. Os condenados somam 24.570 indivíduos.

A população carcerária, como um todo é em linhas gerais masculina, urbana, jovem, parda e com baixa escolaridade. Dentre os outros números, o InfoPen revelou que 56,06% da população carcerária tinham o Ensino Fundamental Incompleto, 8,94% eram alfabetizados sem grau de instrução e 3,33% analfabetos. Os números implicam tanto no perfil daqueles que ingressam no sistema penitenciário, mas, além disso, realçam a insuficiência da atividade educacional que tem sido dispensada no tratamento prisional de um modo geral em Minas Gerais.

A Tabela abaixo esclarece sobre o perfil da população carcerária do estado, em percentuais, no ano de 2011.

PERFIL DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DO ESTADO DE MINAS GERAIS			
Perfil dos Presos (em %)	Masculino	Feminino	Total
Total de presos	93,90	6,10	100,00
Quantidade de Presos por Procedência			
Área Urbana - Municípios do Interior	6,55	0,49	7,04
Área Urbana - Municípios em Regiões Metropolitanas	84,09	5,48	89,56
Zona Rural	3,25	0,15	3,40
Quantidade de Presos por Idade			
18 a 24 anos	30,42	1,74	32,16
25 a 29 anos	23,62	1,33	24,96
30 a 34 anos	17,89	1,16	19,04
35 a 45 anos	15,54	1,29	16,83
46 a 60 anos	5,49	0,55	6,04
Mais de 60 anos	0,71	0,04	0,75
Não Informado	0,22	0,01	0,22
Quantidade de Presos por Cor de Pele/Etnia			
Branca	27,92	1,98	29,89
Negra	18,75	1,27	20,02
Parda	43,92	2,63	46,55
Amarela	1,59	0,13	1,72
Indígena	0,00	0,00	0,00
Outras	1,72	0,10	1,82
Quantidade de Presos por Grau de Instrução			
Analfabeto	3,31	0,18	3,50
Alfabetizado	8,94	0,44	9,38
Ensino Fundamental Incompleto	55,32	3,45	58,77
Ensino Fundamental Completo	9,44	0,66	10,10
Ensino Médio Incompleto	10,02	0,70	10,72
Ensino Médio Completo	5,57	0,49	6,05
Ensino Superior Incompleto	0,50	0,08	0,59
Ensino Superior Completo	0,28	0,03	0,31
Ensino Acima do Superior Completo	0,03	0,00	0,03
Não Informado	0,53	0,03	0,56

Como já mencionado as atividades educacionais, assim como as de laborterapia do sistema penitenciário ainda não atendem às demandas de um sistema humanizado baseado na educação e no trabalho para a recuperação e ressocialização, de fato dos condenados. Sem enveredar nas avaliações qualitativas acerca dessas atividades, os números publicados pelo InfoPen correspondentes ao ano de 2011 apontam que somente 5.179 condenados participam de alguma atividade educacional. As atividades de laborterapia reúnem 2.176 condenados em atividades externos e 8.854 em atividades internas.

A Tabela abaixo apresenta mais detalhadamente, em números absolutos, a situação registrada em 2011.

PERFIL DA POPULAÇÃO CARCERÁRIA DE MG - ESCOLARIZAÇÃO E TRABALHO			
Perfil dos Presos	Masculino	Feminino	Total
Quantidade de Presos em Atividade Educacional			
Alfabetização	606	38	644
Ensino Fundamental	3365	535	3900
Ensino Médio	445	45	490
Ensino Superior	8	11	19
Curso Técnico	60	66	126
Quantidade de Presos em Programas de Laborterapia - Trabalho Externo			
Parceria com a Iniciativa Privada	669	15	684
Parceria com Órgãos do Estado	603	16	619
Parceria com Paraestatais (Sistema S e ONG)	451	2	453
Atividade Desenvolvida - Artesanato	368	2	370
Atividade Desenvolvida - Rural	43	3	46
Atividade Desenvolvida - Industrial	4	0	4
Quantidade de Presos em Programas de Laborterapia - Trabalho Interno			
Apoio ao Estabelecimento Penal	1993	243	2236
Parceria com a Iniciativa Privada	2771	327	3098
Parceria com Órgãos do Estado	795	91	886
Parceira com Paraestatais (Sistema S e ONG)	815	95	910
Atividade Desenvolvida - Artesanato	1538	185	1723
Atividade Desenvolvida - Rural	1	0	1
Atividade Desenvolvida - Industrial	0	0	0

A situação do Sistema Prisional Mineiro apresentada remete a algumas importantes reflexões:

As políticas de segurança pública ainda estão muito calcadas na redução do déficit de vagas no sistema penitenciário. É certo que a superlotação das penitenciárias é fator determinante para a não implantação de políticas reais de recuperação dos indivíduos, e que os coloca em condições sub-humanas de tratamento prisional. Porém, mesmo com grande redução do déficit vivenciado na última década em Minas Gerais, tal situação de tratamento não sofreu melhora na mesma proporção, o que significa que é necessária a adoção de políticas que transformem o tratamento prisional, ou seja, que transformem o dia-a-dia dentro das penitenciárias a partir atividades orientadas por profissionais que tornem possíveis também a transformação dos indivíduos sobre pena privativa de liberdade.

De acordo com as obras que tratam sobre o Método APAC, são quatro as atividades indispensáveis para a adoção de uma postura humanizada na recuperação e ressocialização dos condenados: autoconhecimento, educação, trabalho e estreitamento de laços interpessoais saudáveis, principalmente na família e na comunidade na qual o recuperando está inserido. Todas devolvem à pessoa a dignidade, autoconfiança, possibilidade de construir projetos de vida e, sobretudo, reais perspectivas de prover-se e à sua família na sociedade sem apelo à criminalidade. Portanto, esses são pontos essenciais a serem adotados, valorizados e incentivados para o alcance da recuperação dos condenados.

O sentimento de insegurança em que vive a população mineira, por um lado é resposta justa e involuntária à criminalidade vivenciada, mas por outro lado faz surgir atitudes individuais e coletivas que dificultam e até mesmo impedem a ressocialização dos egressos do Sistema Prisional. Segundo Beato Filho "... enfocam-se os efeitos perversos do medo do crime, argumentando que diante de um desejo singular coletivo de reconstrução de uma ordem perdida, as pessoas intensificam suas próprias medidas de encerramento e controle, de separação e construção de barreiras, tanto simbólicas (preconceitos e estigmatização de alguns grupos), quanto materiais (muros, cercas e toda parafernália eletrônica de segurança). Além disso, podem inclusive apoiar medidas de proteção extralegis". Nesse sentido, compete aos atores preocupados com a Segurança Pública o envolvimento das vítimas, suas famílias e sociedade em geral nas políticas e ações de recuperação e ressocialização dos presos.

A Organização das Nações Unidas (ONU) adotou no 1º Congresso sobre Prevenção do Crime e Tratamento de Delinquentes, realizado em Genebra, em 1955 as Regras Mínimas para o Tratamento de Prisoneiros. A normativa consiste em princípios e regras para a organização dos estabelecimentos penitenciários tendo em vista tanto o espaço físico, quanto o tratamento prisional (organização de atividades, recursos materiais e pessoais) com o objetivo de garantir a não violação dos direitos humanos dos indivíduos sobre pena privativa de liberdade. Ao todo são 95 itens, dentre os quais vale ressaltar os seguintes:

10. Todos os locais destinados aos presos, especialmente aqueles que se destinam ao alojamento dos presos durante a noite, deverão satisfazer as exigências da higiene, levando-se em conta o clima, especialmente no que concerne ao volume de ar, espaço mínimo, iluminação, aquecimento e ventilação.

31. Serão absolutamente proibidos como punições por faltas disciplinares os castigos corporais, a detenção em cela escura e todas as penas cruéis, desumanas ou degradantes.

37. Os presos serão autorizados, sob a necessária supervisão, a comunicar-se periodicamente com as suas famílias e com amigos de boa reputação, quer por correspondência quer através de visitas.

58. O fim e a justificação de uma pena de prisão ou de qualquer medida privativa de liberdade é, em última instância, proteger a sociedade contra o crime. Este fim somente pode ser atingido se o tempo de prisão for aproveitado para assegurar, tanto quanto possível, que depois do seu regresso à sociedade o delinqüente não apenas queira respeitar a lei e se auto-sustentar, mas também que seja capaz de fazê-lo.

59. Para alcançar esse propósito, o sistema penitenciário deve empregar, tratando de aplicá-los conforme as necessidades do tratamento individual dos delinqüentes, todos os meios curativos, educativos, morais, espirituais e de outra natureza, e todas as formas de assistência de que pode dispor.

66. Para lograr tal fim, deverá se recorrer, em particular, à assistência religiosa, nos países em que ela seja possível, à instrução, à orientação e à formação profissionais, aos métodos de assistência social individual, ao assessoramento relativo ao emprego, ao desenvolvimento físico e à educação do caráter moral, em conformidade com as necessidades individuais de cada preso. Deverá ser levado em conta seu passado social e criminal, sua capacidade e aptidão físicas e mentais, suas disposições pessoais, a duração de sua condenação e as perspectivas depois da sua libertação.

A Lei de Execução Penal – Lei n. 7.210, de 11 de julho de 1984 (LEP) diz que:

Art. 1. 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.

Art. 10. A assistência ao preso e ao internado é dever do Estado, objetivando prevenir o crime e orientar o retorno à convivência em sociedade.

Parágrafo único. A assistência estende-se ao egresso.

Art. 11. A assistência será:

I - material; II - à saúde; III - jurídica; IV - educacional; V - social; VI - religiosa.

Ao confrontar o cenário do sistema prisional mineiro com os itens destacados acima, vê-se a impossibilidade de assegurar a adoção das Regras Mínimas da ONU em sua totalidade ou o cumprimento pleno da LEP. Garantir o fim das penas privativas de liberdade como dito no Artigo Primeiro da LEP e no item 58 das Regras Mínimas é igualmente difícil no modelo de Sistema Prisional com o qual contamos atualmente.

É nesse sentido que vale refletir sobre o Artigo Quarto da LEP:

Art. 4. O Estado deverá recorrer à cooperação da comunidade nas atividades de execução da pena e da medida de segurança.

Sobre esse ponto destaca-se a Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC) que atua na recuperação do preso na qualidade de Órgão Auxiliar da Justiça e da Segurança na Execução da Pena, conforme se lê em seu Estatuto Social.

2. O MÉTODO APAC

Em 1972, nasceu em São José dos Campos, São Paulo, a APAC *“com o objetivo de amenizar as aflições de uma população sempre sobressaltada com as constantes rebeliões e atos de inconformismo dos presos que viviam amontoados no estabelecimento situado na região central da cidade”* OTTOBONI, 2001. À época o trabalho era realizado através da atuação de um grupo de voluntários ligados à Pastoral Penitenciária, liderado pelo advogado e jornalista Dr. Mário Ottononi, e se denominava ‘Amando o Próximo, Amarás a Cristo’.

“Num encontro internacional sobre penitenciarismo realizado em Quito, Equador, representantes de vários países, indagaram a cerca da definição da APAC. Na oportunidade, a definimos como uma entidade que dispõe de ‘um método de valorização humana, portanto de evangelização, para oferecer ao condenado condições de recuperar-se e com o propósito de proteger a sociedade, socorrer as vítimas e promover a justiça” OTTOBONI, 2001

Em 1974 foi registrada como entidade civil de direito Privado a primeira APAC (São José dos Campos) e desde aí outras foram instaladas em diversas cidades brasileiras e em outros países tendo como unidade um Estatuto – Padrão que prevê a aplicação da totalidade do Método APAC.

Vinte anos após o registro legal da primeira APAC, em 09 de julho de 1995 foi fundada na mesma cidade a Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados (FBAC), sob a presidência do Dr. Mário Ottononi. Desde 2004 sediada no município de Itaúna, Minas Gerais, à FBAC é conferida a responsabilidade de congregar, orientar, fiscalizar e zelar pela unidade e uniformidade das APACs do Brasil além de assessorar a aplicação do Método no exterior.

A APAC tem a finalidade de desenvolver com os condenados, um trabalho humanizado de recuperação e reintegração social. Atua na qualidade de Órgão Auxiliar da Justiça e da Segurança constituindo-se uma alternativa à execução penal. O trabalho se baseia na individualização do tratamento, na minimização da diferença entre a vida livre e a vida na prisão, na participação da família e da comunidade, na importância e essencialidade da educação, do trabalho e da assistência religiosa, e na co-responsabilidade do condenado pela sua recuperação. Durante o processo de recuperação, o apenado é levado à consciência do ato criminal que cometeu em seus diversos aspectos, e assim, passa a compreender a necessidade do cumprimento da pena de privação de liberdade como momento de recuperação e contato com situações oportunas para a construção de um novo projeto de vida. Para a APAC o ponto ápice da recuperação é justamente quando o condenado entende a sua situação de erro e decide mudar o rumo da própria vida, a partir do

encontro com Deus e com o ser humano intrínseco ao criminoso.

A valorização humana tem centralidade na recuperação dos condenados, e para Ottoboni, ela não existe se não for através da evangelização. A religiosidade assim toma papel central já que é uma forma de vivenciar o amor, à Deus, ao outro e a si mesmo experimentando novas virtudes que promovem a transformação moral.

O método acontece sobre a aplicação dos seus 12 Elementos Fundamentais. De acordo com OTTOBONI, 2001 *“É importante destacar que a observância de todos eles na aplicação da metodologia é indispensável, pois é no conjunto harmonioso de todos eles que encontraremos respostas positivas”*.

1. Participação da Comunidade

O Método APAC só pode ser introduzido em uma prisão por intermédio da comunidade organizada e a partir do trabalho dessa comunidade. Sua presença atua como uma terceira força no estabelecimento penal, transformando a relação entre a primeira, a Polícia e a segunda, o preso.

Por fim, a participação da comunidade na recuperação dos condenados é essencial para o recebimento ressocializador dos egressos na sociedade.

2. O Recuperando Ajudando o Recuperando

Um dos pontos mais importantes para a recuperação dos presos é o despertar do sentimento de responsabilidade consigo mesmo e com o outro, ou seja, despertar valores essenciais para a vida em comunidade e *“fazer ver a ele que não basta deixar de fazer o mal, é necessário praticar o bem”* (OTTOBONI, 2001)

O Método utiliza de algumas formas de participação para provocar o desenvolvimento de responsabilidade dos recuperandos para com eles e com os outros. A Representação de Cella que consiste na indicação de lideranças que desempenham o papel de garantir a disciplina e harmonia entre os recuperandos. O grupo é incentivado a desenvolver características de liderança em um espaço de participação, o que contribui para a recuperação na medida que passam a protagonistas da sua vivência na APAC.

O Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS) é um Conselho representativo dos recuperandos cujo o presidente é indicado pela diretoria da APAC e os demais membros pelo presidente. Não tem papel deliberativo, mas colabora com todas as atividades e decisões. Ao longo da experiência das APACs o CSS tem-se revelado um espaço vivo de participação e cooperação entre recuperandos e administração das unidades. Para isso realiza encontro sistemático de escuta e discussão com toda a população prisional da APAC, sem a presença do corpo de funcionários sejam como voluntários ou remunerados.

Tanto a Representação de Cella quanto o Conselho de Sinceridade e Solidariedade possuem regulamentos próprios instituídos pela FBAC que estão disponíveis nessa instituição.

3. Trabalho

O Trabalho deve fazer parte do contexto de recuperação de forma que se estabeleça uma

nova relação entre material e espiritual; que sejam despertados todos os valores acerca do trabalho; que os recuperandos definam, se qualifiquem e experimentem uma profissão para retornarem ao convívio social com reais perspectivas de integração.

É importante observar que o trabalho não pode ser considerado ponto essencial da recuperação, pois sozinho não é capaz de recuperar o preso. Além disso, em cada regime da progressão de pena o trabalho tem um objetivo distinto que deve ser respeitado.

Regime Fechado: Despertar os valores acerca do trabalho dando ênfase ao trabalho de criação e reflexão a partir de atividades laboroterápicas.

Regime Semiaberto: Tempo de qualificação da mão-de-obra. Definir a profissão através de estudos e cursos profissionalizantes além da possibilidade de exercer alguma profissão dentro do estabelecimento penal.

Regime Aberto: *“A metodologia apaqueana ensina que, no regime aberto, o recuperando já deve estar reintegrado socialmente, ser plenamente capaz de colaborar com sua família e responder por seus atos, promovendo o bem comum”* (OTTOBONI, 2001)

Dessa forma, o trabalho deve ser exercido externamente ao estabelecimento penal e deve ser condição para a progressão à esse regime.

4. A Religião e a Importância de se Fazer a Experiência de Deus

Igualmente ao Trabalho o encontro com Deus não é ponto bastante para a recuperação do preso, mas essencial juntamente com os outros elementos. A experiência de Deus deve fazer parte de uma proposta sem imposição de nenhum credo, da reciclagem de valores, da experiência de amar e ser amado e da confiança em Deus como um companheiro.

5. Assistência Jurídica

Em geral a principal preocupação dos condenados é em relação à sua situação processual. São inúmeros os benefícios que se pode alcançar para a redução ou progressão da pena, além disso, a grande maioria não reúne condições financeiras para contratar um advogado.

Entendendo que essa ansiedade pode se apresentar como ponto negativo para tomadas de posturas positivas em relação à sua recuperação e que, por outro lado, a consciência das possibilidades reais de conquista de benefícios pode influenciar na forma com que o condenado vai vivenciar sua pena, o Método APAC oferece assistência jurídica gratuita àquelas pessoas engajadas na proposta da APAC e que revelam firmes propósitos de emenda.

6. Assistência à Saúde

A saúde é um dos direitos elementares do ser humano e deve ser entendida em sua amplitude como promoção de bem estar. No cenário das APACs é essencial que assim também o seja tratada por que a recuperação de um condenado deve envolver sua totalidade, e assim a sanidade do seu corpo é fundamental.

7. Valorização Humana

É a base do método APAC, uma vez que ele busca colocar em primeiro lugar o ser humano, e, nesse sentido, todo o trabalho é conduzido de modo a reforçar a auto imagem da pessoa que errou para que ela se sinta merecedora da felicidade e do perdão.

8. A Família

A família é um dos principais pilares da recuperação dos presos, assim o Método envolve de forma ativa os familiares em diversas atividades contidas e específicas. Também à eles é dada assistência através de um departamento específico e reservado o direito de se relacionar com o recuperando.

A necessidade do enlace familiar é um dos motivos pelo qual a APAC afirma que o condenado deva cumprir sua pena na mesma comarca em que residia com sua família.

As vítimas e suas famílias também devem receber da APAC assistência necessária e para elas é também reservado um departamento específico.

9. O Voluntário e o Curso para sua Formação

O trabalho na APAC é baseado na participação gratuita da comunidade em prol do próximo. Toda a equipe é formada, assim de voluntários, salvo o pessoal do setor administrativo.

Para se preparar o voluntário passa pelo Curso de Estudos e Formação de Voluntários. Em geral, o curso é desenvolvido em 42 aulas de uma hora e 30 minutos cada uma delas. A Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados (FBAC) é a responsável pela organização e orientação dos cursos para voluntários.

10. Centro de Reintegração Social – CRS

O Centro de Reintegração Social (CRS) foi criado visando oferecer ao recuperando oportunidade de vivenciar a progressão da sua pena. Assim, nele existem dois pavilhões, um destinado ao Regime Semiaberto e outro ao Regime Aberto.

Nos CRSs não há concurso da polícia, aos recuperandos é estimulada a autonomia e conferida a responsabilidade de assegurar a ordem.

É interessante pontuar que a maioria dos CRSs adotaram o nome Franz de Castro Holzwarth, conforme decisão tomada no I Congresso Nacional das APACs, realizando em 1981, por se tratar do primeiro mártir da APAC.

11. Mérito

Como previsto na legislação brasileira para a execução penal foi adotado o modelo de progressão da pena baseado no tempo cumprido e na conduta do preso sendo que o mérito deve sobrepor-se ao aspecto temporal. No Método APAC então a vida prisional é minuciosamente observada a fim de apurar seu mérito e não apenas a sua conduta.

Para tal foi criada a Comissão Técnica de Classificação (CTC) composta por profissionais ligados ao Método. Para subsidiar o trabalho da CTC o dia-a-dia de cada recuperando deve ser

registrado em sua pasta-prontuário.

12. Jornada de Libertação com Cristo

A Jornada constitui o ponto alto do Método, acontece anualmente durante três dias. A programação leva os recuperandos à reflexão sobre o sentido da vida para adoção de uma nova postura. É dividido em dois momentos, o primeiro se ocupa de revelar Jesus Cristo aos jornadaeiros e o segundo de promover o autoconhecimento. Nesse momento o recuperando é incitado a pensar no seu erro, no seu novo projeto de vida e em todos os aspectos implicados aí, para assumir a responsabilidade no seu processo de recuperação.

Considerando as diversas APACs implantadas atualmente no país, é justo que cada uma esteja traçando sua própria evolução dentro das diferentes realidades e das possibilidades materiais e pessoais. Assim, a FBAC passou a classificar as unidades em três diferentes grupos, conforme a fase de evolução em que se encontram.

O Grupo I é constituído das APACs cuja administração do Centro de Reintegração Social é realizada pela entidade, sem o concurso das polícias Civil, Militar ou agentes penitenciários, com aplicação completa dos doze elementos fundamentais do método APAC.

O Grupo II é composto também pelas APACs que administram o Centro de Reintegração Social (em prédio próprio, do Estado, alugado ou anexo à cadeia pública), sem o concurso das polícias e de agentes penitenciários e aplicação parcial dos doze elementos fundamentais.

O Grupo III reúne as APACs em fase de implantação, em estudo ou em fase de construção do Centro de Reintegração Social – CRS. Algumas APACs do grupo III desenvolvem parcialmente a metodologia dentro das cadeias públicas.

Atualmente a FBAC tem filiadas 147 APACs brasileiras distribuídas em 17 estados: Minas Gerais, Alagoas, Amapá, Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Mato Grosso, Pará, Paraná, Pernambuco, Piauí, Rio Grande do Norte, Rondônia Santa Catarina, São Paulo e Tocantins. No exterior as iniciativas de APACs estão sendo implantadas nos seguintes países: Antigua e Barbuda, Austrália, Belarus, Bulgária, Canadá, Chile, Colômbia, Costa Rica, Estados Unidos, Equador, Kirzquistão, Látvia, Lituânia, México, Moldova, Nigéria, Nova Zelândia, Paquistão, Paraguai, Rússia, Senegal, Uganda, Ucrânia, Uruguai e Zimbábue. Nessas localidades as iniciativas foram implantadas em espaços ou pavilhões de unidades prisionais geridas pelo Estado e o Método é aplicado parcialmente.

Em Minas Gerais a FBAC tem filiadas três APACs do Grupo I, 26 unidades do Grupo II e 65 unidades do Grupo III, como relacionado abaixo.

LOCALIZAÇÃO APACS POR GRUPO	
GRUPO I	
APAC Itaúna (Masculina)	APAC Itaúna (Feminina)
Av. João Moreira de Carvalho, 1336. Bairro Pq. Jardim Santanense – Itaúna/Minas Gerais Telefone: (37) 3443-1737	Rua Olímpio Arruda, 367. Bairro das Graças Itaúna / Minas Gerais Telefone: (37) 3241-1596
APAC Nova Lima (Masculina)	
Estrada Rio dos Peixes, Rod MG 030 - Bairro Honório Bicalho - Nova Lima / Minas Gerais Telefone: (31) 3542-0576	
GRUPO II	
APAC Ituiutaba	APAC Frutal
Av. 21, 230 - Bairro Centro Ituiutaba / Minas Gerais Telefone: (34) 3268-0587	Estrada da Praiauba, KM 01- Bairro Frutal II Frutal / Minas Gerais Telefone: (34) 3423-8334
APAC Manhuaçu	APAC Uberlândia
Rua Hilda Vargas Leitão, 141 - Bairro Alfa Sul Manhuaçu / Minas Gerais Telefone: (33) 3331-1740	Rua Agenor Paes, 81- Bairro Centro Uberlândia / Minas Gerais Telefone: (34) 3235-8365
APAC Patrocínio	APAC Paracatu
Rua. Dr. Vicente Soares, 100 - Bairro Marciano Brandão – Patrocínio / Minas Gerais Telefone: (34) 3831-3895	Rua Euridamas Avelino de Barros, 725 - Bairro Lavrado – Paracatu / Minas Gerais Telefone: (38) 3672-4389
APAC Pirapora	APAC Januária
BR - 365, Km. 160 - Bairro Zona Rural Pirapora / Minas Gerais Telefone: (38) 9940-7777	Av. Leão XIII, 2800 - Caixa Postal 05 - Bairro Alto dos Poções – Januária / Minas Gerais Telefone: (38) 3621-2114
APAC Minas Novas	APAC Teófilo Otoni
Rua José Bento Nogueira, s/n. Bairro Centro Minas Novas / Minas Gerais Telefone: (33) 3764-1486	Rua Teodolino Pereira, 356. Bairro Grão Pará Teófilo Otoni / Minas Gerais Telefone: (33) 3521-9987
APAC Santa Maria do Suaçui	APAC Governador Valadares
Rua Safira, 665. Bairro Varjão Santa Maria do Suaçui / Minas Gerais Telefone: (33) 3431-1358	Rua Wenceslau Braz, 855. Bairro Santa Rita Governador Valadares / Minas Gerais Telefone: (33) 3277-2400
APAC Caratinga	APAC Passos
Praça Getúlio Vargas, 40. Bairro Centro Caratinga / Minas Gerais Telefone: (33) 9966-6649	Rua Antonio Ovídio de Carvalho, 75. Bairro Jardim Flamboyant – Passos / Minas Gerais Telefone: (35) 3526-7058

APAC Lagoa da Prata	APAC Arcos
Rua Joaquim Gomes Pereira, 22 Lagoa da Prata / Minas Gerais Telefone: (37) 3261-6787	Av. Progresso, 2171. Bairro Olaria Arcos / Minas Gerais Telefone: (37) 3351-3329
APAC Campo Belo	APAC Perdões
Rua Aeroporto, 445. Bairro Passatempo Campo Belo / Minas Gerais Telefone: (35) 3831-1034	Rua Alzira de Souza, 144. Bairro Nova Esperança – Perdões / Minas Gerais Telefone: (35) 3864-2481
APAC Alfenas	APAC Machado
Rua Franca, 326. Bairro Jardim São Paulo II Alfenas / Minas Gerais Telefone: (35) 3292-2617	Av. Dr. Ataíde Pereira de Souza, 150. Bairro Centro Machado / Minas Gerais Telefone: (35) 3295-3208
APAC São João Del Rei	APAC Viçosa
Rua Aureliano Raposo, 87. Bairro Centro São João Del Rei / Minas Gerais Telefone: (32) 3371-1631	Rua Dr. Brito, 380. Bairro Centro Viçosa / Minas Gerais Telefone: (31) 3892-9548
APAC Santa Bárbara	APAC Santa Luzia
Rua Dois, s/n. Bairro São Bernardo Santa Bárbara / Minas Gerais Telefone: (31) 3832-4822	Estrada Alto das Maravilhas, 3111. Bairro Frimisa - Santa Luzia / Minas Gerais Telefone: (31) 9795-0517
APAC Sete Lagoas	APAC Pouso Alegre
Av. Renato Azeredo, 3500. Bairro CDI Sete Lagoas / Minas Gerais Telefone: (31) 3773-3800	Rod. MG 290, KM 05. Bairro Anhumas Pouso Alegre / Minas Gerais Telefone: (35) 3425-8993
Grupo III	
APAC Santa Vitória	APAC Uberaba
Av. Reinaldo Franco de Moraes, 1220. Bairro Centro - Santa Vitória / Minas Gerais Telefone: (34) 3251-2079	Av. Don Luis Santana, 141. Bairro Mercedes Uberaba / Minas Gerais Telefone: (34) 3332-6533
APAC Sacramento	APAC Araxá
Rua Comendador Machado, 81. Bairro Centro Sacramento / Minas Gerais Telefone: (34) 3351-5811	Rua Cassiano Lemos, 225. Bairro Centro Araxá / Minas Gerais Telefone: (34) 3612-7136
APAC Tiros	APAC Bonfinópolis de Minas
Rua JK, 883. Bairro Centro Tiros / Minas Gerais	Av. Argemiro Barbosa da Silva, 562. Bairro Centro - Bonfinópolis de Minas / Minas Gerais Telefone: (38) 3675-1121
APAC Várzea da Palma	APAC Montes Claros
Rua Joaquim Marques de Carvalho, 759. Bairro Cen- tro - Várzea da Palma / Minas Gerais Telefone: (38) 3731-1517	Rua Lafetá, 166 - apto 401 - Edifício Ciosa. Bairro Centro - Montes Claros / Minas Gerais Telefone: (38) 3122-2124
APAC São Francisco	APAC Jaíba
Rua Silva Jardim, 224. Bairro Centro São Francisco / Minas Gerais Telefone: (38) 3631-1624	Praça Francisco Teles, 118. Bairro Centro Jaíba / Minas Gerais Telefone: (38) 3833-1061

APAC Diamantina	APAC Itamarandiba
Praça JK, s/nº. Bairro Centro Diamantina / Minas Gerais Telefone: (38) 3531-1628	Rua Cap. Paula, 66. Bairro Centro Itamarandiba / Minas Gerais Telefone: (38) 3521-1105
APAC Salinas	APAC Pedra Azul
Rua Joaquim José Pereira, 129. Bairro Centro Salinas / Minas Gerais Telefone: (38) 3841-2711	Rua Dr. Borja Portela, s/n. Bairro Centro Pedra Azul / Minas Gerais Telefone: (33) 3751-1024
APAC Araçuaí	APAC Águas Formosas (Machacalis)
Rua Rodolfo Von Zastrow, 211. Bairro Centro Araçuaí / Minas Gerais	Rua Salvador, 138. Bairro Centro Águas Formosas (Machacalis) / Minas Gerais Telefone: (33) 3627-1309
APAC Malacacheta	APAC Novo Cruzeiro
Rua Tristão Couy, s/nº. Bairro Centro Malacacheta / Minas Gerais Telefone: (33) 3514-1288	Rua Presidente Bernardes, 253. Bairro Centro Novo Cruzeiro / Minas Gerais Telefone: (33) 3533-1928
APAC Carlos Chagas	APAC Nanuque
Av. Gabriel Passos, 135. Bairro Centro Carlos Chagas / Minas Gerais Telefone: (33) 3624-1403	Praça Teófilo Otoni, 20. Bairro Centro Nanuque / Minas Gerais Telefone: (33) 3621-6484
APAC Mantena	APAC Conselheiro Pena
Rua dos Operários, 249. Bairro Centro Mantena / Minas Gerais Telefone: (33) 3241-2149	Rua Olinto Henriques, 288. Bairro Centro Conselheiro Pena / Minas Gerais Telefone: (33) 3261-1320
APAC Curvelo	APAC Mutum
Avenida Sarobá, 400 Curvelo / Minas Gerais Telefone: (38) 3721-2940	Rua Otávio Amaral, 189. Bairro Centro Mutum / Minas Gerais Telefone: (33) 3621-6484
APAC Ipanema	APAC Inhapim
Loteamento Abreu, s/nº. Bairro Centro Ipanema / Minas Gerais Telefone: (33) 3314-1457	Rua Osvaldo Silva Araújo, 285. Bairro Centro Inhapim / Minas Gerais Telefone: (33) 3315-1388
APAC Ipatinga	APAC Timóteo
Av. Felipe dos Santos, 552. Bairro Cidade Nobre Ipatinga / Minas Gerais Telefone: (31) 3826-1191	Praça Olímpia, 65. Bairro Timrim Timóteo / Minas Gerais Telefone: (31) 3847-2865
APAC Coronel Fabriciano	APAC Nova Era
Av. Magalhães Pinto, 233 - Conj. 113/118. Bairro Centro - Coronel Fabriciano/Minas Gerais Telefone: (31) 3842-1388	Rua Adelino Felipe, 285, Sala 02. Bairro Serra - Nova Era/Minas Gerais Telefone: (31) 3861-1617
APAC Itabira	APAC Rio Piracicaba
Padre Sudário, 38 – Fundos. Bairro Centro Itabira / Minas Gerais Telefone: (31) 3831-0704	Rua Padre Pinto, 13. Bairro Centro Rio Piracicaba / Minas Gerais Telefone: (31) 8601-4819

APAC São Sebastião do Paraíso	APAC Jacuí
Praça Comendador João Alves, s/n - sala A. Bairro Centro (Fórum Local) - São Sebastião do Paraíso/Minas Gerais Telefone: (35) 3531-4244	Rua Cel. Procópio Dutra, 519. Bairro Centro Jacuí / Minas Gerais Telefone: (35) 3593-1301/ Fax: (35) 3593-1426
APAC Monte Santo de Minas	APAC Piumhi
Rua Tiradentes, 200. Bairro Centro Monte Santo de Minas / Minas Gerais Telefone: (35) 3591-3543	Rua Liberdade. Bairro Colina Piumhi / Minas Gerais Telefone: (37) 3371-1320
APAC Divinópolis	APAC Betim
Rua Mato Grosso, 503 Divinópolis / Minas Gerais Telefone: (37) 3221-3066	Rua do Rosário, 1081. Bairro Angola Betim / Minas Gerais Telefone: (31) 3243-3146
APAC Ribeirão das Neves	APAC Matozinhos
Rua Ari Teixeira da Costa, 227. Bairro Centro Ribeirão das Neves / Minas Gerais Telefone: (31) 3627-5658	Praça do Rosário, 50. Bairro Centro Matozinhos / Minas Gerais Telefone: (31) 8512-8002
APAC Belo Horizonte (Feminina)	APAC Sabará
Rua Rio de Janeiro, 471 , 23º andar, Praça 7. Bairro Centro - Belo Horizonte/Minas Gerais Telefone: (31) 3293-8859	Volta Redonda, 02. Bairro Vila Santa Cruz Sabará / Minas Gerais Telefone: (31) 3671-1499
APAC Campos Gerais	APAC Boa Esperança
Praça Josino de Brito, 234. Bairro Centro Campos Gerais / Minas Gerais Telefone: (35) 3853-1520	Rua Messias Alves Barbosa, 29. Bairro Jardim Alvorada Boa Esperança / Minas Gerais Telefone: (35) 3851-2278
APAC Varginha	APAC Elói Mendes
Rua Antonio Gomes, 110. Bairro Vila Nogueira Varginha / Minas Gerais Telefone: (35) 3212-2692	Praça do Pretório, 180 Elói Mendes / Minas Gerais Telefone: (35) 3264-1103
APAC Conceição do Rio Verde Minas	APAC Lavras
Rua Coronel José Lúcio Junqueira, 48. Bairro João Pedro Gustim - Conceição do Rio Verde / Minas Gerais Telefone: (35) 9962-5383	Rua Custódio de Souza Pinto, 156. Bairro Centro Lavras / Minas Gerais Telefone: (35) 3821-2895
APAC Bom Sucesso	APAC Conselheiro Lafaiete
Rua Aurélio Guimarães, 720. Bairro São Judas Bom Sucesso / Minas Gerais Telefone: (35) 3841-1801	Praça Barão de Queluz, 27B Conselheiro Lafaiete / Minas Gerais Telefone: (31) 9987-1810
APAC Barbacena	APAC Ponte Nova
Rua José Malvar Martins Filho, 134. Bairro Santa Teresa 11 – Barbacena / Minas Gerais Telefone: (32) 3331-7947	Ponte Nova/Minas Gerais

APAC Manhuaçu	APAC Manhumirim
Rua Hilda Vargas Leitão, 141. Bairro Alfa Azul Manhuaçu / Minas Gerais Telefone: (33) 3331-1740 Fax: (33) 3331-2792	Av. Lauro Célio da Silva, 585. Bairro Centro Manhumirim / Minas Gerais Telefone: (33) 9909-1122
APAC Espera Feliz	APAC Carangola
Av. Arthur Bina da Silva, 259. Bairro Centro Espera Feliz / Minas Gerais Telefone: (32) 3746-1571	Rua Padre Candido, 51. Bairro Centro Carangola / Minas Gerais Telefone: (32) 9117-6564
APAC Muriaé	APAC Leopoldina
Rua Barão do Monte Alto, 144, sala 102, Edifício Prata. Bairro Centro – Muriaé / Minas Gerais Telefone: (32) 3721-1300	BR 116 km 763. Bairro Fortaleza Leopoldina / Minas Gerais Telefone: (32) 3441-4408
APAC Cataguases	APAC Barroso
Av. Melo Viana, 221. Bairro Centro Cataguases / Minas Gerais Telefone: (32) 3422-8714	Praça Santana, 120 - 2o. Andar. Bairro Centro Barroso / Minas Gerais Telefone: (32) 3351-2405
APAC Santos Dumont	APAC São João Nepomuceno
Rua Luiz Cunha 81. Bairro Centro Santos Dumont / Minas Gerais Telefone: (32) 3251-4078	Rua Dr. Gouveia, 140. Bairro Centro São João Nepomuceno / Minas Gerais Telefone: (32) 3261-2167
APAC Ubá	APAC Rio Preto
Av. Raul Soares, 36, sala 104. Bairro Centro Ubá / Minas Gerais Telefone: (32) 3531-5796	Rua Dr. Ramalho Pinto, 37. Bairro Centro Rio Preto / Minas Gerais Telefone: (32) 3283-1094
APAC Itajubá	APAC Camanducaia
Rua Coronel Joaquim Francisco, 341. Bairro Varginha Itajubá / Minas Gerais Telefone: (35) 3622-3114	Rua Sebastião Pereira Guimarães, 35. Bairro Vista Alegre – Camanducaia / Minas Gerais Telefone: (35) 3433-1491

Alguns principais desafios tem se colocado ao Método e às unidades APACs, demandando novos estudos, novas posturas, novos esforços das equipes das unidades, da FBAC e parceiros para a superação e fortalecimento.

É latente a necessidade de fortalecer as ações de divulgação do Método na Sociedade, nas comarcas e nas empresas. Por um lado o Método tem alcançado resultados muito satisfatórios, como já exposto aqui, mas por outro ainda é pouco conhecido e ainda trabalha com uma parcela muito pequena das pessoas apenas.

Desconhecendo o trabalho, a sociedade deixa de se envolver e apoiar o trabalho das APACs interferindo em questões decisivas como no número de pessoas integrantes do quadro de voluntários e na forma com que os egressos são recebidos na comunidade. Além disso, se ainda são poucas as pessoas apenas que tem a oportunidade de experimentar a recuperação através do Método APAC, são muitas aquelas que retornam à comunidade, após o cumprimento da pena, sem condições morais, de trabalho, formação e estrutura familiar para o fazer, e acabam reincidindo na criminalidade.

A ampliação da divulgação vem atender também o desafio de difusão do método que deve ter em vista a implantação de novas unidades, sobretudo no território nacional, mas de forma a conservar a essência do Método. Sendo assim é importante que as APACs já existentes e classificadas nos Grupos II e III se debrucem na adoção do Método em sua totalidade com o objetivo de pertencer ao Grupo I.

Por outro lado, é essencial que a divulgação e os momentos de formação revelem de forma fiel os valores e princípios do Método para que sejam implantadas novas APACs comprometidas essa totalidade.

A gestão das APACs, pela sua peculiaridade tem se revelado um território de desafios e muitas possibilidades já que se trata de gerir uma organização não governamental onde o trabalho está pautado, principalmente no voluntariado como força de realizar a transformação de pessoas em conflito com a lei. Por isso é importante a implantação de ferramentas que organizem e facilitem o fluxo de informações e que subsidiem tomadas de decisões. Esse é um desafio recorrente nas organizações da sociedade civil que deve ser perseguido em nome da excelência do trabalho.

Justamente com o intuito de fortalecer as APACs mineiras para a superação dos desafios aqui colocados foi pensado o Projeto Além dos Muros que será apresentado de forma geral nessa publicação.

3. APOIO INTERNACIONAL

Promover o desenvolvimento humano através de ações de resgate e construção da dignidade da pessoa é o foco da Fundação AVSI e foi com esse propósito que a entidade propôs a realização do Projeto “Fortalecimento das capacidades e das competências das organizações da sociedade civil, promovendo a dignidade humana no cumprimento da pena dos condenados em Minas Gerais visando a ressocialização desse público na comunidade”, denominado Além dos Muros. O Projeto vem sendo desenvolvido desde janeiro de 2011 juntamente com o Instituto Minas Pela Paz e parceiros que mais adiante serão apresentados. Tem como objetivo o fortalecimento das APACs de Minas Gerais no que diz respeito à capacidade de gestão institucional, o que refletirá na eficiência do trabalho de recuperação dos condenados. Além disso, as ações do Projeto também visam a construção de um espaço sólido de diálogo e coparticipação entre as unidades, órgãos públicos, privados e sociedade civil.

O Além dos Muros é financiado pela União Europeia através do Instrumento Europeu para a Promoção da Democracia e dos Direitos Humanos (IEDDH). O apoio da União Europeia ao Projeto demonstra o reconhecimento internacional da experiência desenvolvida nas APACs mineiras, que oferece aos apenados atendimento digno e adequado para o processo de recuperação e para a reintegração social. Ciente, portanto da validade e riqueza da experiência amadurecida nestes 40 anos de trabalho das APACs, este projeto da União Europeia procura agregar e complementar atividades que possam consolidar e ampliar a metodologia.

Neste contexto internacional deve ser ressaltado o importante e constante apoio que a

Prision Fellowship International tem proporcionado a anos nas APACs.

A Prison Fellowship International é uma associação global, com “status consultivo especial” para assuntos penitenciários com a ONU e o Conselho Econômico Social (ECOSOC), e participante ativo na Aliança das ONGs da ONU sobre Prevenção ao Crime e Justiça Criminal.

Ao apresentar neste capítulo os fundamentos do projeto, os atores envolvidos, as ações e resultados, espera-se que o leitor tenha em suas mãos um instrumento que contribua para a realização de outras ações no mesmo sentido. Isto é, espera-se que a sistematização de parte do Projeto Além dos Muros, junto às atividades dos promotores desta experiência, possa se desdobrar no envolvimento de outros atores em prol do fortalecimento das APACs implantadas no mundo.

Princípios Fundamentais

No esforço de continuar o desenvolvimento desta experiência, é importante a reflexão sobre alguns princípios que norteiam as ações. É interessante ressaltar que o Projeto trabalha no âmbito da intersetorialidade, carregando, contextualizados, os princípios sustentadores das entidades envolvidas, a Fundação AVSI, o Instituto Minas Pela Paz, a FBAC e as APACs já que a experiência traduz o diálogo participativo desses atores. Além das insubstituíveis parcerias “institucionais” fundamentais para o desenvolvimento destas atividades: Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais (SEDS MG), Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego de Minas Gerais (SETE MG), Ministério Público de Minas Gerais (MP MG), Associação dos Magistrados Mineiros (AMAGIS) e Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas).

A intervenção coloca ao *centro a pessoa* através das ações que propõe. As APACs com seus administradores, voluntários, profissionais e recuperandos, são estimulados a pensar e repensar seus problemas, valores e objetivos para atuar de forma pró-ativa e construtiva em busca do bem comum.

Compreende a *participação ativa e comprometida dos membros da sociedade* sejam cidadãos, sejam organizações, no desenvolvimento social e humano sustentável, especificamente no processo de recuperação e ressocialização dos apenados atendidos pelas APACs.

Além da participação comunitária, o *Trabalho* é outro rico instrumento que o Método APAC acredita como meio de recuperação e ressocialização dos condenados.

Sobre este importantíssimo aspecto é importante aprofundar algumas passagens, inclusive evidenciados na apresentação desta publicação. Aprender um ofício ou um trabalho não é somente aprender uma atividade para ganhar um salário e fazer assim frente a algumas necessidades, essa é a visão mais difundida, mas diz muito pouco sobre o trabalho. Aprender a trabalhar bem é aprender uma posição humana diante das pessoas e diante das coisas. Trabalhar bem é a forma como o eu se expressa e como o que a pessoa tem dentro (tem a oferecer) vem à tona. A maneira como a pessoa faz aquilo que tem que fazer, e se é bem feito, diz mais que mil palavras. O eu de cada um, só se conhece dentro da ação. É agindo e se relacionando que vem a tona o que se realmente é.

O trabalho é ação humana por excelência, pois busca um significado, um valor. Quando se tem uma pedra ou uma madeira e consegue transformá-la em uma mesa, é oferecido um significado, um significado para o outro que vai utilizar aquela mesa. Nesse sentido o animal não trabalha, porque a ação do animal, por mais esforçada que seja não tem significado, pois não sabe por que está puxando, por exemplo, a carroça.

Por isso aprender um trabalho e uma profissão é algo grande, porque é aprender uma posição humana justa e o que realmente se é, sendo útil pra si antes que para os outros.

Em síntese o trabalho verdadeiro é sempre um pedido consciente ou inconsciente em que o significado da vida e das coisas se manifestam. É uma das oportunidades mais completas de pedir e de buscar um significado. O trabalho não é em si o significado da vida, mas uma grande contribuição para o mesmo e para a dignidade.

Trabalhar mal é ser mais um, mais uma máquina. Mas antes ou depois a máquina quebra porque não trabalha com amor. Neste contexto, é significativa, a frase do pensador italiano Luigi Giussani: “a liberdade é para o homem a possibilidade, a capacidade e a responsabilidade de se realizar e decidir de alcançar o seu próprio destino”.

O *percurso do conhecimento* representa o ponto de partida. Antes de desenhar e implementar qualquer tipo de ação direcionada ao desenvolvimento de uma realidade é necessário ter um conhecimento aprofundado de todos os fatores que impactam no seu desenvolvimento. O objetivo é conhecer pontos de força, fraquezas, ameaças e potencialidades das instituições e do território, ou seja fatores que constituem o patrimônio destas realidades que podem ser valorizados. Este tipo de trabalho incentiva a participação de todos os atores na criação de ações mais certas e incidentes e representa uma ferramenta operativa seja na fase de planejamento das ações seja na execução, como também no monitoramento e avaliação.

Além disso, os pontos de método da Fundação AVSI, fortemente alinhados com a metodologia Apac, estão inseridos implicitamente neste Projeto da União Européia, que se baseia na participação ativa da pessoa e do seu tecido social (as relações interpessoais e as relações com o espaço) pela construção de novas realidades. Permitir e proporcionar a participação ativa implica na *Centralidade da Pessoa*, ou seja, no reconhecimento e a valorização dos sujeitos das ações de desenvolvimento em seus diversos aspectos (família, comunidade, trabalho); em *Partir do Positivo*, considerar a riqueza de cada sujeito e seu tecido social e a partir desse patrimônio efetivar ações de transformação social onde o mais importante é aquilo que se tem construído e não o que falta a construir. Esse princípio leva a pessoa à autonomia e autoconfiança; em *Fazer Com*, ou seja, envolver o público da ação na realização dela e não somente no recebimento dos seus resultados. Para a pessoa é importante dar a oportunidade de protagonizar sua transformação construindo uma relação de co-responsabilidade; no *Desenvolvimento das associações intermediárias e subsidiariedade* favorecendo a capacidade associativa do grupo beneficiário, reconhecendo e valorizando a constituição de associações da sociedade civil que deverão atuar na realidade de forma sustentável após as ações do Projeto; nas *Parcerias* indispensáveis, sejam públicas, privadas ou da sociedade civil, é necessário juntar os esforços de todos, cada um com a própria expertise e capacidade, alinhadas com as políticas públicas para alcançar resultados significativos neste trabalho complexo e desafiador.

O projeto, portanto compartilha os princípios da metodologia das APACs, fundamentada na valorização do indivíduo como ser integral, promovendo sua transformação, buscando o resgate da autoestima, estimulando suas potencialidades para que possa se reintegrar harmoniosamente na sociedade. Sendo assim, adota como princípios os 12 elementos fundamentais apresentados anteriormente neste capítulo.

Os Atores

A realização do projeto segue uma abordagem multidimensional, tendo como ponto de partida a pessoa com suas potencialidades e necessidades e a participação dos diversos atores do setor público, privado e da sociedade civil por meio de parcerias. Permite a construção de uma colaboração co-responsável em relação ao respeito recíproco de funções, favorecendo a aplicação do princípio de subsidiariedade e contribuindo para a promoção dos direitos humanos dos apenados.

Somente assim, com uma atuação intersetorial, se vislumbra efetivar propostas e influenciar políticas públicas, como tem feito as APACs nestes anos, que modifique a situação atual da segurança pública em Minas Gerais.

A fim de efetivar e concretizar as ações, o projeto conta com a participação de importantes atores, essenciais para a realização e eficácia das iniciativas e desdobramento delas, os quais estão apresentados a seguir.

- **Fundação AVSI**

A Fundação AVSI, responsável perante a União Européia, é uma organização não governamental italiana, nascida em 1972 para atuar como organismo de cooperação internacional para o desenvolvimento, atualmente está presente em cerca de 40 países. É reconhecida pelo pelo Governo Italiano, União Européia, Organização das Nações Unidas (ONU) e pelos governos e entidades locais dos países onde atua. Tem a missão de promover o desenvolvimento humano com particular atenção à educação, ao trabalho e à promoção dos direitos humanos.

Atua no Brasil desde 1984, inicialmente com projetos voltados para o setor de urbanização de vilas e favelas, na cidade de Belo Horizonte estendendo posteriormente suas atividades para outras cidades brasileiras, de modo especial Salvador, Rio de Janeiro, Manaus, São Paulo, Recife, Macapá e Brasília. As intervenções de desenvolvimento urbano e social abrangem também os setores da saúde, infância e família, educação, direitos humanos, formação profissional, encaminhamento ao mercado de trabalho, geração de trabalho e renda, desenvolvimento de pequenas empresas, microcrédito, empreendedorismo.

- **Instituto Minas pela Paz (IMPP)**

O Instituto Minas Pela Paz que teve importante papel na construção da proposta é hoje coresponsável pelo desenvolvimento das ações do Projeto Além dos Muros. Constituída como entidade civil sem fins lucrativos, é uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Minas

Gerais (FIEMG) e das maiores empresas do estado de Minas Gerais. Foi criado para contribuir com o governo do estado no combate à violência e redução da criminalidade, por meio da elaboração, proposição e implantação de soluções focadas na segurança pública. É, por princípio, um espaço de diálogo entre os três setores no movimento de divulgação e socialização das melhores práticas de controle dos problemas de segurança.

Através do Projeto Regresso o IMPP constrói estreita relação com as APACs, FBAC, Tribunal de Justiça de Minas Gerais (TJMG), SESI E SENAI, a partir de ações para elevação do nível escolar e profissionalizantes dos recuperandos das APACs envolvidas, além de sua inserção no mercado de trabalho.

- **Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados (FBAC)**

A FBAC é a responsável pela articulação entre as instituições realizadoras do Projeto, parceiros e as APACs mineiras, além de garantir a integridade do Método APAC em todas as ações do Além dos Muros.

Como já apresentada anteriormente, exerce a função de orientar, assistir e manter a unidade da aplicação do Método APAC além de orientar a aplicação no exterior. Atualmente, a organização é filiada à Prison Fellowship International (PFI), organização consultora da ONU para assuntos penitenciários.

- **Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais (TJMG)**

O TJMG tem como missão garantir a prestação jurisdicional com qualidade, eficiência e presteza, de forma a atender aos anseios da sociedade e constituir-se em instrumento efetivo de justiça, equidade e de promoção da paz social.

Em 2001 o TJMG implantou o “Programa Novos Rumos” buscando a humanização e a individualização no cumprimento das penas privativas de liberdade mediante a aplicação do método APAC. O TJMG juntamente com a FBAC concentrou esforços na disseminação e divulgação do Método APAC que resultou na implantação de diversas APACs no território mineiro a partir de convênios com o Governo do Estado.

O TJMG é um parceiro do Projeto Além dos Muros, principalmente no que diz respeito ao intercâmbio de experiências, divulgação do Método APAC e articulação de parcerias.

- **Ministério Público de Minas Gerais (MPMG)**
Centro de Apoio Operacional às Alianças Intersetoriais do Ministério Público (CAOTS)

O MPMG tem a missão de promover a justiça, servir a sociedade e defender a democracia. Participa do Projeto Além dos Muros através do CAOTS.

O CAOTS tem a função de no âmbito do MPMG, propor melhorias na legislação, produzir e difundir informações e conhecimentos sobre o Terceiro Setor.

No Além dos Muros assume o papel de contribuir na articulação intersetorial envolvendo os diversos atores interessados na recuperação dos apenados.

- **Secretaria do Estado de Defesa Social de Minas Gerais (SEDS MG)**

A SEDS tem como missão promover a segurança da população em Minas Gerais desenvolvendo ações de prevenção à criminalidade, integração operacional dos órgãos de Defesa Social, custódia e reinserção social dos indivíduos privados de liberdade, proporcionando a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A Superintendência de Prevenção à Criminalidade (SPEC) é, no âmbito da SEDS, a responsável pela implementação das políticas públicas de prevenção à criminalidade pautadas na ideia de “segurança cidadã”.

O Governo do Estado de Minas Gerais por meio SEDS realiza Convênios com as APACs que preveem o repasse de verba para subsidiar a reforma e construção de CRSs, efetivar o pagamento dos funcionários administrativos, além de prover remédios, roupas e alimentação aos recuperandos.

Desta forma foi criada a Diretoria de Políticas de APAC's e Cogestão do Estado de Minas Gerais, que tem como principal atribuição a administração do relacionamento entre a SEDS e Entidades da sociedade civil, inclusive APAC's, para a custódia e ressocialização de presos através de convênios de custeio (manutenção) ou construção.

No Projeto Além dos Muros, a SEDS é parceria no apoio ao fortalecimento das APACs enquanto política pública.

- **Secretaria do Estado de Trabalho e Emprego de Minas Gerais (SETE MG)**

A SETE é a Secretaria do Governo do Estado de Minas Gerais responsável pela promoção de políticas públicas integradas de trabalho, emprego e renda contribuindo para o desenvolvimento do estado.

No Projeto a SETE tem o papel de fornecer apoio e fomentar ações que visem a recuperação da pessoa através da capacitação profissional e geração de trabalho e emprego.

- **Associação dos Magistrados Mineiros (AMAGIS)**

A AMAGIS foi criada em 1954, constitui uma instituição de utilidade pública, que tem por finalidade representar a classe dos magistrados mineiros, promover e intensificar a aproximação, a cooperação e a solidariedade entre seus associados, com o objetivo de fortalecer a Justiça.

Em 1983, foi inaugurada a sede própria da associação em Belo Horizonte e atualmente, a AMAGIS congrega o trabalho de 1690 magistrados da ativa e aposentados e pensionistas.

No âmbito do Projeto Além dos Muros, a AMAGIS é importante agente de divulgação e disseminação das APACs como alternativa à execução penal além dos eventos realizados no decorrer do projeto.

- **Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)**
Pró-Reitoria de Extensão (PROEX)
Núcleo do Trabalho e Produção (NUTRA)

A PUC Minas é uma instituição de ensino superior que tem como missão a promoção do desenvolvimento humano e social mediante a produção e disseminação das ciências, das artes e da cultura. Tem como finalidade contribuir para a formação científica e cidadã de alunos, professores, funcionários e comunidade em geral. Dessa forma, através da PROEX o conhecimento produzido é oferecido como prática para a sociedade promovendo assim um relacionamento dialógico entre saberes acadêmicos e comunidades atendidas. A PROEX está estruturada em diversos núcleos temáticos atuando em diversas linhas, como : Direitos Humanos e Inclusão social; Políticas Urbanas e Socioespaciais; Saúde e Meio Ambiente; Tecnologia e Inovação; Infância, Adolescência e Juventude; Trabalho e Produção.

A Extensão Universitária é um dos elementos do tripé Ensino-Pesquisa-Extensão que trazem a função social da PUC Minas na promoção da cidadania, da inclusão e do desenvolvimento.

Neste projeto internacional a PROEX, por meio do Núcleo de Trabalho e Produção (NUTRA) é uma das responsáveis técnicas pelo desenvolvimento de ações de pesquisa, consultoria e formação através da atuação de professores e alunos da instituição, enriquecendo e dando uma contribuição científica para as ações desenvolvidas por meio da própria experiência, sabedoria e respaldo.

Ações de Intervenção

Em específico as ações deste projeto da União Européia foram planejadas e vem acontecendo em três fases distintas, a primeira dedicada aos aspectos de gestão das unidades; a segunda às ações de impacto direto na recuperação e reinserção social dos recuperandos através da melhoria do nível de qualificação profissional e da capacidade de produção das Unidades Produtivas das APACs; por fim, a terceira se destina à disseminação e divulgação do Método APAC, para que essa prática humana de execução penal possa ser implantada em diversas cidades no Brasil e no Mundo.

Com o propósito de auxiliar na sistematização e disseminação do Método APAC, assim como oferecer subsídios para o fortalecimento das APACs implantadas tanto no Brasil quanto no exterior, são apresentadas a seguir as ações do Projeto Além dos Muros.

Foram envolvidas no Projeto as APACs mineiras filiadas à FBAC classificadas nos Grupos I e II, isto é, aquelas que têm a administração do Centro de Reintegração Social pela APAC sem o concurso da polícia Civil ou Militar ou Agentes Penitenciários, com aplicação completa dos 12

elementos do Método (Grupo I) ou com aplicação parcial dos elementos do Método (Grupo II). Nessa situação foram identificadas 27 APACS sendo 2 femininas.

Os municípios de Minas Gerais que contam com APACs envolvidas no Projeto Além dos Muros estão sinalizados no mapa abaixo.



Figura 1: Mapa das APACs pesquisadas em Minas Gerais

Primeira Fase

- **Conhecimento aprofundado da realidade das APACs mineiras**

A. Realização de Diagnóstico e Elaboração do Plano Operativo

A função do diagnóstico é demonstrar a real situação da entidade, baseado em indicadores, o que permite o grupo envolvido descobrir ou confirmar necessidades, pontos fracos, pontos fortes e oportunidades. O documento é, portanto, um instrumento base para a realização de planejamento de ações comprometidas com a missão da entidade e também serve como instrumento de monitoramento e avaliação que pode ser realizado com certa periodicidade para indicar avanços e novos rumos do trabalho.

No Projeto Além dos Muros, com o objetivo de se obter um nível de aprofundamento técnico e acadêmico maior no conhecimento da realidade das APACs foi firmada a parceria com a PUC Minas, que como já exposto anteriormente, através do NUTRA.

Esse estudo foi pensado sobretudo, para conhecer os principais aspectos da gestão e se propôs a identificar e analisar as atividades oferecidas de formação, educação e trabalho; o perfil e o comportamento das fontes financiadoras; e o perfil dos recuperandos.

O estudo foi construído em conjunto com Avsi e as instituições parceiras, com destaque também para o Instituto Minas Pela Paz, na construção dos instrumentos, trabalho de campo, tabulação de dados e confecção de notas de campo.

A ferramenta utilizada no diagnóstico da gestão foi criada com base na foi a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), e as análises foram classificadas dentro de quatro perspectivas de gestão, de acordo com a ferramenta: Gestão de Aprendizado e Crescimento - Organizacional e Pessoal; Gestão de Recursos Materiais – Infraestrutura e Financeiro; Gestão de Processos Inter-nos; e Gestão do Relacionamento com Parceiros e Clientes.

Utilizou-se três questionários, apresentados em anexo, que foram respondidos individualmente pelos entrevistados. No nível estratégico o grupo de entrevistados foi formado presidentes e diretores – avaliação institucional; no nível tático a pesquisa foi realizada com gestores e funcionários da administração – avaliação administrativa; e no nível operacional envolveu uma amostra com os recuperandos – avaliação operacional.

Complementar ao estudo nas APACs foi realizado um diagnóstico socioeconômico dos 26 municípios nos quais estão implantadas as APACs participantes do Projeto Além dos Muros. Tal diagnóstico foi elaborado sobre os seguintes indicadores: Produto Interno Bruto (PIB) total e per capita, produção agrícola, de manufaturados, oferta de serviços, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e dados sobre a criminalidade.

Sobre o diagnóstico situacional das APACs, um outro capítulo dessa publicação vai se ocupar de aprofundar oferecendo ao leitor mais informações e possibilidades de utilizar o instrumento na replicação das ações do Projeto Além dos Muros ou aprofundamento delas.

A partir do diagnóstico realizado a equipe da PUC Minas, Fundação AVSI, IMPP e das APACs se debruçaram na elaboração do Plano Operativo.

O Plano Operativo utiliza como base o diagnóstico situacional da entidade para a partir daí levantar as prioridades e relacionar com os recursos necessários, os procedimentos a serem adotados, os resultados esperados, os prazos e os responsáveis. O Plano permite que seja feito um acompanhamento das ações para verificar se as prioridades serão alcançadas ou não. A importância do documento está justamente em nortear as ações da entidade para melhoria de resultados.

O Plano Operativo das APACs envolvidas no Projeto Além dos Muros foi elaborado a partir da Matriz de Monitoramento do BSC, que será apresentada no capítulo reservado ao Diagnóstico Situacional.

- **Melhoria da capacidade de planejamento, gestão e execução das APACs mineiras**

B. Curso de Gestão

O curso foi realizado com o objetivo de aprimorar as habilidades e competências dos administradores das APACs, uma forma de impulsionar a sustentabilidade econômica, social, política, cultural e ambiental dessas organizações e dos territórios nos quais atuam.

Foram realizados dois cursos com duração de 20 horas cada um que contou com a participação de 65 pessoas do quadro administrativo das 27 APACs participantes do Além dos Muros e outras duas, uma instalada em Cachoeiro do Itapemirim, no estado do Espírito Santo e outra em Macau, no Rio Grande do Norte que foram convidadas a participar das ações de formação.

Visando aproximar as discussões teóricas o mais perto possível das práticas e da resolução de questões diárias dos administradores, foi adotada uma postura dialógica entre prática e teoria, abordando temas como:

Curso I

- Expansão do Método APAC em Minas Gerais e sua repercussão no Brasil/Programa Novos Rumos: missão, objetivo, estratégias, ações e resultados.
- Princípios éticos na administração das APACs.
- Empreendedorismo social.
- Gestão de pessoas/planejamento estratégico.
- Planejamento operacional, rotina de trabalho nas APACs, agenda de trabalho, controle estatístico, formulários.
- Pena e prisão; Sustentação jurídica da APAC; Progresso do recuperando nos sistemas de

regime (fechado, semi-aberto, aberto) e sua importância no método APAC; Dupla função da pena; Direito dos presos; Assistência jurídica.

Curso 2

a. A importância da gestão profissional nas APACs de Minas Gerais

b. Estudo das APACs

Apresentação do estudo sobre a realidade das APACs em seus territórios e suas dimensões organizacionais realizado em parceria com a Pró-Reitoria de Extensão da PUC Minas.

c. Diagnóstico Rápido Participativo; Natureza, papel e relevância do Diagnóstico Rápido Participativo como estratégia para a construção de planos de intervenção social em territórios; requisitos, condições e alternativas para a aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo; estratégias para sistematização e divulgação dos resultados do Diagnóstico Rápido Participativo.

d. Diagnóstico Rápido Participativo aplicado às APACs; Construção de estratégias para aplicação do Diagnóstico Rápido Participativo nos territórios nos quais se inserem as APACs representadas no curso.

e. Gestão de Pessoas nas APACs; Envolvimento, mobilização e manutenção de trabalhadores, voluntários e apoiadores em organizações da sociedade civil; Trabalho em equipe nas APACs; Postura ética dos trabalhadores e voluntários das APACs; Engajamento e performance no trabalho das APACs.

f. Planejamento Estratégico e Mobilização de Recursos em APACs; Análise ambiental e organizacional em instituições da sociedade civil; Ameaças, oportunidades, forças e fraquezas no contexto das APACs; Elementos de sustentação de organizações da sociedade civil; Mobilização de apoiadores; Estratégias para a mobilização de recursos para APACs.

g. Planejamento Estratégico Aplicado às APACs; Definição das ações para construção do Planejamento Estratégico das APACs representadas no curso.

As disciplinas foram ministradas por profissionais ligados à FBAC, PUC Minas e TJMG e o curso coordenado pelos profissionais da Fundação AVSI, IMPP e da mesma Universidade Católica. Ainda nessa publicação um outro capítulo se ocupará de sistematizar e expor detalhadamente os dois momentos de formação de gestores que se tratam aqui. O capítulo oferecerá ao leitor informações e instrumentos importantes para a aplicação dos conceitos trabalhados na prática das entidades.

C. Curso de formação no Método APAC

Nos cursos de formação, a FBAC desempenhou papel fundamental na elaboração e execução dos mesmos, com o objetivo de capacitar o corpo administrativo em processos de gestão operativa das unidades assim como nos princípios e ações do próprio Método APAC. Além

disso, o grupo formado se torna mais apto a divulgar a metodologia apaqueana para os públicos interno e externo.

O curso teve a carga horária de 32 horas e contou com 124 participantes, todos funcionários das 29 APACs envolvidas nas ações de formação do Projeto.

Foram trabalhadas as seguintes temáticas:

- a. Objetivos da APAC: Definição, Círculo Vicioso e Dupla Finalidade
- b. Elementos Fundamentais do método APAC – Parte I: Participação da comunidade; Voluntariado; Recuperando ajudando o recuperando; Assistência à saúde; Trabalho; A religião e a importância da espiritualidade
- c. Elementos fundamentais do Método APAC – Parte II: Valorização Humana; Mérito; A família do Recuperando e da Vítima; Jornada de Libertação com Cristo; Centro de Reintegração Social - princípios norteadores
- d. Fundamentos jurídicos da APAC
- e. Porque recuperando? Porque pastoral penitenciária?
- f. Psicologia do preso
- g. Franz de Castro Holzwarth – mártir da APAC
- h. Regulamento disciplinar: Escolta; Evasão; Fuga e Abandono
- i. Pedagogia da Presença

Segunda Fase

- **Fortalecimento das capacidades humanas e profissionais dos condenados, aliadas à melhoria da capacidade de produção das Unidades Produtivas das APACs**

D. Qualificação Profissional

A Qualificação Profissional acontece em 5 cursos para uma média de 100 recuperandos. Todas as atividades formativas acontecem nas instalações das APACs e foram planejadas tendo em vista a situação de alguma Unidade Produtiva já instalada na APAC, a vocação da APAC e dos recuperandos e também a vocação econômica/comercial do município para que a formação profissional seja realmente um diferencial na ressocialização dos recuperandos. Sendo assim, é importante pontuar que o Diagnóstico Situacional das APACs, bem como a caracterização socioeconômica dos municípios influenciaram na escolha das APACs que seriam envolvidas nessa ação e na escolha do tipo de curso oferecido.

Nesse sentido identificou-se, por exemplo, que a APAC e o município de Santa Luzia e Itaúna demandavam curso de panificação; em Pouso Alegre foi identificada a demanda de curso de costura na APAC feminina; e em Perdões cursos de panificação e pedreiro.

Visando assegurar a qualidade da formação profissional e do próprio trabalho nas unidades produtivas das APACs, para que alcancem o objetivo de ser instrumento de transformação da vida dos recuperandos, o Projeto Além dos Muros conta mais uma vez, com a parceria do SENAI – entidade criada por iniciativa do empresariado do setor industrial com a missão de promover a educação profissional e tecnológica, a inovação e a transferência de tecnologias industriais; e com a Associação Mineira de Educação Continuada (ASMEC) – entidade de ensino profissionalizante especializada na orientação e no atendimento de pessoas com alta vulnerabilidade, sobretudo egressos do sistema prisional.

Contando também com a experiência do IMPP na qualificação profissional deste público, os cursos vem sendo organizados nas três etapas de planejamento, execução e avaliação, considerando ainda as especificidades de cada ator envolvido e a cultura organizacional das instituições mobilizadas para a realização das atividades.

A execução da iniciativa requer a adoção de ações simples, que se negligenciadas podem comprometer o desenvolvimento do projeto. As ações adotadas são a formalização das turmas, sensibilização dos atores e o monitoramento.

Na formalização das turmas, para fins de certificação do recuperando, através do Sistema FIEMG, por exemplo, é necessário estar matriculado junto às unidades do Sesi e/ou do SENAI. Isso exige a apresentação de alguns documentos como carteira de identidade, CPF e foto. O desafio é que, a maioria dos homens e mulheres em cumprimento de pena, não possui a documentação mínima de um cidadão brasileiro. O primeiro passo, então, é demandar a regularização da situação do recuperando junto aos órgãos competentes.

Após a seleção dos alunos, outra etapa importante é promover a sensibilização dos atores envolvidos, apresentando a metodologia apaqueana e até mesmo a estrutura da APAC. A visita possibilita a desconstrução de possíveis preconceitos e/ou representações negativas com relação ao recuperando e à dinâmica interna do local. Além disso, é importante que conheçam a dinâmica dentro de uma unidade prisional e a realidade dos apenados. Ao apresentar a dinâmica da instituição, oportuniza-se com a sensibilização, um primeiro contato do instrutor com os futuros alunos e a construção de uma relação saudável entre ambos.

O monitoramento possibilita corrigir pequenos desvios ao longo do processo, que antecipa situações constrangedoras ao alcance das metas e objetivos do projeto. O controle precisa ser feito por curso e por unidade prisional e a partir disso registrar o número de matriculados por curso, as evasões, o número de frequentes, e posteriormente, a quantidade de pessoas certificadas por curso.

E. Elaboração de Planos de Negócio

Elaboração de dois Planos de Negócio para Unidades Produtivas das APACs. O Plano

de Negócio “é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio” Manual Como Elaborar um Plano de Negócios – SEBRAE 2009. Acontece sempre a partir de um diagnóstico das Unidades Produtivas da APAC, ou seja, é elaborado um estudo sobre cada Unidade Produtiva de modo a evidenciar a viabilidade econômica e operativa na perspectiva da estrutura da APAC e do mercado local. Após o diagnóstico é identificada a Unidade Produtiva com maior potencial de mercado, e que, portanto, será o objeto do Plano de Negócios visando melhorar a capacidade de produção e assim aumentar a renda para sustentabilidade da Unidade e também gerar recursos para a estrutura da APAC. Além disso, o fortalecimento das Unidades Produtivas está diretamente ligado ao fortalecimento da função do trabalho na recuperação e na ressocialização dos condenados não só como fonte de renda após o cumprimento da pena, mas principalmente pela formação humana que acontece a partir da formação e da atuação profissional.

Os Planos de Negócio são desenvolvidos nas APACs masculina de Itaúna e Santa Luzia por equipe de profissionais ligados à PUC Minas através da NUTRA. Em Itaúna, foi identificado através do diagnóstico das UP's que a Padaria possui maior potencial de negócio. De acordo com o diagnóstico a padaria hoje rende maiores recursos, tem mais possibilidade de ampliar clientes e faturamento tendo em vista o mercado local além de já possuir um grau de qualidade e relacionamento com clientes que justifica o investimento, e, principalmente por apresentar um grande potencial na formação profissional do recuperando.

O trabalho está sendo desenvolvido em três etapas distintas e cronológicas: Diagnóstico situacional de gestão das UP; Avaliação do perfil empreendedor dos gestores e recuperandos; e Elaboração do Plano de Negócio. Os Planos de Negócio tem a função de orientar as ações das APACs nas quais estão inseridas as Unidades Produtivas e também, de orientar a elaboração de outros Planos em outras APACs. Para isso estarão disponíveis nas APACs de Itaúna e Santa Luzia para consulta dos interessados.

Com o objetivo de oferecer ao leitor desta publicação instrumentos e ferramentas para replicação dessa ação e multiplicação dos seus resultados em outras APACs, implantadas em outros territórios, ou aprofundamento das ações nas APACs envolvidas, será disponibilizado em anexo, na íntegra, o documento elaborado pela equipe da PUC Minas, no qual apresentam a metodologia utilizada para a Elaboração de Plano de Negócio no âmbito do Projeto.

F. Sensibilização do Setor Privado

Como primeiro elemento do Método APAC é ressaltada a essencialidade da participação da comunidade na recuperação dos condenados. O elemento é calcado no fato de que a problemática da criminalidade e assim, das pessoas condenadas às penas privativas de liberdade envolve a sociedade como um todo.

Sendo assim, viu-se primordial a sensibilização do setor privado para a ocupação dos egressos, entendendo o posto de trabalho como um forma de modificar o relacionamento da pessoa com o mundo e, mais praticamente, de o egresso construir um novo caminho, mais digno. Entre as atividades necessárias, a Fundação AVSI incluiu no documento “A empresa como

fator de desenvolvimento do território conceitos e legislação” publicado em 2011, uma seção específica esclarecendo sobre os incentivos fiscais para as empresas que querem inserir egressos do sistema prisional no mercado do trabalho. A elaboração do documento contou com a participação de importantes parceiros da Fundação AVSI como a FIEMG, FIAT e o IMPP, parceiro também no Projeto Além dos Muros junto a União Europeia.

Para consulta e disseminação das leis de incentivo fiscal aos empregadores de egressos do sistema prisional assim como as demais leis de incentivo que culminam na responsabilidade social corporativa, o documento elaborado pela Fundação AVSI pode ser consultado através do link <http://www.avsi-usa.org/docs/pdf/Livro-AVSI-Responsabilidade-Social-FIEMG.pdf> hospedado no site da Fundação (www.avsi.org).

As três últimas ações do Projeto apresentadas constam da segunda Fase do Além dos Muros, dedicada em especial ao tema do trabalho dada sua importância no cotidiano das APACs e dos recuperandos.

Terceira Fase

- **Sistematização do Método APAC**

G. Divulgação e Disseminação do Método APAC

Com o objetivo de atuar sobre os desafios que se colocam ao Método APAC no que tange à divulgação e disseminação, além de acreditar na importância da construção de uma teia colaborativa intersetorial no desenrolar de projetos de desenvolvimento humano, o Projeto Além dos Muros buscou, desde sua elaboração o envolvimento de diversos atores sociais e organizou eventos onde o Método pudesse ser divulgado assim como as ações do próprio Projeto.

No início de 2011 o projeto foi inaugurado em evento oficial no qual se reuniram todos os parceiros, evidenciando inclusive o respaldo e reconhecimento internacional que possui o Método APAC como meio de recuperação de pessoas em conflito com a lei. O dia foi bastante significativo, pois além da União Européia se colocaram em ação, mais uma vez e incansavelmente, todos os atores historicamente envolvidos na temática, sendo instituições públicas, empresas privadas e sociedade civil, demonstrando um grande exemplo de intersetorialidade.

Em julho de 2012 será o momento, em Itaúna/MG, do VII Congresso Nacional das APACs, denominado “APAC 40 anos Restaurando Vidas – Do amor ninguém foge”. Este evento internacional é realizado pela FBAC, TJMG através do Programa Novos Rumos, SEDESE, Procuradoria Geral de Justiça de Minas Gerais, IMPP, Fundação AVSI, União Europeia e outros parceiros.

O Congresso tem como objetivo o fortalecimento e unificação da aplicação do Método APAC. Nesta ocasião serão comemorados os 40 anos do nascimento do Método APAC e sua história de humanização da execução penal hoje experimentada em vários lugares de todo o mundo.

É nessa mesma perspectiva, de sistematizar o Método para divulgá-lo e difundi-lo, que se

apresenta essa publicação. Esta, por sua vez, é resultado de um conjunto de ações que foram realizadas e estão disponibilizadas aos interessados. Permanece importante que os próximos capítulos sejam utilizados como instrumento de trabalho e de ajuda para os gestores, antigos e novos, das Apacs.

Por fim, refazer o percurso do Projeto Além dos Muros é reviver a experiência coletiva dos múltiplos atores que se envolveram nessa história através das ações descritas nesse capítulo investindo, sobretudo, na humanização das penas privativas de liberdade, na construção de um novo olhar sobre as pessoas que erraram, e se recuperam para se reintegrarem à sociedade de outra forma e na edificação ou fortalecimento desses espaços denominados APACs onde o trabalho acontece em nome do amor doado ao outro.

É nesse refazer que se espera lançar sementes para a multiplicação de intervenções deste tipo. Isto representa somente uma gota no mar de trabalho desenvolvido nestes 40 anos de atividades, mas certamente uma gota cheia de idéias, amor e esperanças.



Quarto em Arles
Vincent Van Gogh



Capítulo 2

Conhecer para Gerir: Apresentação do Diagnóstico sobre a Gestão das APACs de Minas Gerais

CONHECER PARA GERIR: APRESENTAÇÃO DO DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO DAS APACS DE MINAS GERAIS

Para as pessoas envolvidas na ciência da administração não é novidade a importância do conhecimento, isto é, das informações para a gestão de uma organização. A partir da década de 1980 o assunto veio a tona através das teorias da sociedade do conhecimento e da gestão estratégica interferindo definitivamente na estrutura organizacional e na forma de trabalhar para garantir a sustentabilidade da entidade. Com as entidades de terceiro setor o cenário não é diferente, apesar de não estarem focadas na lucratividade, a reestruturação e profissionalização do terceiro setor em torno das teorias de gestão do conhecimento é o que, em um grupo de outros fatores, tem garantido a sustentabilidade delas e de suas ações.

Nesse sentido o Projeto Além dos Muros propôs a realização de um diagnóstico situacional das APACs mineiras e a elaboração de um Plano Operativo a partir do estudo. Como já mencionado no capítulo anterior, a elaboração do Diagnóstico que será apresentado foi desenvolvida numa ação conjunta da Fundação AVSI, IMPP e o NUTRA da PROEX- PUC Minas.

O Diagnóstico elaborado apresenta detalhadamente a situação da gestão em cada uma das 27 APACs envolvidas. Foi utilizada a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), que permite analisar a instituição do ponto de vista da Gestão de Aprendizado e Crescimento; Gestão de Recursos Materiais; Gestão de Processos Internos; e Gestão do Relacionamento com Parceiros e Clientes. Além disso, foi elaborado um breve diagnóstico socioeconômico dos municípios nos quais as APACs estão inseridas para contextualização e confronto da realidade local com a realidade da instituição. O documento, repassado a FBAC, tem o objetivo de se constituir um norteador do Planejamento Estratégico das APACs envolvidas.

Com o intuito de ser um instrumento para replicação do Projeto na íntegra ou em parte, ou de aprofundamento das ações dele, serão apresentadas aqui considerações acerca da metodologia utilizada para a realização do diagnóstico evidenciando o caminho percorrido. Dessa forma, o leitor terá em suas mãos a orientação de como utilizar uma ferramenta já aplicada em 27 APACs e avaliada como eficiente para o levantamento de informações e

planejamento de ações no tocante à Gestão.

Os profissionais da PUC Minas responsáveis pela realização do diagnóstico elaboraram um artigo no qual explicitam cada etapa do trabalho e considerações pertinentes, além de orientações e materiais de suporte para a elaboração de novos diagnósticos, considerando-se interessante apresentar o artigo integralmente nessa oportunidade.

DIAGNÓSTICO SOBRE A GESTÃO DAS APACS DE
MINAS GERAIS

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Pró-Reitoria de Extensão

Núcleo do Trabalho e Produção

Pro-Reitor de Extensão: Prof. Wanderley Chieppe Felipe

Coordenador da Pesquisa: Prof. André Mourthé de Oliveira

Pesquisador: Prof. Osvaldo Maurício de Oliveira

Colaboradores: Prof. Flávio Constantino Barbosa

Prof. Ronaldo André Rodrigues da Silva

Funcionária Técnico Administrativo: Maria José Teixeira

Estagiários: Pablo Henrique de Souza Souto

Raissa Menezes Faria

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo é uma versão sintética de um relatório de pesquisa que analisa o sistema de gestão de vinte e sete APACs (Associação de Proteção e Assistência aos Condenados) em vinte e seis cidades do estado de Minas Gerais, realizada no ano de 2011. A Fundação AVSI, em parceria com o Instituto Minas Pela Paz (IMPP) estruturaram uma parceria com a PUC Minas para a viabilização dessa pesquisa. O ponto central é uma análise mais acurada sobre os principais problemas de gestão das APACs a partir das percepções do corpo administrativo, do institucional (Presidentes/Diretores) e dos recuperandos dessas APACs. Nesse sentido, foram elaborados três questionários (Administrativo, Institucional e Recuperandos) para serem aplicados in loco e que posteriormente foram organizados em bancos de dados para serem analisados.

Para a devida contextualização de um sistema prisional, foi realizada inicialmente, uma análise sobre alguns dos principais determinantes da criminalidade em Minas Gerais no período mais recente, notadamente nas décadas de 1990 e 2000. Essa abordagem foi realizada no item dois (2). Em seguida, no item três (3) foram discutidos os principais problemas do sistema prisional brasileiro e mineiro, em particular. Ressalta-se o estado de Minas Gerais, principalmente pelas APACs pesquisadas estarem nele localizadas, dentre outros fatores. Assim, e em decorrência da discussão anterior, o item seguinte apresenta o método APAC, discussão necessária para viabilizar o contraponto desse sistema prisional com o atual viabilizado em grandes penitenciárias pelos governos das unidades federativas desse país e também pelo estado de Minas Gerais. No item quatro (4) é apresentada uma metodologia de avaliação e análise para discutir a questão da gestão num contexto da perspectiva de sustentabilidade e da efetividade do cumprimento da missão das APACs. Em seguida, o item cinco (5) apresenta o diagnóstico de gestão das vinte e sete APACs a partir da percepção dos gestores administrativo e institucional, bem como dos recuperandos. Por fim, o item (6) realiza uma breve conclusão das questões mais relevantes que esse artigo analisou.

2. ANÁLISE DE ALGUNS FATORES DETERMINANTES DA CRIMINALIDADE DE MINAS GERAIS NO PERÍODO MAIS RECENTE (DÉCADAS DE 1990 E 2000)

Para Beato Filho (1998), o índice de criminalidade se relaciona com a estrutura socioeconômica de estados-nação, regiões e áreas metropolitanas. No período recente maior atenção tem sido dada à “geografia do crime” como definição de estratégias da polícia no combate ao crime. Assim, esse autor enfatiza a importância dos estudos que lidam com a distribuição espacial do crime e suas implicações na sociologia do crime. Cabe ressaltar que a análise espacial lida com condições de incidência de tipos específicos de crime, e não com ‘crime’ em termos gerais. Apesar de ser comum, em certos casos, as organizações policiais ignorarem as causas do crime, percebe-se que é cada vez mais necessária uma orientação proativa para detectar padrões espaciais e temporais e antecipar a ocorrência de tais eventos. Isso é um fator de suma importância para formulação de políticas públicas, notadamente as locais e de soluções descentralizadas que identificam os problemas específicos do contexto no qual os crimes ocorreram.

Beato Filho (1998) trabalha com duas hipóteses explicativas sobre criminalidade, a saber, a teoria² que afirma que a criminalidade e violência são fenômenos que se originam essencialmente de fatores de natureza econômica. Assim, escassez de oportunidades, desigualdade social e marginalização seriam estimulantes decisivos para o comportamento criminoso. A teoria atribui importância ao baixo grau de integração moral na produção do crime.

Muitos estudos mostram fatores que são invariavelmente relacionados aos altos índices de criminalidade. Entre os principais podemos destacar a desigualdade socioeconômica, o nível de estrutura populacional, a densidade demográfica e o desemprego. O caso dos EUA, por exemplo, corrobora a importância de se levar em conta esses fatores como causadores para a criminalidade do país. É importante destacar, entretanto, que de acordo com o cruzamento de dados entre crimes violentos e índices socioeconômicos para Minas Gerais, observa-se que a variação nos níveis socioeconômicos não é acompanhada por uma variação de violência de mesma intensidade, não permitindo dizer que exista uma relação direta entre o grau de desigualdade e a taxa de crimes. Apesar de uma forte convicção da interação entre criminalidade e condições socioeconômicas, Beato Filho (1998), a partir de uma ampla análise de dados sobre Minas Gerais, não encontrou uma prova empírica que corroborasse essa interação.

Nesse estudo Beato Filho (1998) apresenta alguns padrões de criminalidade para Minas Gerais. Por criminalidade o autor considera o índice de crimes violentos (homicídio, atentado de homicídio, estupro, roubo e roubo a mão armada) por 100 mil habitantes. Essa é a variável dependente e o autor relaciona esse índice com alguns indicadores socioeconômicos, tais como o ICMS, PIB per capita, tamanho da população, Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), entre outros. A separação das variáveis permite lidar com os municípios em termos de suas características estruturais (tamanho da população, densidade, nível de desenvolvimento) e analisar quais fornecem um contexto mais favorável para cada tipo de crime.

Os níveis de desigualdade social regional em Minas Gerais ainda se mantêm muito altos, ou seja, essa desigualdade expressa a forte heterogeneidade desse estado. É possível identificar disparidades culturais, econômicas e sociais entre as cidades e as regiões de Minas, o que possibilita a caracterização de diferentes taxas e tipos de crime de acordo com a região. Levando-se em conta o IDH, as regiões de Minas Gerais têm fronteiras muito claras, e os níveis de desigualdade são maiores quanto mais pobres for a região, sendo que a metade da área do estado ainda apresenta elevados níveis de pobreza. A ampla diferença entre as regiões pode ser explicada, parcialmente, pela vasta extensão do território do estado e pela proximidade de cada região com outros estados que exercem influência/polarização sobre elas. Como exemplos, o sul de Minas, próximo ao estado de São Paulo, apresenta bons indicadores socioeconômicos, sendo que as regiões norte e nordeste de Minas Gerais sofrem influência combinada da Bahia e do Espírito Santo.

Em Minas Gerais, quando se analisa a relação entre população e criminalidade, percebe-se que as atividades criminais são fenômenos altamente concentradas no espaço e no tempo. Apenas dez cidades de Minas Gerais concentram 50% dos crimes violentos, e quatro delas se encontram na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH). Destaca-se que a maioria des-

² Áreas maiores/áreas mais densas populacionalmente apresentam taxas de criminalidade maiores. Ver Beato Filho (1998).

sas cidades/áreas possui alto nível de desenvolvimento socioeconômico, nos levando a indagar quais são os motivos para essa elevada concentração de crimes (Beato Filho, 1998). Assim, diferentemente do que tem sido produzido por variadas pesquisas nessa temática, a correlação que deve ser estabelecida para explicar o crime não deve focar na pobreza, mas sim na riqueza. A razão desse novo enfoque decorre da perspectiva da prosperidade prover oportunidades para a ação criminal – worthwhile targets (Beato Filho, 1998).

Não apenas a riqueza provê oportunidades, mas a estrutura urbana também favorece a atividade criminal. Em Minas Gerais, o fenômeno do crime urbano violento acontece predominantemente em cidades de médio e grande porte (exceto homicídios), pois os delitos dependem de oportunidades de contato social para se viabilizarem. No tocante aos homicídios, percebe-se que são igualmente distribuídos entre todos os tipos de cidades. Estupros e danos corporais são mais comuns em cidades grandes e a maior incidência de roubo e roubo a mão armada estão associados com o tamanho das cidades (Beato Filho, 1998). Somente um número pequeno de homicídios estão relacionados a motivações instrumentais.

Regiões urbanas mais desenvolvidas provêm contextos mais favoráveis para certos tipos de delito. Entretanto é importante ressaltar a diferença entre a taxa de homicídio e a de crimes contra a propriedade, por exemplo. No tocante a segunda, é necessário considerar o tamanho da população e o nível de renda. Outra possibilidade de análise para a distribuição de crimes pode ser feita em termos do nível de desenvolvimento das cidades. O alto nível de desenvolvimento é positivamente associado a alguns tipos de crime como, por exemplo, o roubo e crime contra a propriedade. Isso ocorre porque esses crimes requerem oportunidades de natureza material. Por outro lado, homicídios acontecem com maior incidência em cidades menos desenvolvidas, onde valores como honra são centrais e a resolução violenta de conflitos é freqüente (Beato Filho, 1998).

A escolha de alvos para atividade criminal é central no processo de tomada de decisão em contextos específicos. Os delinquentes sempre ponderam as dificuldades de atingirem seus alvos. Em Belo Horizonte, em 1996, 45% da incidência de assaltos a mão armada foi contra pedestres, devido a sua capacidade limitada de se defender nessa situação, sendo que em 60% dos casos os assaltantes não agiam sozinhos. Esses eram, em geral, homens jovens e não brancos, e muitas vezes estavam bêbados ou drogados. No caso de assalto a propriedades, que são bem menos freqüentes, os principais fatores de dificuldade são cachorros, pessoas na casa, visibilidade dos vizinhos e dificuldade de escapar. Apesar de não fortemente relacionados, crimes violentos são positivamente associados com todos os indicadores de oportunidade para a atividade criminal (Beato Filho, 1998).

Diniz (2004) discute a violência nas cidades médias mineiras. Essas possuem um papel muito importante no equilíbrio de hierarquias urbanas. Elas estabelecem intermediação entre cidades grandes e pequenas e também em relação ao meio rural no qual estão inseridos. Além disso, as cidades médias têm qualidade de vida superior. Entretanto, as crescentes taxas de criminalidade colocam em dúvida essa perspectiva e a preponderância das cidades médias para o desenvolvimento do Estado.

O trabalho de Diniz (2004) tem como objetivo principal analisar a evolução espacial e temporal da violência nas cidades médias de Minas Gerais na década de 1990. Os crimes con-

siderados na pesquisa foram homicídio, homicídio tentado, estupro, roubo, roubo a mão armada, roubo de veículos, roubo de veículos a mão armada e seqüestro. O banco de dados fornecido pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) foi analisado levando-se em conta o conjunto de cidades médias de Minas Gerais. Em seguida os autores viabilizaram um processo de construção de medidas gráficas a fim de diagnosticar as tendências evolutivas da criminalidade. Estabeleceu-se uma comparação entre dois agrupamentos de crimes, e enfatizou-se a relação entre taxas de crimes violentos e diversas variáveis de natureza socioeconômica.

O primeiro se refere aos crimes violentos contra o patrimônio. Esses crimes abrangem os de roubo, roubo a mão armada e roubo de veículo a mão armada. Esses crimes estão em franca trajetória ascendente, sendo que a partir do ano de 1999 o crescimento desse crime se intensificou. Considerando as mesorregiões, destacam-se a Região Metropolitana de Belo Horizonte e Triângulo Mineiro com níveis desse tipo de criminalidade superiores à média do Estado.

Os crimes violentos contra a pessoa abrangem homicídio tentado e consumado e o estupro tentado e consumado. Esses crimes possuem taxas muito mais baixas que as de crimes contra o patrimônio. Além disso, o crescimento da criminalidade tem um padrão oscilante, variando muito ao longo do período. As mesorregiões Vale do Mucuri, RMBH, Vale do Rio Doce e Noroeste de Minas são as que apresentam os níveis desse tipo de criminalidade superiores à média do Estado. A análise espacial dos crimes violentos nas cidades médias mineiras, a partir de 1998, detectou grande intensificação desses tipos de crime. (DINIZ, 2004).

Os crimes violentos contra o patrimônio apresentam-se mais uniformemente distribuídos nas cidades médias do Estado. Entretanto, a partir de 1997, ocorreu a intensificação desse tipo de crime em algumas cidades médias mineiras, com destaque para Uberlândia, Uberaba, Montes Claros, Governador Valadares, Teófilo Otoni e Juiz de Fora. Já os crimes violentos contra a pessoa não se apresentam de modo uniforme entre as cidades médias do Estado, no período contemplado pela pesquisa de Diniz (2004). Esse tipo de crime está mais concentrado nas mesorregiões Noroeste, Vale do Mucuri e Vale do Rio Doce. O Triângulo Mineiro, apesar de ter altas taxas de crimes contra o patrimônio, apresenta pouca expressividade no que diz respeito a crimes violentos contra a pessoa.

Em suas considerações acerca da evolução temporal e distribuição espacial dos crimes violentos nas cidades médias mineiras, Diniz (2004) afirma, primeiramente, que as taxas de criminalidade violenta têm aumentado significativamente desde 1995, principalmente as de crime contra o patrimônio, com exceção da taxa de estupro tentado e consumado que se manteve praticamente a mesma do início do período analisado. Em relação à distribuição espacial, existe uma clara geografia do crime. As cidades de Uberlândia, Uberaba, Montes Claros, Governador Valadares e Teófilo Otoni destacam-se em relação aos crimes contra o patrimônio. As cidades de Unaí, João Pinheiro, Teófilo Otoni e Governador Valadares se destacam em relação aos crimes contra a pessoa. Teófilo Otoni e Governador Valadares são as cidades médias que apresentam alta criminalidade como um todo.

Diniz (2004) viabilizou a identificação e análise da especialização das taxas de crescimento dos crimes violentos nas cidades médias mineiras. Quando se considera o total desses crimes, observa-se que não existe um padrão definido de comportamento, mas, em linhas gerais, a criminalidade violenta aumentou em Minas Gerais no período contemplado pelos autores. Destacam-se as cidades que apresentaram forte crescimento de suas taxas de crimes violentos – Divinópolis (Oeste de Minas), São Sebastião do Paraíso (Sul/Sudoeste de Minas), Janaúba (Norte de Minas), Ouro

Preto (RMBH) e São Gotardo (Triângulo Mineiro/Alto Parnaíba). O crescimento dessas taxas se situou na faixa de 381,85% a quase 1000%, com destaque para São Gotardo, a campeã nesse quesito (DINIZ, 2004).

Quanto ao total de crimes violentos contra o patrimônio, percebe-se que foi o crime que apresentou a maior taxa de crescimento no período considerado por Diniz (2004). A distribuição espacial se destaca, pois não existe uma concentração de taxas de crescimento em mesor-regiões específicas. Apenas duas cidades apresentaram crescimento negativo, a saber, Abaeté e Conselheiro Pena. Por outro lado, quatro cidades apresentaram taxas de crescimento próximas a 1000%, são elas: Janaúba, Corinto, Ouro Branco e, novamente, São Gotardo.

Quanto às taxas de crescimento dos crimes violentos contra a pessoa, percebe-se que a expansão ocorreu a taxas menores do que a de crimes contra o patrimônio nas diversas mesor-regiões de Minas Gerais. Os municípios com maiores taxas de crescimento concentram-se na porção sudoeste do estado, evidenciando uma tendência contrária a da taxa total de crimes contra a pessoa, que se concentra na porção norte. Quanto às faixas percentuais de crescimento, o maior número de municípios pertence à faixa de 0% a 190.93%. Poucas cidades apresentam alto crescimento, sendo que o destaque negativo é São João Del Rei, com 276,9% de crescimento.

Considerando, agora, as taxas de crescimento dos crimes violentos nas cidades médias mineiras, constata-se que os diferentes tipos de crimes não se manifestam de forma homogênea no território mineiro, apresentando padrões espaciais e temporais específicos, sendo que essa análise também se aplica ao comportamento das taxas de crescimento desses crimes. Os crimes, em média, não apresentam crescimento substancial durante o período analisado, destacando que os crimes violentos contra o patrimônio apresentaram maior crescimento que os crimes contra a pessoa. A modalidade de crime violento que apresentou a maior taxa de crescimento nas cidades médias mineiras foi o roubo à mão armada, fato que tem preocupado administradores públicos e a população em geral. Como destaque positivo, alguns municípios se destacam pela significativa redução das taxas de ocorrência criminal, a saber, Conselheiro Pena, Abaeté e Uberaba (DINIZ, 2004).

Diniz (2004) utilizou a metodologia da regressão linear múltipla com o intuito de identificar e compreender os determinantes da criminalidade violenta nas cidades médias mineiras. O modelo tem como finalidade quantificar a relação entre a variável dependente (todos os tipos de crime) e um conjunto de variáveis explicativas (independentes). As variáveis independentes utilizadas foram, a saber:

1. o percentual da População Economicamente Ativa (PEA) ocupada;
2. o índice de GINI;
3. a taxa de alfabetização;
4. o percentual da população de 20 a 29 anos na população total e;
5. tamanho da população.

As hipóteses que os autores contemplam são as seguintes, a saber:

- a. a PEA ocupada e a criminalidade apresentam relação negativa, ou seja, um contexto geográfico marcado por expressivo contingente de indivíduos desprovidos de ocupação e, conseqüentemente, de renda, estaria mais propenso a incidência criminal;
- b. a desigualdade social está diretamente relacionada com a incidência criminal³ ;
- c. a relação negativa entre taxa de alfabetização e incidência criminal, pois os indivíduos com reduzido grau educacional estariam mais propensos a recorrer à violência física para mediar conflitos e desavenças pessoais;
- d. os jovens representam um grupo etário mais propenso à violência, sendo eles os principais agentes e vítimas do fenômeno, o que representa uma relação positiva entre proporção da população composta por indivíduos entre 20 e 29 anos e a criminalidade violenta e;
- e. grandes populações atribuem caráter anônimo à vida e comprometem diversas formas de controle social, operando como um inibidor da violência. Assim, pode-se esperar uma relação negativa entre tamanho populacional e criminalidade.

Para Diniz (2004), no tocante ao total de crimes violentos o conjunto de variáveis independentes explicou 68,8% da variação desses crimes. Apenas três variáveis independentes mostraram-se significativamente relacionadas ao total de crimes violentos, a saber, o índice de GINI, o percentual da população de 20 a 29 anos e a população total.

Quando se considera os homicídios tentados como variável dependente, o conjunto das variáveis independentes explicou apenas 27,1% da variação desses crimes. Com exceção da PEA ocupada, as demais variáveis se comportaram de maneira esperada, porém com baixa capacidade explicativa do fenômeno. A taxa de alfabetização foi o indicador mais influente, seguido pelo índice de GINI e pelo percentual de população de 20 a 29 anos (DINIZ, 2004).

O conjunto de variáveis independentes explicou apenas 19,6% da variação do homicídio consumado (variável dependente). Somente a taxa de alfabetização confirmou as expectativas externadas anteriormente, quais sejam, os indivíduos com reduzido grau educacional estariam mais propensos a recorrer à violência física para mediar conflitos e desavenças pessoais.

O conjunto de variáveis independentes explicou apenas 11% da variação dos estupros tentados e consumados (variável dependente). Dessas variáveis explicativas, somente o percentual de PEA ocupada e da população de 20 a 29 anos se comportaram de maneira esperada. O índice de GINI, a taxa de alfabetização e a população total não apresentaram resultados significativos para explicar esse tipo de crime (DINIZ, 2004).

O conjunto de variáveis independentes explicou 67,8% da variação do total de roubos. Apenas duas variáveis mostraram-se significativamente relacionadas a esse tipo de crime, a saber, o percentual da população de 20 a 29 anos e a população total. Cabe destacar que entre essas duas anteriores, foi a população total a que mais fortemente se associou aos roubos.

³ Segundo a perspectiva do comandante da PMMG, a desigualdade social está diretamente relacionada à incidência criminal. Ver Diniz (2004).

No tocante ao roubo à mão armada, o conjunto das variáveis independentes explicou 62,3% da variação do fenômeno. Dessas variáveis, apenas duas mostraram-se significativamente relacionadas aos roubos, a saber, o percentual da população de 20 a 29 anos e a população total (DINIZ, 2004).

Quanto à metodologia utilizada (Modelo de Regressão Linear Múltipla), pode-se destacar que as diversas modalidades de crime responderam de maneira diferente ao conjunto de variáveis independentes empregadas. Os modelos que representaram melhor ajuste são os que se referem a crimes contra o patrimônio e o total. Os modelos trazem evidências empíricas diferenciadas para as hipóteses contempladas. O desemprego, ao contrário do esperado, demonstrou relação estatisticamente significativa apenas com o estupro tentado. A distribuição de renda assimétrica (desigual) apresentou-se estatisticamente relacionada apenas ao total de crimes violentos e ao homicídio consumado. A taxa de alfabetização apresentou-se estatisticamente relacionada aos homicídios tentados e consumados. O percentual da população com idade entre 20 e 29 anos foi a variável mais consistente, pois ela se relacionou aos crimes contra o patrimônio, a pessoa e costumes. A variável população total revelou estar mais associada aos crimes contra o patrimônio (DINIZ, 2004).

No tocante às análises feitas sobre a evolução temporal e espacial da criminalidade nas cidades médias em Minas, destacaram-se que a mesma tem aumentado significativamente a partir de 1995, sobretudo aquelas referentes aos crimes contra o patrimônio. A taxa de crescimento dos crimes, de forma geral, não foi muito alta. Constatou-se que os crimes contra o patrimônio apresentaram crescimento considerável. A partir do modelo de regressão linear múltipla detectou-se que os diferentes tipos de crime respondem de maneira distinta ao conjunto de variáveis independentes empregadas. Os tipos de crime que foram melhor explicados pelo conjunto de variáveis foram os referentes aos crimes contra o patrimônio. As variáveis trabalhadas correspondem e influem em apenas algumas modalidades de crimes específicos. Os resultados elucidam diversos aspectos relevantes sobre a criminalidade nas cidades médias mineiras, subsidiando a construção de políticas públicas associadas à segurança pública e ao avanço da geografia do crime. Como anunciado anteriormente, os resultados colocam em xeque a suposta qualidade de vida superior das cidades médias mineiras, levantando dúvidas acerca do seu real potencial no planejamento e desenvolvimento socioeconômico do Estado (DINIZ, 2004).

A seguir serão discutidos alguns dos principais problemas do sistema prisional brasileiro, análise relevante para inserir a discussão do sistema da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC).

3. PROBLEMAS INERENTES AO SISTEMA PENITENCIÁRIO BRASILEIRO: O ESTUDO DE CASO DE MINAS GERAIS

O precário estado do sistema penitenciário do país revela a ausência de planejamento no tocante às políticas voltadas ao adequado encarceramento daqueles indivíduos punidos pelo sistema de justiça criminal. Estudos referentes a essa problemática demonstram que, atualmente, a maioria dos presos brasileiros encontra-se confinada em delegacias e distritos policiais superlotados, dada a carência de vagas em penitenciárias. Nesse contexto, a discussão sobre o sistema

prisional de Minas Gerais torna-se relevante por ser considerado um problema complexo e de nível nacional. Os autores Ribeiro & Batitucci (2002) analisam a situação de Minas Gerais e traçam um paralelo com a situação vigente nos estados do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, onde se encontram, aproximadamente, 40% dos presos. (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002)

Num breve panorama geral do sistema penitenciário brasileiro, apresenta-se um dos maiores sistemas prisionais do mundo, que conta com 248.685 detentos, agrupado em cerca de 920 estabelecimentos prisionais⁴ (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002). Diferentemente da maioria dos países, ao invés de um sistema nacional integrado, no Brasil cada estado administra seu complexo de penitenciárias, cadeias e delegacias. Nesse sentido, é importante ressaltar que o grande contingente de presos brasileiros encontra-se diversamente distribuído no território nacional, ou seja, como o sistema penitenciário brasileiro é de responsabilidade do estado membro, o número de presos para cada 100.000 habitantes é diverso para cada estado da federação.

Atualmente, os estabelecimentos penitenciários são incapazes de absorver o total de presos já condenados. Com isso, muitos continuam a ser lotados nos distritos policiais. Nesse contexto, Minas Gerais apresenta um déficit de vagas estimado em 26.7% do déficit total do sistema penitenciário brasileiro, mesmo possuindo apenas 8.24% do total da população carcerária (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002). Essa situação prejudica o sistema de justiça como um todo, pois impede a detenção de determinados indivíduos perigosos para a sociedade. Além disso, dificulta ou mesmo inviabiliza a execução da investigação criminal, dado que os policiais civis acabam tendo que se ocupar da guarda de presos. Por fim, compromete, ainda, a execução de políticas públicas de recuperação do criminoso. Tais óbices muito contribuem para a reprodução do círculo vicioso de delinquência e impunidade tão presentes em nossa sociedade (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002).

Constata-se, também, a duplicidade de gerenciamento do sistema penitenciário brasileiro. Os problemas nas prisões do Brasil representam uma consequência lógica de duas décadas de elevadas taxas de criminalidade, aumento da pressão pública em favor do endurecimento contra o crime e a contínua negligência dos partidos políticos. O crescimento da criminalidade alimentou o apoio público à aprovação de legislação criminal mais dura. Nesse sentido, as novas leis aumentaram as penas para vários crimes, e outros se tornaram inafiançáveis. Apesar das opiniões diversas sobre os efeitos dessa lei, não houve dúvidas de que ela contribuiu para aumentar o número de detentos, particularmente aqueles que aguardam julgamento em delegacias e cadeias (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002).

Em Minas Gerais, tanto a Secretaria de Estado da Justiça e de Direitos Humanos (SEJDH) quanto a Secretaria do Estado da Segurança Pública (SESP) incumbem-se da guarda de presos. O conjunto dos estabelecimentos penais que atualmente forma o sistema penitenciário mineiro, subordinado à SEJDH, são classificados pela Lei de Execução Penal (LEP) como penitenciárias, colônias penais e casas de albergado, que se destinam aos presos condenados, para cumprimento de pena privativa de liberdade. A SEJDH possui dezessete estabelecimentos penitenciários que, somados, disponibilizam apenas 4891 vagas. Assim, dos aproximadamente vinte mil presos existentes em todo o Estado de Minas Gerais, apenas 24%, entre homens e mulheres, estão sob

⁴ Mais de 36% dos encarcerados nas penitenciárias brasileiras são presos provisórios. Somando a quantidade de presos nas delegacias, 56.514, mais a população carcerária das penitenciárias, 417.712, o Brasil tem um total de 473.626 pessoas presas. São 152.612 presos provisórios, segundo jornal Consultor Jurídico da semana de 28 de novembro de 2011 a 2 de dezembro de 2011. Ver www.conjur.com.br.

responsabilidade da SEJDH. Os demais encontram-se recolhidos às cadeias e delegacias, sob responsabilidade da SESP. (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002).

De acordo com a LEP, as instituições que funcionam com mais de um regime devem ter espaços físicos separados destinados a cada um deles, a saber: aberto, semi-aberto e fechado. Em Minas Gerais tal disposição não é atendida, dado que algumas unidades alocam todos os detentos do regime semi-aberto em celas individuais dentro dos supostos pavilhões de segurança máxima. Isso acaba por gerar efeitos negativos sobre o sistema de recuperação do interno, na medida em que se consente a mistura de autores de delitos leves com criminosos mais experientes (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002).

No sentido de tentar minimizar a superlotação dos distritos policiais, muitos especialistas sugeriram que os detentos passassem a ser alocados em duplas ou trios nas celas individuais. No entanto, essa proposta foi refutada pelos dirigentes passados, por acreditarem que tal medida significaria apenas a transferência do problema da superlotação de uma secretaria para outra. Assim, a ociosidade de vagas no sistema penitenciário decorre do fato de algumas celas serem danificadas durante a ocorrência de manifestações dos presos, com dificuldades de serem reformadas em tempo hábil, diminuindo, dessa forma, o número de vagas disponíveis para a execução da pena privativa de liberdade (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002).

Num sistema prisional com tamanho déficit de vagas como o de Minas Gerais, a existência de quase quinhentas vagas não utilizáveis, pelas razões apontadas, vislumbra-se possibilidades de melhorias deste problema. Dessa forma é necessário pensar em alternativas e propostas para a melhoria do sistema penitenciário mineiro. Levando em conta a análise feita sobre esse sistema, é possível concluir que há perspectivas de melhorias do sistema prisional de Minas Gerais. Nesse sentido torna-se necessário a reformulação de políticas públicas que permitam às secretarias envolvidas com o aprisionamento resgatar a capacidade operacional e assim efetivar suas respectivas missões institucionais. Nesse intuito, Ribeiro & Batitucci (2002) propõem algumas ações, quais sejam:

a. abertura de novas vagas prisionais para superar o problema da superlotação e racionalizar/minimizar a utilização de policiais civis e militares, como, por exemplo, os guardas de presos. Vale ressaltar que o número de criminosos não é algo estável e, assim, com a construção de novos estabelecimentos é importante ter em mente a demanda reprimida do Estado (ou seja, aqueles delinquentes que não foram presos anteriormente em virtude da ausência de vagas prisionais), bem como a demanda futura, ou seja, os novos condenados à pena privativa de liberdade. Com isso, espera-se evitar futuras distorções que ocorrem hoje no estado;

b. transferência de estabelecimentos sob a responsabilidade do SESP para gerência pela SEJDH. Como os distritos policiais não se constituem locus adequado ao encarceramento de criminosos, os presos sob custódia da polícia civil devem ser encaminhados a locais onde seja possível o desenvolvimento de uma efetiva política de ressocialização do criminoso, apta a romper círculo vicioso de criminalidade hoje vigente em toda sociedade brasileira. O processo deve ser gradual, com a SEJDH assumindo a gerência de algumas penitenciárias de cada vez, de acordo com o tipo dos presídios;

c. implementação de políticas de ressocialização do delinquentes coerentes com seu res-

pectivo perfil criminal. Conforme demonstrado por diversas estatísticas criminais, o índice de reincidência prisional é de, aproximadamente, 80% (segundo dados do DEPEN/MJ), ou seja, de todas as pessoas que ingressam no sistema penitenciário, apenas 20% desses não voltam a delinquir. Nesse sentido, é imprescindível a elaboração de um programa efetivo de ressocialização do condenado à pena privativa de liberdade, de maneira que seja possível a quebra do círculo vicioso de delinquência;

d. um dos pilares da política pública de ressocialização do criminoso deve ser a humanização do sistema prisional. O que se propõe são projetos que permitam a profissionalização, educação e trabalho, de forma a dotar o preso de capacidade de geração de renda quando livre novamente e permitir à unidade penitenciária uma maior autonomia financeira.

e. incentivo ao desenvolvimento de políticas alternativas de encarceramento, como a Associação de Proteção e Assistência ao Condenado (APAC). Uma das experiências pioneiras de forma alternativa de políticas de encarceramento é a APAC, uma associação de pessoas da comunidade que se dispuseram a trabalhar para a recuperação de pessoas que cometeram crimes, por meio da valorização das mesmas. Esse projeto baseia-se na recuperação do sentenciado com a ajuda da comunidade na qual ele encontrava-se inserido antes de seu recolhimento ao cárcere. As qualidades do método são múltiplas e entre as principais destacam-se o trabalho qualificado dentro do presídio, que acaba com a ociosidade do preso, a diminuição da tensão nas celas, a ajuda à ressocialização do detento, a redução das despesas de custeio dos encarcerados e a melhoria do sistema penitenciário. Essa experiência atribui a administração e segurança interna do presídio ao Estado, enquanto que a empresa privada se compromete a oferecer ensino profissionalizante e trabalho. O processo conta com a participação da família do sentenciado, como fonte de apoio na recuperação, facilitando a reinserção social e o valorizando como pessoa. Essa proposta é de suma importância na medida em que, além de desonerar o executivo estadual de determinados custos com a detenção, permite que o preso permaneça inserido em sua teia de relações sociais, evitando, dessa forma, que ele seja vítima de determinados preconceitos quando egresso à sociedade (ver próximo tópico);

f. expansão dos programas de atendimento ao adolescente infrator. Ao contrário do que acontecia no passado, o perfil do criminoso atualmente é assim caracterizado: homem, de 15 a 29 anos, com passagem anterior pelo sistema de justiça criminal. Assim, a assistência aos adolescentes infratores é de suma importância, pois permite a quebra do círculo vicioso de criminalidade, se o adolescente é tratado e ressocializado na fase inicial de cometimento de delitos. Nesse sentido, propõe-se a ampliação das vagas existentes nos centros de internação para menores em situação de risco, já que com a efetivação dessa política de recuperação do infrator é possível impedir que ele se torne, futuramente, em um criminoso de alto potencial ofensivo quando alcançar da idade adulta;

g. aprimoramento da central de penas alternativas. A implementação de um órgão cujas competências seriam a supervisão do sentenciado contemplado com uma sanção mais adequada a sua situação de criminoso de menor periculosidade, bem como para a execução dessa modalidade de pena criminal, poderia reduzir não somente o número de mandatos de prisão a serem executados pela polícia, mas também as cifras de pequenos criminosos não punidos ou condenados ao cárcere. Além disso, tem-se uma recuperação mais efetiva do sentenciado, o qual passará a ser sancionado na justa medida da lesão por ele causada à sociedade por meio do cometimento

da infração penal (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002).

Um dos fenômenos capazes de explicar os altos índices de impunidade na sociedade brasileira reside no sistema prisional, caracterizado pela superlotação crônica e pela participação indevida da Polícia Civil na custódia dos presos e da Polícia Militar na guarda externa das unidades prisionais. Conforme Ribeiro & Batitucci (2002) constataram, as disfuncionalidades do sistema prisional fazem com que seja quase impossível quebrar o círculo vicioso do cometimento de delitos por meio do encarceramento do delinqüente em cadeias superlotadas, que não permitem a ressocialização. Observou-se, ainda, que a ampla dimensão dos desafios enfrentados pelo Brasil pode ser entendida como o resultado perverso, acumulado e agravado ao longo dos anos, com um forte componente institucional. Ribeiro & Batitucci (2002) aponta para o absurdo do déficit de institucionalização a que chegou o arranjo organizacional do sistema de segurança pública brasileiro. Neste sentido, portanto, a maioria das ações aqui sugeridas caminha na direção de prover o sistema de uma lógica mais razoável e concernente às demandas que hoje se colocam ao Estado brasileiro e mineiro em particular. As diretrizes sugeridas não são novas ou revolucionárias, mas traduzem algo do consenso que se tem formado ao longo dos anos a respeito dos principais problemas da segurança pública em Minas Gerais e no Brasil. Com as medidas sugeridas espera-se não apenas melhorar a posição de Minas Gerais no sistema penitenciário do país como, efetivamente, garantir a segurança de todos os mineiros (RIBEIRO & BATITUCCI, 2002). Nesse sentido, o próximo passo é apresentar o método adotado na avaliação da Associação de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC), como uma alternativa eficaz de recuperação dos condenados, além de outras vantagens, a financeira, como exemplo, como se verá a seguir.

4. METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS APACS

Este item apresenta a metodologia utilizada na avaliação da gestão das APACs. Essa foi constituída a partir da necessidade de identificar as fragilidades e potencialidades de cada APAC no que diz respeito à sua gestão. A mesma é suportada por indicadores que permitem medir a efetividade da instituição no cumprimento e alcance de sua missão e de sua sustentabilidade.

Metodologia de Avaliação da Gestão

A gestão de um empreendimento, por si só, é algo complexo e arriscado. No contexto brasileiro torna-se mais complexo ainda, pois a instabilidade é/foi a tônica dessas últimas décadas. As estatísticas brasileiras demonstram que a maioria das empresas que abrem, fecha nos primeiros três anos de existência (sobre a temática, ver estudos do SEBRAE). Transportando essa complexidade dos negócios para a gestão de entidade do terceiro setor, tais como as APAC's, que tem por natureza um número considerável de voluntários, com formação e motivações distintas, pode-se imaginar que os desafios aumentam substancialmente.

Uma gestão profissional e eficiente é primordial para que a entidade possa atingir os seus objetivos e cumprir para com a sua missão. Nesse sentido, torna-se importante adotar uma boa metodologia de monitoramento que permita acompanhar a gestão administrativa e financeira, tanto da APAC quanto das Unidades Produtivas (UP) internas às APACs, para que elas se tornem eficazes e economicamente viáveis e possam cumprir, dessa forma, a função social e a de auto-sustentabilidade.

No campo da Administração, quando se pensa em sustentabilidade de um empreendimento se imagina um negócio com resultados econômicos positivos, ou seja, a maximização do lucro privado, fruto da ambição capitalista. Caminhando para o campo das Ciências Sociais e Econômicas, onde se estuda a inclusão social por meio de empreendimentos economicamente solidários e autogestionados, como por exemplo, cooperativas e associações de fins econômicos, o enfoque econômico e financeiro é outro, onde o foco da sustentabilidade deixa de ser a maximização do lucro de forma individualista para ser o crescimento do grupo através da renda e da convivência de forma solidária não excludente.

No entanto, no caso da APAC há uma grande questão a ser respondida: como as UPs, organizadas a partir dos parâmetros e valores da metodologia APAC pode se manter em uma estrutura comercial capitalista, sem perder de vista a sua missão? Sabe-se que todo empreendimento econômico, seja ele solidário ou não, gera renda através da comercialização de seus produtos e/ou serviços. Estamos aqui excluindo as rendas oriundas de doações, que não é a principal fonte financeira de uma UP auto-sustentável. Este é mais um dilema a ser enfrentado pelas APAC's. Desta forma, a metodologia utilizada na avaliação da gestão das APAC's pesquisadas foi baseada em conhecimentos científicos existentes, principalmente no campo da Administração e da Economia, na busca da alta sustentabilidade do negócio. E a ferramenta utilizada no diagnóstico da gestão foi a metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

O BSC constitui-se um aperfeiçoamento do sistema de planejamento e controle gerencial desenvolvido por Kaplan e Norton (2000), que nas últimas décadas tornou-se uma ferramenta amplamente difundida entre as organizações. Ela reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre as medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de desempenho internos e externos. O BSC traduz a visão e a estratégia em quatro perspectivas de desempenho da organização, a saber: Financeira, do Cliente, dos Negócios Internos e da Aprendizagem e Crescimento (Ver Figura 2).

A justificativa da escolha dessa ferramenta, como metodologia de monitoramento, é baseada em pesquisa que aponta que o BSC é usado em mais de 62% das empresas, classificado em 8º lugar em termos de satisfação pelos executivos, e também pelos benefícios que proporciona para a gestão, tais como:

- a. Melhor compreensão Gerencial entre as decisões e as metas;
- b. Redefinição das relações com os clientes;
- c. Reengenharia dos processos fundamentais de negócios;
- d. Nova cultura corporativa de esforço em equipe para as estratégias organizacionais.

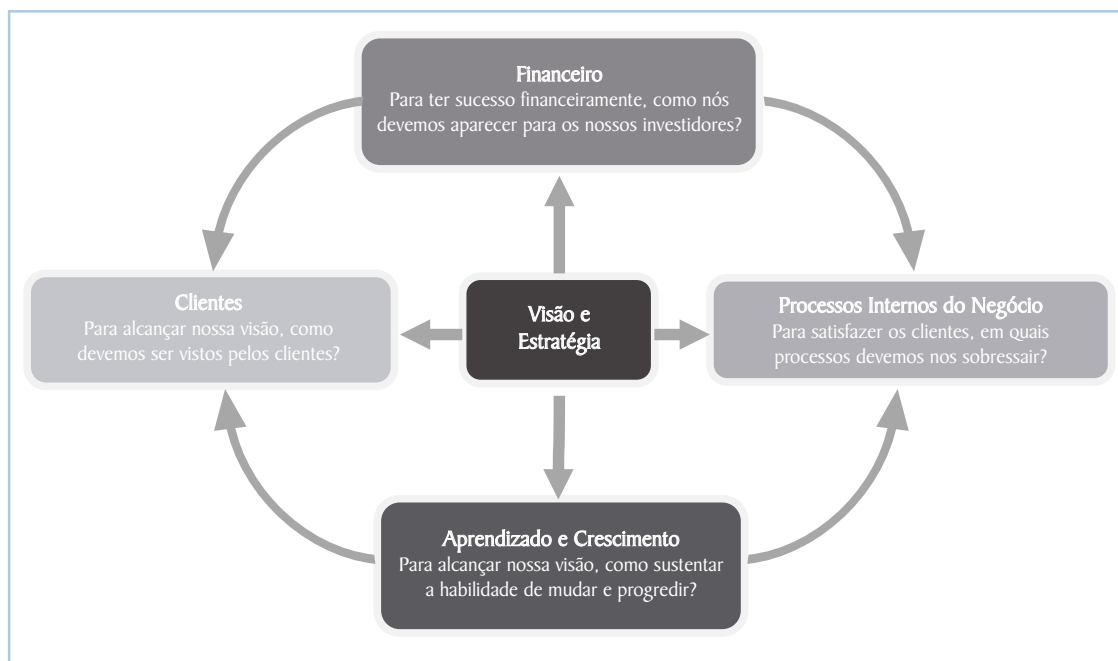


Figura 2. Perspectivas de desempenho da organização.

Fonte: Kaplan e Norton (2000).

Na elaboração do diagnóstico de avaliação foi realizada uma pequena adaptação nas quatro perspectivas de Kaplan e Norton (2000) para adequar à lógica institucional da APAC que não tem finalidade lucrativa, conforme as áreas estratégicas abaixo:

- **Gestão dos Recursos Financeiros e Materiais:** para ter sustentabilidade financeira, como devem ser geridos os recursos financeiros e materiais?
- **Gestão dos Processos Internos:** para cumprir a missão de recuperar os condenados, quais os processos devem ser focados?
- **Gestão do Aprendizado e do Crescimento:** para alcançar a visão, como sustentar a habilidade de mudar e progredir?
- **Gestão do Relacionamento com parceiros e clientes:** para alcançar a visão, como a instituição deve ser vista pelos parceiros, clientes e sociedade em geral?

A partir da definição das premissas acima os passos metodológicos foram:

- (a) Classificação das variáveis (questões aplicadas na pesquisa de campo) por área estratégica da gestão – perspectivas;
- (b) Definição de Parâmetros em uma escala de valores;
- (c) Classificação da variável em ponto FRACO em estado de ALERTA ou FORTE, de acordo com a nota obtida na avaliação. (Ver Figura 3)

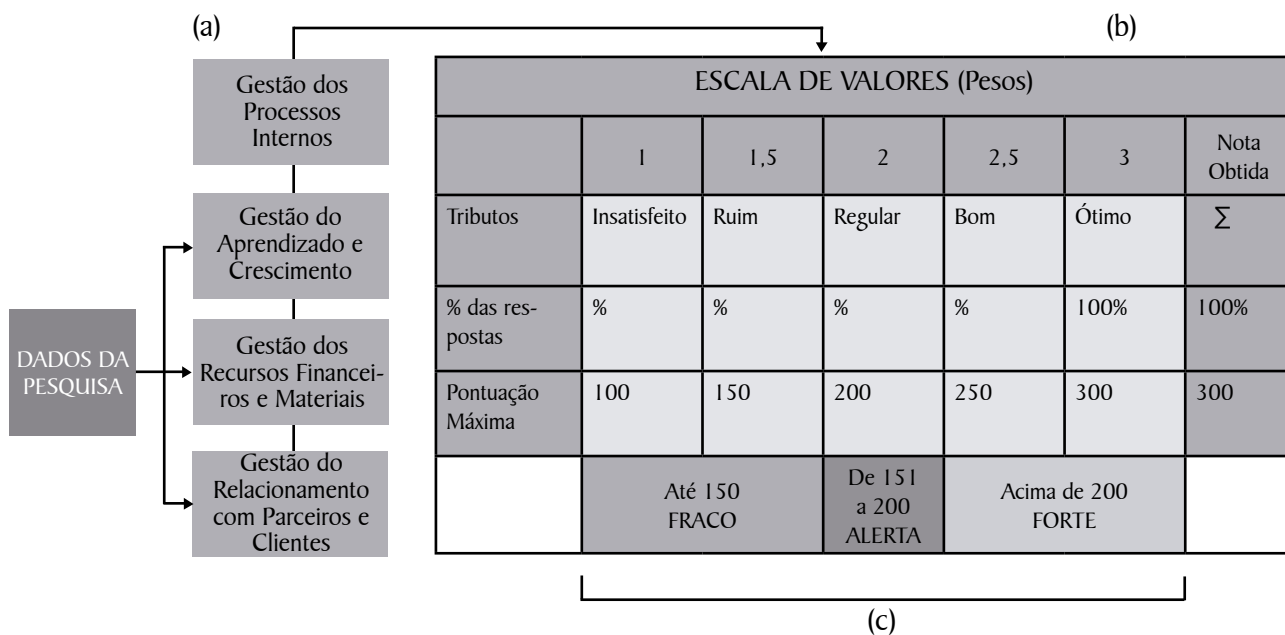


Figura 3: Escala de Valores para Avaliação no Diagnóstico Situacional das APACs

Conforme ilustrado na figura 3, cada ponto investigado na pesquisa foi avaliado pelos entrevistados dentro de uma escala de valores composta pelas notas 1 (Insatisfeito), 1,5 (Ruim), 2 (Regular), 2,5 (Bom) e 3 (Ótimo). Assim, de posse da tabulação de todas as respostas obtidas na pesquisa, calculou-se a média ponderada do percentual de respostas pela nota obtida, chegando-se a um somatório de pontos que pudesse ser enquadrado dentro de uma classificação de “Ponto Fraco”, “Estado de Alerta” ou “Ponto Forte”, de acordo com a escala abaixo:

- Com nota total até 150 pontos a variável apresenta um ponto fraco para a organização.
- Nota de 151 a 200 pontos significa que a situação dessa variável não é fraca e nem forte, no entanto o estado é de alerta;
- E nota acima de 200 pontos a organização apresenta nesta variável um ponto forte.

Espera-se que com a utilização desta metodologia no diagnóstico da gestão, logicamente adaptada às realidades da APAC, possa traçar indicadores de desempenho de fácil compreensão, que permitam monitorar e avaliar as implementações das estratégias para o cumprimento da missão da APAC. Sabendo-se que APAC tem características próprias e bem diferentes de uma empresa com fins lucrativos, sugere-se usar o BSC como um modelo, e não como uma camisa de força, como recomendado por Kaplan e Norton (2000). Assim, todas as estratégias propostas poderão se almejadas tendo como base estruturante a “Missão” da APAC.

O diagnóstico teve como foco avaliar a gestão em três níveis hierárquicos, conforme o quadro abaixo:

NÍVEIS HIERÁRQUICOS AVALIADOS NO DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DAS APACS		
NÍVEIS HIERÁRQUICOS	TIPO DE AVALIAÇÃO	FONTES DE PESQUISA
Estratégico	Avaliação Institucional	Diretores e Presidentes
Tático	Avaliação Administrativa	Gestores e funcionários da administração
Operacional	Avaliação Operacional	Recuperandos em regime fechado, semiaberto e aberto

Quadro 2: Níveis hierárquicos avaliados

Como o foco do diagnóstico é avaliar a gestão e dada a importância que o corpo administrativo representa neste processo (elo entre os outros dois níveis hierárquicos), optou-se por aprofundar as análises dos dados do nível tático para cada uma das APACs. Assim os dados dos níveis estratégicos e operacionais foram analisados de forma geral, utilizando os dados das 27 APACs. A justificativa é que as diferenças entre as diversas diretorias, com relação à gestão, são pequenas, mesmo porque este nível hierárquico está voltado para a metodologia e a missão apaqueanas. Ademais; constata-se que as diferenças de perfil e percepção dos recuperandos não são muito significativas.

5. DIAGNÓSTICO DA GESTÃO DE VINTE E SETE APACS A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES “ADMINISTRATIVO”, “INSTITUCIONAL” E DOS “RECUPERANDOS”

Este item apresenta o resultado da aplicação da metodologia de avaliação da gestão nas APACs. Essa foi constituída a partir das percepções do corpo administrativo, dos dirigentes e dos recuperandos. Analisamos a percepção em termos gerais do corpo dirigente e posteriormente a dos recuperandos.

Análise da gestão Institucional, do Corpo Administrativo e dos Recuperandos

Conforme descrito anteriormente, os níveis estratégico (institucional) e operacional (recuperandos) foram analisados com base nos dados gerais das 27 APACs, e os resultados estão apresentados a seguir.

Análise geral da gestão institucional

A gestão institucional pesquisada é formada pelos presidentes das 27 APACs, representando o corpo de gestores de nível estratégico da instituição. As variáveis pesquisadas foram classificadas dentro das quatro perspectivas de gestão, e ponderadas as suas respectivas notas. Assim os resultados obtidos, que permitiram avaliar os pontos fortes e fracos na percepção dos presidentes, estão compilados no quadro abaixo onde se pode identificar onde a instituição apresenta suas potencialidades e fragilidades. Os indicadores foram fracos de forma geral; a maior parte dos pontos fortes se encontra na seção de “Gestão do Aprendizado e Crescimento”. Nas seções de “Gestão de Recursos Materiais” e “Gestão de Processos Internos” quase não houve pontos fortes”. Deve-se levar em conta que o índice é de todas as APACs e, portanto, existem grandes diferenças entre cada uma delas.

QUADRO 3 - ANÁLISE GERAL DA GESTÃO INSTITUCIONAL									
PREMISSAS ESTRATÉGICAS	QUESTÃO	PONTOS DE AVALIAÇÃO	ESCALA					NOTA	CLASSIFICAÇÃO
			1	1,5	2	2,5	3		
GESTÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO (ORGANIZACIONAL E PESSOAL)	11	Nº Funcionários Envolvidos	0	0	93	7	0	204	PONTO FORTE
	29	Indicadores de Desempenho	30	0	0	0	70	241	PONTO FORTE
	30	Critério de Contratação	0	59	15	22	0	174	ALERTA
	34	Convivência	0	0	11	44	44	266	PONTO FORTE
	35	Disciplina	0	0	7	59	33	263	PONTO FORTE
	36	Solução de Problemas	0	4	33	48	15	237	PONTO FORTE
	37	Tempo de Resposta	4	4	7	63	22	248	PONTO FORTE
	38	Trabalho em Equipe	0	7	4	70	19	250	PONTO FORTE
	39	Motivação da Equipe	0	0	30	52	19	244	PONTO FORTE
	41	Capacitação da Equipe	0	33	0	48	19	226	PONTO FORTE
	42	Participação da Folha de Pagamento nas Receitas	0	7	11	15	63	259	PONTO FORTE
	55	O recuperando recebe recurso pelo artesanato vendido	4	0	0	0	96	293	PONTO FORTE
	62	Investimento em Cursos	37	0	0	0	15	81	FRACO
	65	Remuneração dos participantes das UP	26	15	22	22	15	192	ALERTA
	67	Forma de Remuneração	70	0	7	0	22	152	ALERTA
	68	Nº de Recuperandos nas UP	26	30	11	7	19	167	ALERTA
	70	Disponibiliza funcionário para capacitação de recuperandos	26	30	30	0	15	174	ALERTA
GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS INFRA-ESTRUTURA E FINANCEIROS	1	Capacidade de Ocupação APAC	0	41	26	11	22	207	PONTO FORTE
	2	Ocupação Regime Fechado	52	22	7	4	15	154	ALERTA
	3	Ocupação Regime Semi-aberto	22	37	22	7	11	174	ALERTA
	4	Ocupação Regime Aberto	67	0	30	0	4	137	FRACO
	5	Ocupação Atula da APAC	59	0	30		11	152	ALERTA
	6	Possui Sede	11	0	26	0	63	252	PONTO FORTE
	7	Outra Estrutura Física	93	0	0	0	7	115	FRACO
	8	Outra Estrutura Física Própria	4	0	0	0	4	15	FRACO
	9	Finalidade da EF	0	0	4	4	0	17	FRACO
	12	Espaço Físico do Administrativo	52	0	0	0	48	196	ALERTA
	13	Possui Sala de Reuniões	37	0	0	0	63	226	PONTO FORTE
	14	Sala de Aula para Formação Profissional	26	0	30	37	7	200	ALERTA
	15	Aparelho de DVD para Formação Profissional	15	0	44	26	15	213	PONTO FORTE
	16	Aparelho de TV para Formação Profissional	4	0	44	15	37	241	PONTO FORTE

QUADRO 3 - ANÁLISE GERAL DA GESTÃO INSTITUCIONAL

PREMISSAS ESTRATÉGICAS	QUESTÃO	PONTOS DE AVALIAÇÃO	ESCALA					NOTA	CLASSIFICAÇÃO
			1	1,5	2	2,5	3		
GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS (INFRA-ESTRUTURA E FINANCEIROS)	17	Biblioteca	30	0	0	59	11	211	PONTO FORTE
	18	Computadores para Formação	70	0	11	11	7	143	FRACO
	19	Computadores para o Administrativo	30	7	15	15	33	207	PONTO FORTE
	20	Impressoras para o Administrativo	4	26	30	22	19	213	PONTO FORTE
	21	Internet Banda larga para o Administrativo	22	0	0	0	78	256	PONTO FORTE
	23	Telefonia Fixa para o Administrativo	11	48	33	4	4	170	ALERTA
	24	Telefonia Móvel para o Administrativo	48	11	4	19	19	174	ALERTA
	25	Data Show para o Administrativo	63	0	33	0	4	141	FRACO
	26	Automóvel	30	0	44	19	7	187	ALERTA
	43	Manutenção	0	7	7	26	56	257	PONTO FORTE
	44	Receita das Atividades dos Recuperandos	44	7	11	4	30	176	ALERTA
	45	Custo Per Capta do Recuperando	22	7	48	15	7	189	ALERTA
	61	Transporte de Alunos para cursos fora da APAC	56	19	4	11	11	152	ALERTA
	63	Tem Unidade Produtiva	30	0	0	0	70	241	PONTO FORTE
	69	Tem UP fora da APAC	26	67	0	0	7	148	FRACO
GESTÃO DOS PROCESSOS INTERNOS	27	Reuniões de Equipe	0	4	30	11	56	259	PONTO FORTE
	28	Controles Administrativos	0	4	78	19	0	207	PONTO FORTE
	31	Processo Decisório	0	4	44	15	15	176	ALERTA
	32	Comunicação	4	0	19	52	26	248	PONTO FORTE
	33	Tomada de Decisão	0	0	26	59	15	244	PONTO FORTE
	40	Planejamento	7	4	37	44	7	220	PONTO FORTE
	53	Tabela de Preços de Fácil Acesso	59	0	0	0	41	181	ALERTA
	64	Quem administra a UP	26	0	22	0	52	226	PONTO FORTE

QUADRO 3 - ANÁLISE GERAL DA GESTÃO INSTITUCIONAL									
GESTÃO DO RELACIONAMENTO COM PARCEIROS E CLIENTES	46	Equipe para Mobilização de Recursos	67	0	0	0	33	167	ALERTA
	47	Divulgação na Comunidade	19	0	0	0	82	263	PONTO FORTE
	48	Plano de Comunicação para o Público Externo	59	0	0	0	41	181	ALERTA
	49	Investimento em Publicidade	89	0	0	0	11	122	FRACO
	51	Exposição de produtos da laboterapia	30	0	48	7	7	167	ALERTA
	52	Definição de Preços dos Produtos	0	11	22	15	52	254	PONTO FORTE
	54	Quem Realiza Vendas dos Produtos	0	30	11	4	56	243	PONTO FORTE
	56	Empresários Contratam Mão de Obra	30	0	0	0	70	241	PONTO FORTE
	57	Parcerias para Realização de Cursos	30	0	0	0	70	241	PONTO FORTE
	58	Tipos de Parcerias	22	0	26	30	22	215	PONTO FORTE
	59	Cursos fora da APAC	59	0	0	0	41	181	ALERTA
	60	Nº Alunos fora da APAC	56	0	22	15	7	159	ALERTA
	66	Empresas Mantém UP	26	52	0	0	22	170	ALERTA
	71	Empresa Contrata Recuperando ou Ex	26	11	30	0	33	198	ALERTA

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2011)

De acordo com os resultados da pesquisa destacam-se as variáveis com potencialidades (nota acima de 250 pontos) e fragilidades (nota abaixo de 100 pontos) conforme abaixo:

- Gestão do Aprendizado e Crescimento – Ponto Forte (média de 216 pontos)
Potencialidades: Convivência; Disciplina; Trabalho em equipe; Participação da folha de pagamento nas receitas (investimento em pessoal); Remuneração dos recuperandos pelos trabalhos artesanais comercializados (motivação para o trabalho).
Fragilidades: Baixo investimento em cursos para a equipe de gestão.
- Gestão de Recursos Materiais e Financeiros: – Ponto Fraco (média de 178 pontos)
Potencialidades: Possui sede própria; Acesso a internet banda larga; Manutenção das instalações.
Fragilidades: Baixa ocupação do regime semi-aberto; Não possui outra estrutura física; Não possui computadores e data show suficientes para capacitações.
- Gestão dos Processos Internos: – Ponto Forte (média de 220 pontos)
Potencialidades: Reuniões de equipe sistematizadas.
Fragilidades: Não apresentou pontos insuficientes (nota abaixo de 100 pontos).
- Gestão do Relacionamento com Parceiros e Clientes: – Ponto de Alerta (média de 200 pontos)
Potencialidades: Divulgação na comunidade; Preços competitivos dos produtos.

Fragilidades: Não apresentou pontos insuficientes (nota abaixo de 100 pontos).

De acordo com os presidentes das APACs, a maior potencialidade das instituições encontra-se nos processos internos operacionais, que mantêm o funcionamento das atividades em busca do atingimento dos objetivos. Em seguida, tem-se também como força a Gestão do Aprendizado e do Conhecimento, apresentando a equipe como grande potencialidade para o cumprimento da missão da APAC. No entanto as APACs devem se preocupar com a gestão dos recursos materiais e financeiros, como também com a gestão do relacionamento com os parceiros e clientes, que apresentaram as maiores fragilidades. Deve-se levar em conta que os resultados apresentados referem-se a todas as APACs e, portanto existem diferenças nas percepções entre cada uma delas.

Análise da Gestão pelo Corpo Administrativo

A pesquisa da gestão pelo corpo administrativo é formada por 286 entrevistados que fazem parte do quadro de funcionários da administração das 27 APACs, representando o nível tático dessas instituições. As variáveis pesquisadas também foram classificadas dentro das quatro perspectivas de gestão, e ponderadas as suas respectivas notas. Da mesma forma os resultados obtidos, que permitiram avaliar os pontos fortes e fracos na percepção do corpo administrativo, estão compilados no quadro abaixo onde se pode identificar onde a instituição apresenta suas potencialidades e fragilidades.

QUADRO 4 - ANÁLISE GERAL DO ADMINISTRATIVO							
PONTOS DE AVALIAÇÃO	ESCALA					NOTA	CLASSIFICAÇÃO
	1	1,5	2	2,5	3		
Tipos de Contratação	0	3	6	8	78	271	PONTO FORTE
Sexo	0	0	67	33	0	215	PONTO FORTE
Idade	4	13	20	16	47	244	PONTO FORTE
Escolaridade	13	4	8	31	41	236	PONTO FORTE
Curso Técnico	25	8	21	13	34	212	PONTO FORTE
Curso Superior	6	14	16	46	17	225	PONTO FORTE
Tempo na APAC	42	28	19	4	6	148	FRACO
Trabalho com Voluntário	6	5	21	43	15	206	PONTO FORTE
Formação do Método APAC	26	0	0	0	72	242	PONTO FORTE
Curso Melhorias de Desempenho	40	0	0	56	0	180	ALERTA
Satisfação Salarial	13	11	25	34	5	177	ALERTA
Ambiente de Trabalho (estrutura física, equipamentos e relacionamento interpessoal)	0	1	22	50	24	242	PONTO FORTE
Infra-estrutura Atende	0	7	54	34	0	204	PONTO FORTE
Equipe Administrativa - Quantidade de Funcionários	8	5	31	37	10	199	ALERTA
Adequação do Espaço Físico	4	8	21	37	20	211	PONTO FORTE
Ferramentas Administrativas	5	5	29	40	11	202	PONTO FORTE
Rotatividade de funções e Eficácia	0	7	24	59	0	207	PONTO FORTE
Tipo do Processo Seletivo	56	0	0	0	40	175	ALERTA
Reuniões de Equipe	12	16	2	22	33	194	ALERTA
Área de Atuação	4		15		71	245	PONTO FORTE
Comunicação entre os Funcionários	1	2	17	51	21	226	PONTO FORTE
Relacionamento como o Conselho Diretor	5	1	13	46	26	226	PONTO FORTE
Prestação de Contas com Parceiros	3	1	10	47	25	216	PONTO FORTE

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2011).

De acordo com os resultados da pesquisa destacam-se as variáveis com potencialidades (nota acima de 250 pontos) e fragilidades (nota abaixo de 100 pontos) conforme abaixo:

a. Gestão do Aprendizado e Crescimento – Ponto Forte (média de 207 pontos)

Potencialidades: Tipo de contratação (a maioria tem contrato) o que mantém uma estrutura fixa de gestão constante; A Equipe apresenta uma faixa etária concentrada entre os 26 a 35 anos, o que demonstra um corpo técnico jovem e cheio de energia para a realização das atividades; A maioria (72%) tem formação no método da APAC, e provavelmente compreende a missão da organização.

Fragilidades: A maioria dos colaboradores possui menos de 2 anos de contrato, o que sugere um elevado turn over.

b. Gestão de Recursos Materiais e Financeiros: – Ponto Forte (média de 211 pontos)

Potencialidades: A maioria da equipe qualifica a estrutura e ambiente de trabalho como um ponto forte.

Fragilidades: Não foi identificada.

c. Gestão dos Processos Internos: – Ponto Forte (média de 210 pontos)

Potencialidades: A área de atuação demonstra que as organizações apresentam uma estrutura não muito verticalizada. O que é positivo para a gestão participativa.

Fragilidades: Não foi identificada.

d. Gestão do Relacionamento com Parceiros e Clientes: – Ponto Forte (média de 221 pontos)

Potencialidades: A avaliação do relacionamento entre o conselho diretor e os colaboradores foi avaliada como um ponto forte dentro da organização.

Fragilidades: Não foi identificada.

De acordo com a avaliação do corpo administrativo das APACs a maior potencialidade encontra-se no relacionamento da gestão de nível tático com estratégico, formado pelo conselho diretor. No entanto as APACs devem se preocupar com os pontos destacados como ponto fraco (tempo na APAC) bem como em estado de alerta (cursos para melhorias de desempenho, satisfação salarial, volume de funcionários, tipo de processo seletivo e reuniões de equipe).

Análise da Gestão pelos recuperandos

A pesquisa da gestão pelos recuperandos é formada por 278 entrevistados do regime semi-aberto das 27 APACs, representando o corpo de participantes do nível operacional das Unidades Produtivas. As variáveis pesquisadas também foram classificadas dentro das quatro perspectivas de gestão, e ponderadas as suas respectivas notas. Da mesma forma os resultados obtidos, que permitiram avaliar os pontos fortes e fracos na percepção dos recuperandos, estão compilados no quadro abaixo onde se pode identificar onde a instituição apresenta suas potencialidades e fragilidades.

QUADRO 5 - ANÁLISE GERAL DOS RECUPERANDOS

PREMISSAS ESTRATÉGICAS	QUESTÃO	PONTOS DE AVALIAÇÃO	ESCALA						NOTA	CLASSIFICAÇÃO
			1	1,5	2	2,5	3			
GESTÃO DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO (ORGANIZACIONAL E PESSOAL)	1	Idade	4	4	34	13	42	97	236	PONTO FORTE
	2	Escolaridade	6	63	21	6	2	97	162	ALERTA
	4	Curso Técnico Antes da APAC	69	0	0	0	25	94	143	FRACO
	5	Tipo de Curso Técnico	0	0	4	8	9	21	55	FRACO
	6	Já Trabalhava ao Ser Preso	20	0	0	0	68	88	223	PONTO FORTE
	7	Trabalhava com CLT	51	0	0	0	26	77	130	FRACO
	8	Conhecimento Técnico	31	0	0	0	63	95	221	PONTO FORTE
	10	Expectativa de Emprego	9	0	0	0	85	94	265	PONTO FORTE
	11	Estado Civil	40	7	1	38	14	100	189	ALERTA
	12	Companheiro e Moradia	12	3	1	40	41	97	242	PONTO FORTE
	13	Filhos	32	0	0	0	67	99	234	PONTO FORTE
GESTÃO DOS RECURSOS MATERIAIS, INFRA-ESTRUTURA E FINANCEIROS	15	Sustentava a Casa	16	0	35	0	38	89	200	ALERTA
	17	Apoia a Família Financeiramente	56	0	9	14	12	91	145	FRACO
GESTÃO DO PROCESSOS INTERNOS	18	Tempo Total de Pena	7	1	40	35	17	100	226	PONTO FORTE
	19	Tempo já Cumprido Total	14	0	65	14	2	95	184	ALERTA
	20	Tempo Cumprido na APAC	0	62	31	2	1	95	162	ALERTA
	21	Regime Atual de Pena	70	0	4	0	25	99	163	ALERTA
	22	Tempo de Benefício da Progressão	1	1	4	12	57	75	211	PONTO FORTE

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2011).

De acordo com os resultados da pesquisa destacam-se as variáveis com potencialidades (nota acima de 250 pontos) e fragilidades (nota abaixo de 100 pontos) conforme abaixo:

a. Gestão do Aprendizado e Crescimento – Alerta (média de 191 pontos)

Potencialidades: Expectativa de emprego, que pode motivar a busca do aprendizado.

Fragilidades: Baixa qualificação técnica dos recuperandos.

b- Gestão de Recursos Materiais e Financeiros: – Alerta (média de 173 pontos)

Neste quesito o que se percebe é que os recuperandos não apoiam financeiramente a família, mesmo com o auxílio carcerário. O que demonstra um estado de alerta no sentido de formar no recuperando o comprometimento com os laços familiares.

Potencialidades: Não foi identificada.

Fragilidades: Não foi identificada.

c- Gestão dos Processos Internos: – Alerta (média de 189 pontos)

Neste quesito o sinal de alerta está relacionado ao fato de que a maioria dos recuperandos se encontram no regime fechado e possuem pouco tempo de cumprimento de pena o que limita a participação dos mesmos nas UPs.

Potencialidades: Não foi identificada.

Fragilidades: Não foi identificada.

d- Gestão do Relacionamento com Parceiros e Clientes:

Este quesito não foi avaliado na pesquisa junto aos recuperandos por não se aplicar.

De acordo com os recuperandos das APACs a maior potencialidade encontra-se na expectativa dos mesmos em conseguir emprego quando conquista a liberdade. No entanto as APACs devem se preocupar com a baixa qualificação dos mesmos e com o tempo de atuação dos mesmos nas UPs para a obtenção de um ofício.

6- CONCLUSÃO

O objetivo principal desse artigo foi o de avaliar a percepção do corpo administrativo, do institucional e dos recuperandos sobre a gestão de cada uma das APACs aqui definidas. Estruturou-se uma metodologia com o intuito de identificar cada um dos pontos fortes e fracos de indicadores selecionados segundo critérios de gestão, a saber, de processos internos, de aprendizado e crescimento, de recursos financeiros e materiais e, por fim, de relacionamento com parceiros e clientes. De acordo com os resultados da pesquisa destacam-se as variáveis com potencialidades (nota acima de 250 pontos) e fragilidades (nota abaixo de 100 pontos), sendo que isso foi feito avaliando o corpo administrativo, o institucional e o dos recuperandos.

Em termos gerais e de acordo com os presidentes/diretores das APACs, a maior potencialidade das instituições encontra-se nos processos internos operacionais, que mantêm o funcionamento das atividades em busca do atingimento dos objetivos. Em seguida, tem-se também como força a Gestão do Aprendizado e do Conhecimento, apresentando a equipe como grande potencialidade para o cumprimento da missão da APAC. No entanto as APACs devem se preocupar com a gestão dos recursos materiais e financeiros, como também com a gestão do relacionamento com os parceiros e clientes, que apresentaram as maiores fragilidades. Deve-se levar em conta que os resultados apresentados referem-se a todas as APACs e, portanto, existem diferenças nas percepções entre cada uma delas.

Quanto à avaliação do corpo administrativo das APACs, a maior potencialidade encontra-se no relacionamento da gestão de nível tático com o estratégico, formado pelo conselho diretor. No entanto as APACs devem se preocupar com os pontos destacados como ponto fraco (tempo na APAC) bem como em estado de alerta (cursos para melhorias de desempenho, satisfação salarial, volume de funcionários, tipo de processo seletivo e reuniões de equipe).

Quanto aos recuperandos das APACs, a maior potencialidade encontra-se na expectativa dos mesmos em conseguir emprego quando conquistarem a liberdade. No entanto as APACs devem se preocupar com a baixa qualificação dos mesmos e com o tempo de atuação deles nas

UPs para a obtenção de um ofício que permitam a inserção no mercado de trabalho.

Quanto à avaliação das APAC's, percebe-se que algumas, têm um bom desempenho em suas atividades e funcionam bem, de modo geral, respondendo de forma satisfatória ao objetivo central do "projeto apaqueano". Contudo é possível notar que a maioria das unidades passa por deficiências de cunho estrutural, organizacional e produtivo. Muitas delas não possuem a estrutura necessária para seu funcionamento, e outras não possuem um nível organizacional adequado. Algumas sofrem com a falta de parcerias, sendo que para outras a questão importante a ser levantada é a falta de um controle efetivo da entrada e saída de ilícitos dentro da maioria das APAC's. Pode-se concluir, então, que apesar da boa iniciativa de construir e manter unidades da APAC em funcionamento, muitas delas carecem de um apoio mais sólido e de uma gestão mais organizada, e precisam, de alguma forma mais estruturada, serem melhoradas.

Por fim, sugerimos que a metodologia, aqui apresentada, possa ser um instrumento de medição e avaliação permanente da gestão para a diretoria das APACs. Já que a mesma determina os indicadores chave de desempenho a partir das quatro perspectivas apresentadas neste diagnóstico – Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento; Perspectiva de Recursos Materiais e Financeiros; Perspectiva dos Processos internos e Perspectiva do Relacionamento com os parceiros e clientes.

A vantagem do uso da metodologia do BSC é a definição dos indicadores que mensuram a performance da gestão e força a organização a concentrar-se a um conjunto equilibrado de indicadores-chave de desempenho, permitindo o monitoramento das atividades cotidianas em busca do cumprimento da missão e da visão.

Assim, o uso do BSC só faz sentido se houver uma continuidade do trabalho por meio da implantação de um planejamento estratégico da APAC, partindo da missão e visão organizacional. A partir daí as variáveis avaliadas neste diagnóstico devem ser classificadas por grau de importância para a visão organizacional, e caso necessário pode-se definir outras variáveis que não foram contempladas na pesquisa.

Essas variáveis devem servir como referências para os indicadores de desempenho, permitindo a gestão monitorar metas, estratégias e objetivos, bem como os resultados de médio e longo prazo, ajudando nas tomadas de decisões e possibilitando qualquer correção necessária de imediato. Portanto, a proposta é que se defina para cada perspectiva do BSC os Objetivos, Medidas, Alvos e Iniciativas, conforme o exemplo no quadro abaixo:

QUADRO 6. EXEMPLO DE MATRIZ DE MONITORAMENTO DO BSC					
PERSPECTIVA	VARIÁVEL DO DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	MEDIDA	ALVO	INICIATIVAS
Aprendizado e Crescimento	1. Capacitação da Equipe (investimento em cursos)	Manter a equipe qualificada e atualiza em relação aos métodos de gestão modernos	Realizar pelo menos 01 curso semestral, voltado para melhoria do desempenho	Todos os colaboradores envolvidos na gestão da APAC	Firmar uma parceria com a FIEMG e PUC para montar um programa de capacitação permanente
	2....				

QUADRO 6. EXEMPLO DE MATRIZ DE MONITORAMENTO DO BSC					
PERSPECTIVA	VARIÁVEL DO DIAGNÓSTICO	OBJETIVO	MEDIDA	ALVO	INICIATIVAS
Recursos Materiais, Infra-estrutura e Financeira	1. Ocupação do regime Semi-aberto	Manter o número de vagas existentes ocupadas por recuperando	Pelo menos 90% das vagas ocupadas	Todos os recuperandos do regime semi-aberto	a) Fazer um mapa temporal das previsões de saídas e entradas dos recuperandos no sistema semi-aberto;
	2....				
Processos Internos	1. Reuniões de Equipe	Socializar as informações e agilizar os processos de Gestão	a) Realizar reunião semanal entre as equipes de nível tático; b) Realizar reunião mensal com a equipe operacional	a) Todos os gestores com a diretoria; b) Todos recuperandos e funcionários envolvidos nos processos produtivos	Encaminhamentos; Acompanhamentos
	2....				
Relacionamento com os Parceiros e Clientes	1. Empresa contrata recuperandos	Inserir o recuperando no mercado de trabalho formal	Encaminhar pelo menos 50% do número de recuperandos, para emprego formal		a) Levantar as demandas de mão-de-obra das empresas da região; b) Adequar as capacitações dos recuperandos para as necessidades das empresas. c) Apresentar o método APAC para os empresários (conscientização)

Fonte: Elaborado pelos pesquisadores (2011).

O quadro acima é apresentado como um exemplo de matriz de monitoramento do BSC, que permite a definição dos indicadores-chave e o seu monitoramento permanente.

No entanto, os autores desta metodologia ressaltam que o BSC precisa ser regularmente atualizado para evitar que se tornem medidas incoerentes e ultrapassadas.

BIBLIOGRAFIA

Paginas/Sustentabilidade/EducacaoNovaLima.aspx>. Acesso em: 04 out. 2011.

APAC em Revista. 1972 – 2010. Ed. Especial. Ago. 2010. 40 pags.

BATITUCCI, Eduardo Cerqueira e RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. **Problemas Inerentes ao Sistema Penitenciário Brasileiro: o estudo de caso de Minas Gerais**. Disponível em: <https://aplicacao.mp.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/366/problemas%20inerentes%20sistema%20penitenciario_Ribeiro.pdf?sequence=1> Acesso em: 06 out. 2011.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE MUNICÍPIOS. **Demografia**. Disponível em: <<http://www.webcitation.org/>>. Acesso em: 30 set. 2011.

CONJUR – Consultor Jurídico da semana de 28 de novembro de 2011 a 2 de dezembro de 2011. Ver www.conjur.com.br.

COUTINHO, Adriana de Souza Lima. **Família, Trabalho e Religião: Fatores de reintegração do detento? Um estudo comparativo e descritivo entre o sistema prisional comum e a Associação de proteção e Assistência aos Condenados**. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_arquivos/46/TDE-2010-05-25T135027Z-2198/Publico/texto%20completo.pdf> Acesso em: 08 out. 2011.

DINIZ, Alexandre Magno Alves **Violência nas cidades médias mineiras: o fim de um mito?** Projeto FIP/PUC Minas 2004.

BEATO FILHO, Cláudio Chaves. **Determinantes da Criminalidade em Minas Gerais**. CRISP/UFMG. Artigos e Publicações. Disponível em: <http://www.crisp.ufmg.br/>. Acesso em: 13 out. 2011.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Boletim de Informações Criminais de Minas Gerais**. Disponível em: <http://www.fjp.mg.gov.br>. Acesso em: 28 set. 2011.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO. **Índice Mineiro de Responsabilidade Social**. Disponível em: <<http://www.fjp.gov.br/>>. Acesso em: 28 set. 2011.

IBGE. **Cidades@**. Acesso em: <<http://www.ibge.gov.br/cidades>>. Acesso em: 28 set. 2011.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Ipeadata**. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br>>. Acesso em: 28 set. 2011.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 411p.

MELO, Enéas Alessandro da Silva e SILVA, Ronalte Vincente da. **Pesquisa para realização do diagnóstico das APACs de Minas Gerais 2011**. Notas de campo. Projeto Além dos Muros. Instituto Minas pela Paz.

PNUD. **Atlas do Desenvolvimento Humano**. Disponível em: <http://www.pnud.org.br/atlas/>. Acesso em: 27 set. 2011.

PROJETO NOVOS RUMOS NA EXECUÇÃO PENAL. **“Todo homem é maior que seu erro”**. Maio de 2009. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 64 pags.

RIBEIRO, Ludmila & BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. Problemas Inerentes ao Sistema Penitenciário Brasileiro: estudo de caso de Minas Gerais. Revista Jurídica do Ministério Público de Minas Gerais, Minas Gerais, v. 04, p. 311-332, 2002.

SETE LAGOAS, Prefeitura Municipal. **Organograma**. Disponível em: <http://www.setelagoas.mg.gov.br/>. Acesso em: 05 out. 2011.

SILVA, Ronalte Vicente da. **Entrevista com Hunda B. Cabral – Diretora de Políticas de APAC’s e co-gestão do Estado de Minas Gerais**. Realizada em 30 agosto de 2011, ADAC, Belo Horizonte.

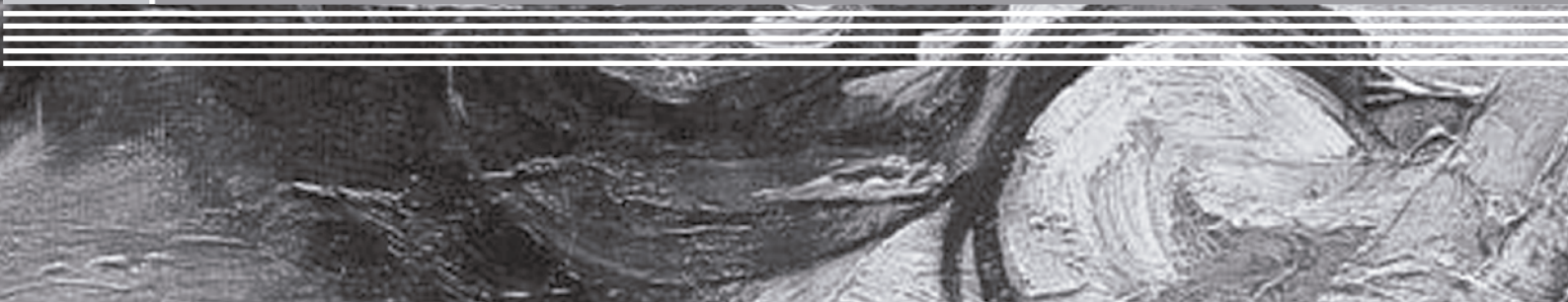


Um Par de Sapatos
Vincent Van Gogh



Capítulo 3

Capacitar para Gerir: Percurso Formativo de Administradores
das APACS



CAPACITAR PARA GERIR: PERCURSO FORMATIVO DE ADMINISTRADORES DAS APACS

O texto a seguir pretende aprofundar atividades e ações que tem o objetivo de fortalecer a capacidade de gestão das APACs. Isto está diretamente relacionada à melhoria dos serviços que desenvolvem de recuperação e ressocialização de pessoas condenadas à penas privativas de liberdade.

A gestão institucional, para influenciar na sustentabilidade econômica, social, cultural e ambiental da organização, deve ser pensada sobre as dimensões estratégica e operacional e assim, perpassar pela gestão dos recursos materiais, financeiros, das pessoas, da informação, dos processos e dos produtos ou serviços. Nesse sentido, com o intuito de oferecer o maior volume de informações e instrumentos para otimizar a gestão institucional das APACs foi realizado no âmbito do Além dos Muros o Curso de Gestão direcionado para o corpo administrativo das APACs participantes do Projeto.

A formação foi construída em parceria com a PUC Minas, através da PROEX, dessa forma, as temáticas foram trabalhadas por profissionais ligados à instituição e contou com a participação de 65 funcionários das 29 APACs participantes. Foram realizados dois momentos de formação, os quais os roteiros de curso foram apresentados no Capítulo I.

O presente capítulo apresentará considerações e ferramentas trabalhadas durante o curso, relacionadas à Gestão Estratégica, especificamente ao Planejamento Estratégico; à Gestão de Pessoas; e à Gestão do Conhecimento, em especial no desenvolvimento de Diagnóstico Rápido Participativo.

A escolha de aprofundar aqui essas três temáticas se deve à importância e à correlação existente entre elas. A intenção ao expô-las é oferecer ao leitor conhecimentos e ferramentas para, igualmente aos administradores das APACs, utilizarem para a melhoria da capacidade de gestão das instituições na busca da sustentabilidade delas.

I. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No curso utilizado como exemplo, o tema foi abordado pela professora da PUC Minas Helena Maria Gomes Queiroz⁵, assim, suas considerações e material disponibilizado originaram o exposto a seguir.

O Planejamento Estratégico compreende o levantamento de ações a serem realizadas estrategicamente para o alcance de determinados objetivos. É a partir do planejamento estratégico que as organizações tomam suas decisões e para isso deve-se antes mesmo de planejar, conhecer a organização, sua missão, o contexto no qual funciona e quais os objetivos e metas estabeleceu para determinado período de tempo. Para TENÓRIO et al, 2004 “É o processo de estabelecer antecipadamente a finalidade da organização, escolher objetivos e prever as atividades e os recursos necessários para atingi-los”.

É a arquitetura de ações a médio ou longo prazo, em geral as organizações o fazem para 2 ou 5 anos. Porém, é claro, ele deve ser sistematicamente revisto, monitorado e avaliado para garantir a manutenção das estratégias adequadas e adequação das outras.

Nesse sentido deve ser flexível e encarado como uma oportunidade de aprendizagem. Além disso, deve compreender um espaço de reflexão da equipe sobre o cenário no qual atua a organização e vai atuar e sobre o papel que cada um desempenha.

Tão importante quanto o levantamento de ações a serem realizadas é o sentimento de corresponsabilidade que deve ser construído entre os membros da equipe. Somente a participação de todos pode garantir o cumprimento daquilo que foi registrado no Planejamento Estratégico. Esse se constitui um dos maiores desafios da Gestão, já que em muitas organizações os planos são postos de cima para baixo, sem entendimento e envolvimento da equipe operacional. A estrutura hierárquica reduzida das APACs é um fator facilitador que permite o envolvimento de todos os colaboradores com o mesmo peso no ato de planejar e de desenvolver as atividades.

A elaboração do planejamento deve sempre iniciar com a Definição da Missão da organização, que no caso das APACs já está definida no ato de sua implementação, orientada pela FBAC.

A Missão é a finalidade de existir da instituição, e sua função social e econômica. Todas as ações planejadas devem ter em vista o alcance da missão da entidade.

Apesar de previamente definida é importante que ao reunir a equipe para a elaboração do Planejamento Estratégico, os gestores tragam à tona a missão da APAC de forma que a equipe envolvida no desenvolvimento das ações cotidianas não só conheçam a missão, mas se apropriem dela para persegui-la no desenvolvimento do seu trabalho.

Evidenciada a missão da APAC deve-se passar à *Análise do Contexto Externo*.

⁵ Helena Maria Gomes Queiroz é Doutoranda em Educação pela UDE (Montevideu, Uruguai); Mestre em Administração pela PUC Minas; Pós-graduada em MBA Gestão Empresarial pela FGV/Universidade de Ohio; e Metodologia do Ensino Superior pelo CEPE-MG; Graduada em Administração pela Newton Paiva; Pesquisadora no Núcleo de Pesquisa em Ética e Gestão Social – MPA/PUC; Professora e Coordenadora do Curso de Pós-graduação em Ética e Responsabilidade Social – IEC/PUC BH; Professora do Curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas – IEC/PUC BH/Contagem; Professora da Fundação Dom Cabral; Presidente da ONG Espaço Especial; Consultora da Trilha Soluções em Responsabilidade Social; Autora de diversos artigos científicos.

Este compreende os aspectos externos à instituição, que acontecem na cidade, na região, no país ou no mundo, que de alguma forma podem influenciar no seu funcionamento e no cumprimento da sua missão. Os fatores externos podem ser de cunho político, econômico, legal, social, demográfico, ecológico, tecnológico. Esses fatores podem influenciar as APACs tanto de forma positiva (denominadas **oportunidades**), quanto de forma negativas (denominadas **ameaças**).

Exemplo:

*Oportunidade – o governo do estado de Minas Gerais sancionou a **Lei 18.401** no ano de 2009 que consolidou a implantação do Projeto Regresso, lançado em junho do mesmo ano, em parceria com a Federação das Indústrias de Minas Gerais (FIEMG) e com o Instituto Minas pela Paz. Por meio do projeto Regresso as empresas mineiras que contratarem egressos também das APACs receberão subvenção econômica através do repasse de dois salários mínimos para cada ex-recuperando durante o período de 24 meses incentivando as empresas a aderirem ao Projeto.*

*Ameaça – O crescente **sentimento de insegurança** da sociedade, seja por motivos concretos como a ineficiência do sistema prisional comum, ou pela construção coletiva simbólica do medo, faz com que sejam criados estereótipos acerca dos egressos do sistema prisional e assim, que a sociedade dificulte a ressocialização dos egressos das APACs.*

No exemplo foram identificadas a Legislação como Oportunidade e uma situação social como Ameaça. Ambos são fatores externos às instituições que são colocadas de fora para dentro, mas que influenciam diretamente no cumprimento da missão das APACs. Na análise do ambiente externo devem ser levantadas todas as oportunidades e ameaças possíveis delineando em qual ambiente a instituição está atuando.

Igualmente importante, deve-se realizar a Análise do Contexto Interno que consta dos aspectos da própria instituição que favorecem ou não o desenvolvimento de ações focadas na missão da instituição. Esses aspectos também podem ser de várias ordens, como dos recursos pessoais, dos materiais, dos financeiros, da estrutura hierárquica, dos processos de controle e monitoramento, entre tantos outros.

No ambiente interno os fatores que influenciam positivamente são denominados **pontos fortes** e os que influenciam negativamente são denominados **pontos fracos**.

Exemplo:

*Ponto Forte - Ao contar com o trabalho voluntário baseado no amor, no respeito e na crença de recuperação do condenado, a APAC conta com uma **equipe comprometida por acreditar no potencial que a instituição tem e na eficiência do seu trabalho**, por isso, se empenha na manutenção do trabalho e do Método.*

*Ponto Fraco - Por outro lado, ao contar com uma equipe de voluntários, algumas APACs contam também com **grande rotatividade de pessoas** que pode dificultar a criação de laços com os recuperandos, ponto essencial para a eficiência do trabalho.*

No exemplo, ambos influenciam ativamente o desenvolvimento do trabalho da APAC e devem ser levados em consideração quando realizado um planejamento estratégico.

Tanto os fatores externos, quanto os internos devem ser levantados em maior número possível para que se tenha um retrato mais fiel do ambiente no qual serão planejados objetivos e estratégias. Uma forma eficaz e participativa de levantar os aspectos do ambiente externo e interno é através da técnica conhecida como Brainstorming ou Tempestade de Ideias. Vale indicar que a técnica, explicitada abaixo, pode ser utilizada sempre que o gestor necessite de idéias coletivas frente à uma situação problema.

Brainstorming

O Brainstorming ou tempestade de idéias, é mais do que uma técnica de dinâmica de grupo, é uma atividade que tem como objetivo explorar a potencialidade criativa dos membros de um grupo sobre uma situação problema.

A técnica acontece mediante a apresentação da situação problema, no caso aqui tratado, mediante a necessidade de contextualizar os ambientes externo e interno que atuam as APACs. Os participantes devem ser solicitados a levantar idéias acerca da situação problema com o menos de censura possível para que nada deixe de ser falado. Uma pessoa selecionada previamente deverá fazer o registro de todas as ideias colocadas pelos participantes e o mediador, no caso o administrador da APAC, deverá estimular a participação de todos através de provocações ou perguntas.

Após o levantamento do máximo de idéias, o mediador da técnica deverá, junto com a equipe, organizar as idéias em grupos de similares e refaze-las de forma que todas as ideias sejam contempladas para que se dê a lista de Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes (Fortalezas) e Pontos Fracos (Fraquezas) que influenciam o funcionamento da instituição.

Esse é também um momento bom para a equipe discutir e interagir com as situações que forem sendo levantadas.

A partir da análise externa e interna os gestores terão um panorama geral que pode ser analisado sobre a Matriz SWOT⁶ ou Matriz FOFA. Esse mesmo instrumento vem sendo utilizado no Projeto Além dos Muros para subsidiar a elaboração dos planos de negócio das Unidades Produtivas das APACs de Itaúna e Santa Luzia.

Para maior conhecimento, abaixo está apresentado uma forma de organizar os aspectos internos e externos na matriz SWOT de forma que auxilie a análise e a utilização das informações para a definição de objetivos e estratégias, que compreendem os próximos passos do Planejamento Estratégico.

⁶ A Matriz SWOT foi criada na década de 1970 na escola de negócios de Harvard e é creditada a Albert Humphrey. O termo **SWOT** é uma sigla oriunda do inglês, e é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), **FOFA** em português.

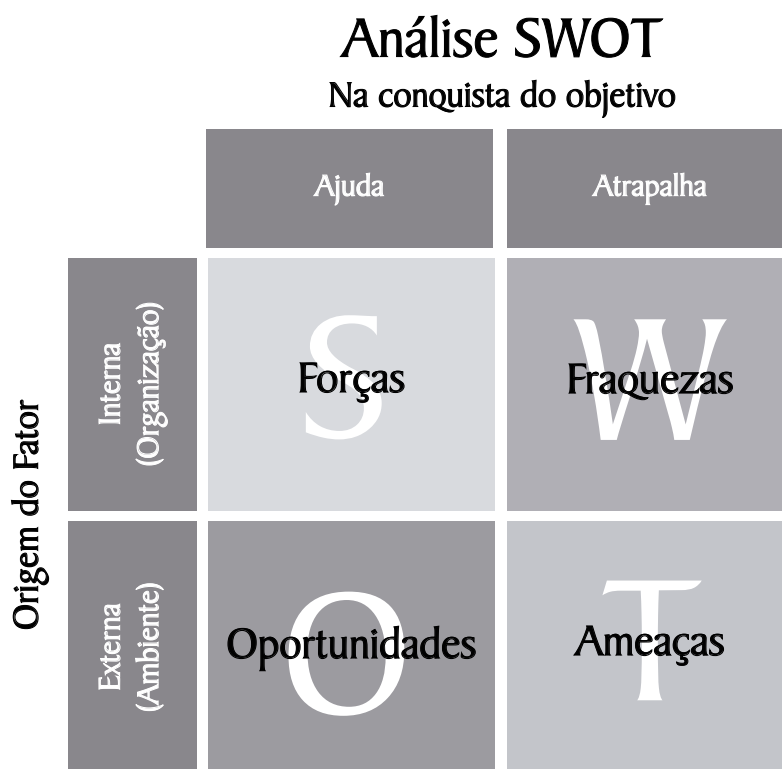


Figura 4. Matriz SWOT. Disponível em <<http://gti4.files.wordpress.com/2011/09/swot2.png>> acessado em 21 de maio de 2012.

Analizados os ambientes externo e interno, e organizados sobre eles aspectos positivos e negativos é hora da *Definição de Objetivos*.

Os objetivos são traçados visando **o que** se quer alcançar em determinado tempo, tendo em vista o cumprimento da missão da APAC e o ambiente em que a instituição está inserida, ou seja, levando em consideração as informações explicitadas a partir da elaboração da Matriz SWOT. É importante que ao traçar objetivos a análise dos cenários externo e interno sejam cuidadosamente realizados para que efetivamente sejam aproveitados recursos e oportunidades e que a APAC esteja preparada para os desafios previstos.

A *Elaboração de Estratégias* compreende o **como** os objetivos serão alcançados, isto é, são os caminhos escolhidos para a concretização de cada um dos objetivos. São respostas às ameaças e às oportunidades identificadas, bem como aos pontos fortes e pontos fracos.

Exemplo:

Oportunidade – Lei 18.401

Ameaça – sentimento de insegurança

Objetivo – Firmar parceria com empresas conterrâneas para aumentar a empregabilidade dos egressos da APAC

Estratégias – Apresentar aos empresários ou executivos a APAC, sua estrutura, seu trabalho e os benefícios concedidos pelo governo a partir da Lei 18.401 e realizar na empresa, num momento oportuno, planejado com a direção, apresentação da APAC, sua estrutura e seu trabalho para os funcionários da empresa despertando neles a corresponsabilidade de recuperar o irmão que errou.

Todo o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, assim como os futuros momentos de revisão, monitoramento e avaliação devem ser registrados de forma documental. Isso garante mais compromisso da equipe e menor risco de se perder as discussões e decisões.

Vários instrumentos são capazes de auxiliar na implementação do Planejamento Estratégico, aqui considerou-se interessante apresentar o Plano de Ação, como instrumento que organiza as ações e as responsabilidades a serem executadas, bem como auxilia no monitoramento do Planejamento Estratégico. É interessante que o leitor amplie suas possibilidades buscando novas técnicas e novos instrumentos, adaptando-os à realidade da sua instituição e às suas necessidades.

Plano de Ação

O Plano de Ação é o aprofundamento do Planejamento Estratégico, apresentando de forma detalhada cada estratégia, ou seja, cada ação, com seus devidos responsáveis, prazos e recursos necessários. O instrumento é bastante útil na organização das ações a serem realizadas, e cada uma delas deverá constar no documento, mas também é um instrumento de registro que apoiará o monitoramento do trabalho da equipe.

Abaixo os dois quadros apresentam um exemplo de como o Plano de Ação pode ser elaborado e registrado.

Resumo das Estratégias

Estratégia	Descrição da Estratégia
1.	
2.	
3.	
4.	

Detalhamento das Ações

Estratégia I

Estratégia	
Responsável	

Plano de Ação			
Ação	Recursos	Prazos	Responsável
1.			
2.			

2. GESTÃO DE PESSOAS NAS APACS

As considerações tecidas adiante sobre a Gestão de Pessoas foram construídas sobre a abordagem do professor da PUC Minas Armindo dos Santos de Souza Teodósio⁷ durante o Curso de Administradores e também, do material de apoio que o mesmo ofereceu aos participantes.

As APACs carregam consigo a complexidade da gestão das organizações sociais do Terceiro Setor na medida em que o foco das ações são grupos de pessoas vulneráveis e atuam na mediação da relação entre a comunidade, o poder público e o setor privado.

Em linhas gerais o Terceiro Setor vem responder às múltiplas demandas socioeconômicas e políticas da sociedade o que exige do gestor social desenvolvida capacidade de negociação e articulação. O histórico dessas entidades mostra a dificuldade de aliar as técnicas gerenciais e de avaliação aos seus objetivos de bem estar social e valorização dos indivíduos envolvidos no trabalho, sejam beneficiários ou funcionários. Por isso deve-se fazer com atenção cuidadosa para que de um lado a imposição de técnicas desarticuladas com o trabalho social não distorça a missão da entidade, e por outro a não adoção de meios de gerenciamento venha a comprometer a eficiência do trabalho e assim a sustentabilidade da entidade.

O que se deve perseguir, em todos os processos de gestão é o respeito e a valorização das peculiaridades da organização, e o cumprimento da sua missão sustentando a qualidade do trabalho na relação com o público beneficiário, com o corpo de funcionários, com os financiadores e com a sociedade.

De acordo com Armindo Teodósio no artigo Programas de Incentivo ao Voluntariado: novos desafios para a ética gerencial publicado em 2001 no IV Congresso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economia realizado em Buenos Aires, a gestão de Recursos Humanos é um dos grandes desafios das entidades do Terceiro Setor, mas que na maioria das vezes não tem recebido a devida atenção, estando voltadas normalmente à gestão financeira no que diz respeito à captação de recursos. Para ele apesar da multiplicidade das entidades de Terceiro Setor “pode-se elaborar a seguinte tipologia de entidades do Terceiro Setor, de acordo com seu grau de modernização da gestão de Recursos Humanos. Seriam elas: 1- instituições pouco estruturadas, que não adotam regras elementares da gestão de Recursos Humanos, como por exemplo, treinamento inicial e registro de seu corpo de voluntários; 2- instituições altamente estruturadas, que adotam técnicas de gestão de Recursos Humanos importantes de empresas privadas das quais se originaram, como no caso de muitas fundações empresariais; 3- instituições que desenvolveram autonomamente metodologias avançadas de organização e gestão de pessoas, sobretudo voluntários”. Ainda segundo o autor, o grupo de instituições que se encontram na tipologia 2 apresentam maior risco de insucesso já que tendem a transpor técnicas descontextualizadas de gerenciamento que não levam em consideração os desafios e as qualidades que a gestão de pessoas apresentam no Terceiro Setor. Embora as APACs apresentem uma uniformidade em relação aos elementos do método, como especificado nos capítulos anteriores, cada unidade tem uma trajetória e assim, cada uma tem realizado a gestão de pessoas de uma forma particular. É impor-

⁷ Armindo dos Santos de Souza Teodósio é Doutor em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Mestre em Ciências Sociais (Gestão de Cidades) pela PUC Minas e Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração (PPGA) da Pontifícia Universidade Católica de MG (PUC Minas). Pesquisador das áreas de Gestão Social e Ambiental, Políticas Públicas e Estudos Organizacionais. Líder do Núcleo de Pesquisas em Ética e Gestão Social (NUPEGS) do PPGA da PUC Minas.

tante que os gestores e administradores façam uma reflexão sobre em qual grupo está inserida a sua unidade, qual a sua missão, seus valores, quais os principais desafios que tem encontrado e como esses desafios podem ser trabalhados para que seja alcançada a construção de uma equipe motivada, comprometida e feliz com o trabalho que realiza.

A Gestão de Pessoas deve, sobretudo, traduzir os valores da instituição. Isto é, se o trabalho que é oferecido ao recuperando é a humanização da pena baseada no respeito e no amor, assim o deve ser com os funcionários sejam remunerados ou voluntários. Um ponto comum entre as APACs e muitas outras organizações do Terceiro Setor e que se constituem ponto desafiador na gestão de pessoas e do próprio trabalho é que todas elas contam com grande parte do corpo de funcionários pessoas voluntárias. O trabalho voluntário deve ser encarado como forma de trabalhar a sustentabilidade da instituição, não porque substitui a mão de obra remunerada, mas por que é uma forma transparente de atuar deixando a comunidade participar da organização que tem como fim o bem estar social. Nesse sentido os voluntários podem ser agentes de melhoramento da reputação da instituição na comunidade.

Nas APACs o voluntariado toma um caráter ainda mais importante, é a forma de levar a comunidade à consciência da corresponsabilidade na recuperação dos irmãos que erraram e que buscam sua retidão através da vivência na APAC, e também é ponto essencial de experiência de amor na qual o recuperando é inserido. Porém mesmo sendo um princípio do Método APAC as unidades tem encontrado dificuldade em formar equipes suficientemente grandes e qualificadas de voluntários e a situação remete à necessidade de gerir bem esse grupo de pessoas.

Embora o imaginário comum tenha construído a ideia de que os voluntários não buscam remuneração, essa não é uma afirmativa verdadeira. A verdade é que eles não buscam remuneração em salários, mas buscam, certamente, uma remuneração simbólica que está intimamente relacionada com a motivação que teve para se prontificar ao trabalho voluntário na APAC. Este é um ponto essencial da gestão de pessoas voluntárias, o gestor deve procurar entender qual a motivação de cada um e qual a remuneração simbólica procuram nesse trabalho.

De acordo com Armindo Teodósio a remuneração do voluntário pode ser: emocional; ideológica; simbólica; profissional; ou material. E cabe ao gestor conhecer a motivação para trabalhar estrategicamente sobre o que agrega valor ao trabalho. A APAC, claro, não deve perder o foco do seu trabalho que é a recuperação e ressocialização dos apenados, mas deve se preparar para responder às demandas do seu corpo de funcionários. A motivação do voluntário é determinante para aquilo que a maioria dos gestores atribuem como um dos principais desafios nessa relação, a alta rotatividade. Ao entender que cada voluntário tem uma motivação específica, o gestor deve ter claro que alcançada ou findada essa motivação, ele buscará em outro trabalho ou outra instituição a resposta para suas novas demandas e assim deixará a APAC ou o posto de trabalho o qual ocupa.

À rotatividade, a melhor resposta é o conhecimento e adiantamento da situação que pode ser alcançada se percebido em profundidade os motivos do voluntário na APAC. Além disso, a rotatividade deve ser encarada como uma possibilidade de disseminar o trabalho na comunidade já que cada voluntário satisfeito constitui-se um multiplicador do trabalho que a instituição desenvolve.

A gestão de pessoas deve despender tempo para encontros sistemáticos e registrados, de

acompanhamento do desenvolvimento do trabalho e do envolvimento da equipe. Além disso, deve investir tempo e recursos na formação e treinamento inicial ou processual. Outro investimento deve ser em direção à avaliação do trabalho, que por sua vez, deve ser realizada tendo como objeto a totalidade da equipe, iniciando inclusive no próprio gestor.

Por fim, o principal desafio consiste em “adotar técnicas de gerenciamento que modernizem o setor sem perder suas características básicas. Assim, deve-se avançar nos processos de recrutamento, registro e controle de voluntários, mas sem perder o espírito de solidariedade e o modo de convivência que caracteriza a área social. O desafio é conciliar democracia, alcance de metas com cidadania e respeito ao público beneficiário com respeito aos colaboradores do projeto social” (TEODÓSIO, 2001).

3. DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO

O precioso instrumento denominado “Diagnóstico Rápido Participativo (DRP)” que será descrito a seguir, foi trabalhado pelo professor da PUC Minas, Ricardo Ferreira Ribeiro⁸.

Aqui será apresentado, na íntegra, o documento elaborado pelo professor Ricardo Ribeiro onde apresenta o Diagnóstico Rápido Participativo dentro do contexto do planejamento de intervenções sociais. São oferecidas ao leitor, assim como foi oferecido aos participantes do Curso de Gestão, oito técnicas de pesquisa que possibilitam a construção do DRP. Ao final do documento, o autor indica bibliografias para aprofundamento do assunto.

CONHECIMENTO DA REALIDADE E O DIAGNÓSTICO RÁPIDO PARTICIPATIVO

Prof. Dr. Ricardo Ferreira Ribeiro - Departamento de Ciências Sociais – PUC Minas

Introdução: Intervenção Sócio-Cultural e Planejamento

Todo processo de intervenção sócio-cultural promovido pelos gestores sociais e/ou por equipes multidisciplinares não deve ser marcada pelo improviso e pelo ativismo do dia-a-dia, que absorvem todo o tempo e não permitem um efetivo avanço do trabalho e uma avaliação consistente dos resultados obtidos.

A intervenção sócio-cultural deve estar assentada em processos que incluam:

- Planejamento
- Conhecimento da realidade – diagnóstico
- Tomada de decisões
- Execução do plano

⁸ Ricardo Ferreira Ribeiro é Doutor em Agricultura e Sociedade pela UFRRJ, Mestre em Sociologia pela UFMG e graduado em Ciências Sociais. Foi professor na Universidade Federal de Ouro Preto e nos Mestrados em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento e em Turismo e Meio Ambiente do Centro Universitário UNA e, atualmente, leciona e desenvolve projetos de pesquisa e extensão no Departamento de Ciências Sociais da PUC MINAS.

- Acompanhamento, monitoramento e avaliação das ações.

Planejamento

O Planejamento é o lado racional da ação, constituindo-se em um processo de deliberação abstrato, onde se escolhe e organiza ações, prevendo os resultados esperados, buscando alcançar, da melhor forma possível, alguns objetivos pré-definidos. Pode ser definido como uma ferramenta administrativa, que possibilita conhecer a realidade, avaliar os caminhos possíveis, construir um referencial futuro, estruturando o processo adequado para alcançá-lo e reavaliar toda a trajetória percorrida e a percorrer.

O planejamento permite a construção de um projeto em um grupo ou comunidade mobilizando os atores sociais e organizando as ações dos diversos agentes, de modo a implementar as transformações na realidade preparando o futuro desejado. É o processo de decisão (técnica e política) sobre as ações necessárias e adequadas à promoção do desenvolvimento sustentável.

Planejamento Participativo

É o processo de decisão compartilhada, com o envolvimento dos atores sociais diretamente interessados e comprometidos com o futuro da localidade ou do grupo, onde são definidas as ações necessárias e adequadas ao seu desenvolvimento. O Planejamento Participativo amplia e democratiza os espaços de negociação na sociedade.

A equipe responsável para elaboração do planejamento participativo deve ser interdisciplinar, incluindo profissionais das diferentes áreas a que se refere o projeto em questão e deve envolver:

- Pessoas da comunidade, escolhidas para esse fim;
- Representantes de entidades populares que possuem algum vínculo social com grupo ou comunidade, como associações, sindicatos, cooperativas, etc;
- Técnicos locais (representando as instituições públicas e privadas que atuam diretamente junto ao grupo ou comunidade);
- Técnicos de fora (representando as instituições públicas e privadas que podem contribuir com o processo de desenvolvimento do grupo ou comunidade).

Nas instâncias de participação o planejamento participativo pode ser desenvolvido em:

- Espaços públicos formalmente criados para permitir participação dos atores sociais e negociação de interesses diferenciados da sociedade (Ex. Conselhos Municipais);
- Espaços comunitários ou de grupos específicos no âmbito das organizações da sociedade civil seja no âmbito menor de comissões temáticas ou das assembléias gerais.

Conhecimento da realidade

O primeiro passo para o planejamento participativo é o conhecimento da realidade do município, localidade ou grupo envolvido no processo. É um equívoco pensar que essa reali-

dade já é conhecida dos participantes por estes estarem inseridos no seu cotidiano, pois, em geral, esses se surpreendem com os resultados obtidos após um estudo sistemático da mesma, revelando que conheciam apenas parte da vivência do grupo ou da comunidade.

O conhecimento da realidade também deve ser visto como uma estratégia de mobilização do grupo ou da comunidade, pois, na medida em que se envolvem de diferentes maneiras nesse processo, vão se integrando ao esforço de planejamento participativo.

O planejamento participativo deve ser desenvolvido a partir de:

- a) Delimitação do objeto: a equipe responsável para elaboração do planejamento participativo deverá definir o tema(s) ou área a ser investigada e sobre o qual pretendem atuar.
- b) Diagnóstico: levantamento das informações e dados sobre o objeto definido pela mesma equipe.
- c) Prognósticos: busca antecipar possíveis desdobramentos futuros. Compreensão das condições em que se encontra o grupo ou comunidade e as tendências futuras.

Diagnóstico Rápido Participativo - DRP

a. Rápido histórico

Os sociólogos desenvolveram, na década de 1940, o enfoque “aprender fazendo”, através da chamada “pesquisa - ação”, na qual o pesquisador compreende os processos dos grupos em questão, ao participar ativamente do cotidiano dos mesmos, influenciando-os conscientemente. Nesta perspectiva, a Antropologia e sua observação participante também contribuíram para o desenvolvimento dos Diagnósticos Participativos, destacando as diferenças entre as visões endógena e exógena, ressaltando as taxinomias locais, as percepções culturais, as tradições e os conhecimentos populares.

Após a Revolução Verde, nos anos 1960, surgiu o conceito de Investigação de Sistemas Agrícolas e a partir dele o Desenvolvimento Participativo de Tecnologias, que incorporou o saber e potencialidades dos trabalhadores rurais dos países em desenvolvimento, na geração de inovações tecnológicas. Fundamentado nas análises de Investigação de Sistemas Agrícolas, surge o DRP – Diagnóstico Rural Participativo. Seus precursores, J. McCracken, J. Petty e G. Conway e outros na Tailândia, contribuíram decisivamente para a criação das suas ferramentas: perfis, mapas informais, diagramas, análises de inovações, etc. Assim, surgiu o Diagnóstico Rápido Rural ou Rapid Rural Appraisal (RRA), desenvolvido na década de 1970, por técnicos de agências europeias não-governamentais e governamentais em projetos de desenvolvimento rural de países do Terceiro Mundo, especialmente na África e Ásia.

O Diagnóstico Emancipador foi desenvolvido a partir das idéias do educador Paulo Freire e da sua prática pedagógica emancipadora por uma equipe multidisciplinar de pesquisadores do Instituto Inodep de Paris. Ele se enquadra na perspectiva dialógica do educador brasileiro, dentro da sua crítica ao modelo extensionista de origem americana, promovendo processos de comunicação entre os técnicos e as comunidades por eles trabalhadas.

b. Diagnóstico Rápido Participativo – DRP

Surgiu nos anos 1990, como um processo de apreensão da visão da sociedade sobre a realidade com base em um conjunto de ferramentas, constituindo uma forma simplificada de planejamento local.

Estabelece um processo dialógico de análise da realidade e de interação entre os sujeitos (envolvimento). O cliente principal das informações geradas pela pesquisa é a própria comunidade.

É utilizado para conhecer, avaliar e planejar idéias, problemas, oportunidades, obstáculos locais e desenvolvimento regional, gerando resultados rápidos e de grande conhecimento.

Por meio de estímulo à troca de experiências e percepções dos participantes o DRP procura estruturar e organizar a forma como os atores sociais percebem, coletivamente, seu grupo ou comunidade.

A importância do DRP não deve ser buscada nos seus resultados finais, pois, tão importante quanto eles, é o seu processo de realização, onde podemos destacar três aspectos relevantes:

- **Autoconhecimento:** O conhecimento da realidade é construído em forma de troca de informações entre participantes, que, devido às suas diferentes vivências do tema em questão, partilham suas variadas impressões, permitindo a formação de uma identidade durante o seu desenvolvimento.
- **Mobilização:** Os participantes, construtores ativos do diagnóstico, também se mobilizam na direção da busca de soluções para os problemas levantados e, mais facilmente, se dispõem a atuar sobre a realidade em questão.
- **Negociação:** A discussão da realidade partilhada, a identificação dos problemas, a sua priorização e todo o processo estão assentados na idéia de que o diagnóstico é um processo pedagógico de negociação interna dos envolvidos, que são chamados à busca de certos consensos sobre as questões em debate. O quanto de consenso é obtido em tais processos depende, é claro, da coesão interna dos participantes e/ou da sua vontade em chegar a acordos, mas o processo é bastante revelador das possíveis divisões internas e da necessidade de sua superação.

c. Técnicas do Diagnóstico Rápido e Planejamento Participativo

O DRP utiliza técnicas convencionais de pesquisa como revisão da literatura e levantamento de dados secundários sobre o grupo e a comunidade, amostragens, questionários, grupos focais (debates em grupo) e outras. O DRP, no entanto, apresenta um conjunto de técnicas desenvolvidas para garantir maior participação:

1. Linha do Tempo

Objetivo da técnica:

Resgatar a história vivenciada pelo grupo ou comunidade.

Procedimento:

- Debate entre os membros com levantamento dos momentos considerados importantes no processo vivido na sua relação com o meio ambiente. (Cada membro levantando e citando os fatos sem restrição, nem censura)
- Organização cronológica destes acontecimentos em uma linha contínua, sem preocupação com datas exatas, apenas um posicionamento coerente dos acontecimentos.
- Definição de imagens sugestivas expressando cada momento. Esta definição é importante para o caso de pessoas que não sabem ler e escrever.
- Apresentação em plenária para todo o grupo.
- Discussão sobre os fatos apresentados pelo grupo e contribuição com mais momentos, e com mais informações a respeito de cada um.

Ponderações:

- Esta ferramenta só deve ser utilizada com grupos que tem uma história conjunta a ser resgatada.
- Os grupos devem utilizar elementos disponíveis para representar os momentos que consideram importantes. Ex: Folhas, terra, desenhos, enfim a criatividade deve imperar.
- O grupo deve ter tempo o bastante para levantar os pontos importantes.
- Em plenária, o trabalho deve ser enriquecido com detalhes de informações sobre os momentos apresentados como importantes na história do grupo, e todos devem ter o direito à fala.
- A plenária é um momento também para o moderador contribuir com as informações que sabe e que não apareceram na apresentação.
- O moderador também deve relacionar questões e acontecimentos externos para ajudar na cronologia e também no debate das interferências do meio externo com o grupo.
- É bastante rico perceber as razões do grupo em definir os momentos de importância.

2. Mapa Simbólico

Objetivo da técnica:

Apresentar a comunidade e o meio ambiente em que ela vive.

Procedimento:

- Discussão com o grupo para definição dos pontos importantes que devem compor o mapa de apresentação do seu campo de atuação, ou seja, seu meio ambiente.

- Definição do material disponível para elaborar o mapa (papel pardo, pincel atômico ou a areia do chão, gravetos, etc)
- Definição do ponto central para começar o desenho do mapa.
- Apresentação, em plenária, com contribuição do outros membros da comunidade para enriquecer o mapa.

Ponderações:

- Deve ser livre a escolha dos materiais para a elaboração do mapa, os grupos costumam utilizar terra, pedras, folhas, etc para compor o mapa.
- É interessante elaborar um mapa antes de uma caminhada.
- Importante observar as áreas do mapa que ficaram em aberto sem muito detalhamento por parte do grupo.
- Na exposição em plenária, deve-se aproveitar ao máximo para obter informações da utilização dos diferentes espaços pelo grupo, da valorização de um espaço e outro para fins diversos.

3. Caminhada Transversal

Objetivo da técnica:

Identificar espacialmente a comunidade, os ambientes existentes, os locais interessantes para o grupo.

Procedimento:

- Debate com o grupo de um percurso que compreenda pontos significativos para reconhecimento.
- Caminhada com todo o grupo no percurso pré-definido anotando as observações dos presentes a respeito dos locais visitados (o que existe em cada local, o que acontece em cada local, os usos, as potencialidades e as dificuldades oferecidas em cada local)
- Apresentação em plenária das observações anotadas e percebidas em campo para que o grupo possa compartilhar as informações e contribuir com mais conhecimentos a respeito.

4. Diagrama de Venn

Objetivo da técnica:

Apresentar as diversas entidades relacionadas com o grupo ou comunidade com diferenciação da interferência que cada uma possui, ou seja, identificar suas relações externas.

Procedimento:

- Discussão e levantamento de todas as entidades que se relacionam com o grupo ou comunidade.
- Início de desenho do cartaz tendo no centro o grupo ou comunidade
- Locação de entidades mais próximas do grupo ou comunidade, que tem uma influência maior no trabalho.
- Em seguida, as demais entidades foram locadas com um afastamento maior para as que produzem menor interferência no grupo ou comunidade. Também são utilizados tamanhos diferentes para cada entidade em acordo com a sua interferência, quanto menor o tamanho, menor a interferência.
- Apresentação em Plenária
- Comparação dos dados levantados na linha do tempo com as relações demonstradas no diagrama de Venn.

Ponderações em plenária:

- Este trabalho deve ser utilizado em grupo. Tem por finalidade entender/conhecer, a partir dos grupos, as parcerias e suas respectivas influências.
- Material utilizado pode ser papel pardo e outros materiais semelhantes, círculos de tamanhos diferentes em cartolina.
- É interessante trabalhar este diagrama depois da elaboração da linha do tempo, e fazer uma comparação dos aspectos percebidos em um e outro. (Qual a relação das entidades e parceiros com os momentos citados importantes.).

5. Entrevista Semi-Estruturada**Objetivo da técnica:**

Elaborar um roteiro de entrevista para obter informações a respeito de vários aspectos sobre a realidade do grupo ou comunidade junto a pessoas/informantes específicos.

Procedimento:

- Definição do objetivo.
- Seção de palpites. “Toró de Palpites”, coletando as informações consideradas importantes para serem coletadas pelo grupo relacionadas com o objetivo.

(Cada membro do grupo colocando a sua opinião sem restrições e censura).
- Debate sobre a forma de elaborar as perguntas evitando as respostas curtas, buscando relação de informações para chegar à informação desejada, tendo clareza dos objetivos finais.

6. História Oral

Objetivo da técnica:

- Resgatar a memória de alguns informantes mais idosos em relação aos aspectos sociais e ambientais da comunidade ou grupo.

Procedimento:

- Definição do objetivo.
- Seção de palpites: “Toró de Palpites”, coletando as informações consideradas importantes para serem coletadas pelo grupo relacionadas com o objetivo.

(Cada membro do grupo colocando a sua opinião sem restrições e censura).

- Debate sobre a forma de elaborar as perguntas evitando as respostas curtas, buscando relação de informações para chegar à informação desejada, tendo clareza dos objetivos finais.

7. Diagrama de Fluxo

Objetivo da técnica:

- Identificar inter-relações de diversos tipos.
- Analisar um fato, um fenômeno, um problema.

Procedimento:

- Este diagrama pode ter duas lógicas de representação: Caminhos (no sentido físico) e causas-consequências.
- Através de tarjetas de cartolinas, os participantes representarão em palavras e/ou desenhos, os “componentes” do fluxo e setas serão utilizadas para indicar o seu “sentido”.
- Poderão ser utilizadas tarjetas de diversas cores para ajudar na representação e setas de diferentes proporções para dar noção da “intensidade” da relação.
- A técnica do diagrama que utiliza caminhos consiste em um exercício de reflexão entre o que entra e o que sai de uma comunidade.
- Após representar outro foco de debate em uma tarjeta, incorpora-se os elementos e realiza-se o processo de investigação desejado: “como, quando, onde, pra quê, etc”.
- Perguntas-chave: “O que entra?” “De onde vem?” “O que sai?” “Pra onde vai?” podem ser feitas para os focos secundários que vão surgindo no decorrer da atividade.
- A técnica de causa-consequência é bem similar. Após adotar o foco primário (queda na produção agrícola, água poluída, baixa representatividade, etc.), situa-lo no centro.

- Cada resposta deve ser devidamente investigada e representada em uma nova tarjeta.
- As causas são posicionadas acima do problema e as consequências, abaixo.
- Conforme a discussão vai prosseguindo, pode-se levar o foco do debate para outras tarjetas que vão compondo o diagrama, explorando-se ao máximo a reflexão sobre a problemática em toda sua complexidade.
- Perguntas-chave: “O que está causando aquela situação?” O que aquela situação está provocando?”

Ponderações:

- A técnica pode ser feita no chão, quadros ou painéis.
- Em função dos objetivos, pode-se, por exemplo, analisar a queda de produção de um determinado cultivo.
- A partir da construção de um diagrama de fluxo voltado para análise da realidade, o próprio desenho final pode ser útil para priorizar problemas e levantar propostas.
- Após a aplicação da técnica do calendário, pode-se propor uma reflexão sobre o que entra e o que sai daquela realidade construindo então, com foco no desenho do calendário, um diagrama de fluxo de caminhos.

8. Calendário Sazonal

Objetivo da técnica:

- Ter uma visão temporal dos acontecimentos/ aspectos.
- Evidenciar ciclos naturais e sociais.
- Correlacionar diferentes informações a respeito de um mesmo período.

Procedimentos:

- Trata-se de uma tabela na qual um dos eixos é sempre o tempo.
- Geralmente é riscada no chão e nela vão sendo inseridos elementos simbólicos, conforme o desenrolar da discussão.
- Pede-se que alguém risque no chão o período de tempo (ano, mês, dia, etc) que será analisado (isso deve ser previamente definido pelo grupo).
- O eixo do tempo é horizontal (da tabela) e o eixo vertical será construído pelos aspectos de interesse da pesquisa e do grupo.
- A cada aspecto mencionado, por exemplo, “chuva”, forma-se uma linha da tabela. Para “preencher a linha” pergunta-se qual o período de maior e menor ocorrência, a fim de estabelecer um parâmetro de comparação para o preenchimento das demais interseções.

- Os pontos podem ser representados por algum elemento móvel, como pedras e sementes (ex: 5 pedras nos meses mais chuvosos e 1 pedra no mês menos chuvoso).
- Ao final, é interessante convidar o grupo para fazer leituras no sentido “vertical”, ou seja, correlacionando diferentes informações sobre um mesmo momento ou período.

Ponderações:

- A cada linha construída, ou seja, a cada aspecto discutido, deve-se explorar as informações desejadas com perguntas do tipo: “como, quando, onde, pra quê, por quê, quanto, etc”.
- Deixar o grupo propor novas linhas (aspectos).
- As informações verbais precisam ser bem exploradas e anotadas.
- O desenho deve ser “legível” para os componentes do grupo.
- Copiar o desenho em papel.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

BROSE, Markus (Org.). **Metodologia participativa: uma introdução a 29 instrumentos**. Porto Alegre: Tomo, 2001.

FARIA, Andréa Alice da Cunha; FERREIRA NETO, Paulo Sérgio. **Ferramentas de Diálogo - Qualificando o uso das Técnicas de DRP - Diagnóstico Rural Participativo**. Brasília: Instituto Internacional de Educação do Brasil - IEB; Ministério do Meio Ambiente: Projetos Demonstrativos - PDA. 2006

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, Vozes, 1994.

PROJETO DOCES MATAS. **DIPUC. Diagnóstico Participativo de Unidades de Conservação**. Belo Horizonte, IEF/IBAMA. 2002.

SANTOS, Ailton Dias dos. INSTITUTO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO DO BRASIL. **Metodologias participativas: caminhos para o fortalecimento de espaços públicos socioambientais**. São Paulo: Peirópolis; Brasília: IEB, 2005.



Os Primeiros Passos
Vincent Van Gogh



Capítulo 4

Gestão de Pessoas: Normativa e Considerações
Sobre o Quadro de Colaboradores Remunerados



GESTÃO DE PESSOAS: NORMATIVA E CONSIDERAÇÕES SOBRE O QUADRO DE COLABORADORES REMUNERADOS

O presente capítulo vem apresentar a normativa acerca das “Funções e Atribuições dos Funcionários Remunerados das APACs” complementando o exposto no capítulo anterior no que diz respeito à Gestão de Pessoas. Além disso, paralelo à construção da normativa foram levantados apontamentos que devem ser considerados nos processos de seleção de novos funcionários remunerados das APACs e que também serão apresentados nesse capítulo.

O objetivo do documento é uniformizar o quadro de funcionários remunerados das APACs no que diz respeito à formação, atribuições dos cargos, características da função, carga horária e competências, auxiliando assim os gestores das unidades no processo seletivo e na própria gestão dos seus funcionários.

A atualização dos cargos, ou seja, a elaboração da normativa foi imulsionada pela necessidade de atualizar o fluxo de trabalho das APACs mineiras que vem se modificando ao longo do tempo e que tem tomado novo corpo a partir do conveniamento com a SEDS através da Diretoria de APACs e Co-gestão. O convênio prevê o custeio da manutenção das entidades, incluindo o custeio de pessoal. Assim, os cargos apresentados neste trabalho e considerados cargos com a possibilidade de remuneração pela FBAC, são aqueles previstos na Resolução 862/07 de 23 de Maio de 2007 da Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais e estão agrupadas nas áreas de Coordenação, Administração e Segurança do CRSocial.

Na relação entre APACs e governo do estado a FBAC tem o papel de acompanhar e orientar as adequações necessárias para a realização de convênios além de assegurar justo emprego dos recursos públicos. Por isso se fez relevante a construção da normativa e no processo achou-se importante e necessário extrapolar as diretrizes para a totalidade de APACs filiadas à FBAC de forma que essas auxiliem as unidades nos processos de gestão de pessoas no tocante ao fluxo de trabalho por cargos.

A normativa foi elaborada de forma que contemplasse tanto a descrição dos cargos, isto é, o conteúdo, quanto a análise deles, ou seja, quais os

requisitos deve-se ter para ocupar cada posição. Sendo assim, o descrito no documento pode e deve servir não somente para a seleção de novos colaboradores, mas para adequação, atualização, capacitação e formação daqueles que já desempenham as funções.

Contudo, é importante esclarecer que os parâmetros aqui expostos devem ser considerados pelas APACs com flexibilidade de adaptação às diferentes realidades desde que a essência do cargo e do próprio Método seja mantida. Além disso, a FBAC dispõe de outras normativas acerca do funcionamento geral e da Gestão de Pessoas da APAC que podem ser solicitadas pelos gestores das entidades.

Vale ressaltar mais uma vez que o primeiro Elemento Fundamental do Método APAC reza pela “Participação da Comunidade” na recuperação dos apenados e assim, nas atividades que são desenvolvidas em cada unidade APAC. Para isso o quadro de colaboradores voluntários deve ser o maior e o mais comprometido possível. Os gestores devem estar atentos à divulgação do trabalho e estreitamento dos laços com a comunidade local garantindo essa participação efetiva. Porém é autorizado pela FBAC que o quadro administrativo seja composto por funcionários remunerados garantindo uma estrutura administrativa sólida e de qualidade que subsidie o trabalho desenvolvido em cada APAC.

A Resolução 862/07 de 23 de Maio de 2007 da SEDS MG afirma que:

“... CONSIDERANDO que o trabalho voluntário deve ser o pilar fundamental para a atuação de Associações de Proteção e Assistência ao Condenado – APACs;

...

CONSIDERANDO, por fim, a necessidade de assegurar estrutura administrativa que viabilize, ao lado do trabalho voluntário, o desempenho das atividades das Associações de Proteção e Assistência ao Condenado,

RESOLVE:

...

Art. 2º O trabalho nas Associações de Proteção e Assistência ao Condenado – APACs deverá pautar-se pelo voluntariado, obrigatoriamente, em todas as atividades com recuperandos, e sempre que possível, nas atividades administrativas, conforme disposto no artigo 4º, II, da Lei 15.299/04.

Art. 3º Caso seja impossível a obtenção de voluntários para alguma atividade administrativa, a Secretaria de Estado de Defesa Social poderá aceitar na prestação de contas a contratação remunerada de empregados feita pela APAC.”

E apresenta os cargos passíveis de remuneração:

Coordenação: Gerente Administrativo, Secretário Executivo e Encarregado de Tesouraria;

Administrativo: Auxiliar Administrativo de Tesouraria, Auxiliar Administrativo de Secretaria, Secretário Administrativo, Estagiário, Supervisor de Oficina e Cozinheiro ou Padeiro;

Segurança: Plantonista Diurno, Plantonista Noturno, Condutor de Segurança e Administrativo.

Sendo assim, segue a normativa da FBAC denominada: “Funções e Atribuições dos Funcionários Remunerados das APACs”, a qual deve ser disseminada entre as unidades na procura da uniformidade.

1. FUNÇÕES E ATRIBUIÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS REMUNERADOS DAS ASSOCIAÇÕES DE PROTEÇÃO E ASSISTÊNCIA AOS CONDENADOS

Apresentação:

A normativa acerca das Funções e Atribuições dos Funcionários Remunerados das APACs tem por objetivo fixar e divulgar as diretrizes para composição do quadro de pessoal remunerado do setor administrativo das APACs.

Os conteúdos e análises descritos para cada função devem ser observadas nos processos seletivos e nas oportunidades de adequação, formação, atualização e capacitação dos funcionários que já compõe o quadro da entidade.

As funções aqui apresentadas estão agrupadas da seguinte forma:

Coordenação: Gerente Administrativo, Secretário Executivo e Encarregado de Tesouraria;

Administrativo: Auxiliar Administrativo de Tesouraria, Auxiliar Administrativo de Secretaria, Secretário Administrativo, Estagiário, Supervisor de Oficina e Cozinheiro ou Padeiro;

Segurança: Plantonista Diurno, Plantonista Noturno, Condutor de Segurança e Administrativo.

Coordenação

Função: Gerente Administrativo

Grau de Escolaridade Desejável: 3º Grau completo

Conhecimento Específico: Metodologia APAC, Regulamento Disciplinar do CRSocial, Manual do plantonista, Portarias do juízo disciplinando a execução penal.

Descrição Sumária: A função contempla a Administração Geral do CRS que deve reportar-se à Diretoria da APAC para a tomada de decisões estratégicas através da coordenação do trabalho dos plantonistas, condutor de segurança e responsável pelas escoltas; e da supervisão da segurança e da disciplina dos regimes;

Atribuições / Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa;
- Gerir a aplicação do Regulamento Disciplinar do CRSocial, Manual do plantonista, Portarias do juízo disciplinando a execução penal;
- Acompanhar e orientar o Conselho de Sinceridade e Solidariedade de todos os regimes;
- Nomear o Presidente do Conselho de Sinceridade e Solidariedade de todos os regimes;
- Conferir parecer em todos os requerimentos propostos pelos recuperandos;

- Assegurar a Segurança e a Disciplina do CRSocial;
- Fiscalizar e Controlar aspectos de transporte, isto é, os veículos e gastos com combustível;
- Orientar e acompanhar o desenvolvimento das atividades dos plantonistas, motorista e responsável pelas escoltas;
- Designar o posto de trabalho a ser ocupado pelos recuperandos (oficinas, portarias, administrativo, etc.) em conjunto com Conselho de Sinceridade e Solidariedade;
- Conferir parecer, em conjunto com o Conselho Disciplinar, de permissão de saída (médico, dentista, fórum, etc.), saídas autorizadas em família, trabalho externo, zelando pelo cumprimento dos requisitos da legislação e Portaria do juízo que disciplinam a matéria;
- Atender aos recuperandos de todos os regimes;
- Proferir palestras para os recuperandos de todos os regimes sobre normas e regulamentos da Entidade;
- Presidir o Conselho Disciplinar, emitindo parecer em faltas disciplinares;
- Emitir portarias e comunicados, no que tange a segurança e disciplina;
- Coordenar o Curso de Conhecimento e Aperfeiçoamento do Método para os recuperandos, juntamente com a Secretária Executiva;
- Proferir palestras em Jornadas de Libertação com Cristo, Seminários e demais cursos na entidade, quando convocado.
- Convocar e coordenar reunião semanal com a equipe de segurança (plantonistas, responsável pelas escoltas e condutor de segurança), para avaliação, planejamento e organização do setor;
- Realizar periodicamente, em conjunto com a equipe de segurança e, com a presença de no mínimo um membro do CSS, procedimento de revista ("pente fino") em cada regime e "bater grades";
- Realizar semanalmente o uso de bafômetro e coleta de material para exames toxicológicos, por amostragem, em todos os regimes.

Características da função: As tarefas são variadas exigindo decisões não previstas e responsabilidade sobre pessoal, numerário, máquinas e equipamentos; guarda de material/patrimônio.

Carga Horária: 44 horas semanais.

Conhecimentos: Conhecimento básico da lei de execução penal; Conhecimento do método APAC; Conhecimento básico em informática; Conhecimento básico de Redação;

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para

trabalhar em equipe; Capacidade de liderança; Capacidade de análise e de raciocínio lógico; Capacidade e autonomia para tomada de decisão; Capacidade de tolerar atividades repetitivas. Capacidade de pensar e decidir sobre pressão; Habilidade em planejamento de equipe;

Atitudes: Ter crença na possibilidade de mudança do ser humano; Sensibilidade e percepção apuradas a respeito do preso, da equipe de funcionários, familiares e voluntários; Ser acolhedor (a) e firme ao mesmo tempo; Saber aplicar a disciplina de forma individualizada, mas sem gerar privilégios; Ter bom humor; Maturidade psicológica e espiritual; Espontaneidade no atendimento ao público; Ter discernimento para ouvir sem tomar decisões precipitadas; Saber atuar como mediador e conciliador;

Função: Secretária Executiva

Grau de Escolaridade desejável: 3º Grau completo

Conhecimento específico: Metodologia APAC, Regulamento Disciplinar do CRSocial; Manual do plantonista, Portarias do juízo disciplinando a execução penal;

Descrição sumária: Assegurar a organização e elaboração documental para o bom funcionamento do CRS; Organizar a agenda da Diretoria do CRS; Manter a Diretoria da APAC informada sobre trâmites administrativos e conduta dos recuperandos.

Atribuições / Tarefas:

- Controlar com rigorosidade a admissão e o desligamento de recuperandos, inclusive para preenchimento de FAD's (Formulários de Admissão e Desligamento) e envio semanal e mensal para a Diretoria de Políticas de APAC e Co-gestão (DAC);
- Elaborar relatório de atividades para prestação de contas para SEDS e outros;
- Responsabilizar-se pela logística dos eventos que acontecem na APAC: contato com participantes, convite aos palestrantes, coordenação das equipes de trabalho que se ocupam da decoração, limpeza, alimentação hospedagem e transporte dos cursistas, entre outros;
- Organizar o Curso de Formação e Valorização Humana para os recuperandos em Livramento Condicional, com a ajuda dos demais setores;
- Participar semanalmente da reunião administrativa;
- Conferir os cartões de ponto dos recuperandos do trabalho externo;
- Controlar as escoltas em conjunto com o Gerente Administrativo, desde o agendamento;
- Realizar comunicações ao Fórum;
- Encaminhar requerimentos dos recuperandos ao Gerente Administrativo;
- Conferir os documentos para o arquivo;

- Atualizar a relação de recuperandos;
- Atender aos recuperandos de todos os regimes;
- Atender aos familiares dos recuperandos;
- Responsabilizar-se pela Pasta Prontuário dos recuperandos desde a abertura e anotações sistemáticas;
- Intermediar a comunicação via telefone com o Presidente da APAC;
- Preencher o Formulário de Inspeção (Poder Judiciário)
- Atender ao Presidente da APAC, quando solicitado;
- Atender ao Gerente Administrativo, quando solicitado;
- Elaborar as estatísticas do CRSocial;
- Elaborar relatório Mensal, Semestral e Anual de Atividades;
- Controlar as saídas temporárias em família (regime semiaberto e aberto);
- Gerir a sindicância do Trabalho externo;
- Marcar e convocar reuniões com os membros da Diretoria e funcionários;
- Elaborar atas e/ou relatório das reuniões da Diretoria Executiva e demais reuniões administrativas;
- Confeccionar novos cartões de ponto;
- Oferecer suporte aos coordenadores dos Cursos de Formação e Valorização Humana para recuperandos e familiares;
- Oferecer suporte aos Coordenadores de Seminários, Curso de Conhecimento e Aperfeiçoamento do Método para recuperandos, Curso de Formação de voluntários e Jornada de Libertação com Cristo (Feminina e Masculina), e Jornada de Libertação com Cristo para recuperandos de outras APACs (confeção de crachás, montagem de pastas, convidar palestrantes, confeccionar certificados, secretariar os cursos durante suas realizações, etc.);
- Oferecer suporte em outros eventos realizados pela entidade;
- Auxiliar a acolhida de visitantes e estagiários de outras comarcas;
- Controlar as visitas íntimas dos recuperandos (conferência e aprovação das escalas);
- Entrevistar as esposas ou companheiras a respeito das visitas íntimas, onde não houver equipe de voluntários designada para a tarefa;
- Confeccionar o calendário anual de saídas temporárias dos recuperandos;

- Redigir Portarias e comunicados internos;
- Encaminhar os recuperandos para aquisição de documentos pessoais;
- Elaborar comunicados externos e ofícios (atestado de conduta prisional, atestado de dias trabalhados, etc.);
- Elaborar em conjunto com a Diretoria Executiva, agenda anual de atividades da APAC;
- Realizar acerto de telefone e escolta do regime semiaberto com a Tesouraria;
- Realizar acerto das escoltas do regime fechado com a Tesouraria;
- Digitar controle de ligações interurbanas até o 5º dia do mês;
- Digitar controle de escoltas até o 5º dia do mês;
- Confeccionar Certificados dos cursos e eventos promovidos pela entidade;
- Convocar familiares dos recuperandos para eventos a eles destinados;
- Cuidar do Acervo Jornalístico;
- Oferecer suporte ao Setor de Assistência às Famílias.

Características da função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples. Responsabilidade por guarda de material/patrimônio (documentação).

Carga horária: 44 horas semanais.

Conhecimentos: Curso Superior preferencialmente em Secretariado Executivo ou Administração; Conhecimentos de Informática; Conhecimento do método APAC.

Habilidades: Capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Capacidade de organização; Habilidade em Gestão de documentos; Redação; Capacidade para tolerar atividades repetitivas; Organização; Criatividade; Planejamento; Capacidade para trabalhar e decidir sobre pressão; Facilidade para trabalhar em equipe.

Atitudes: Ter crença na possibilidade de mudança do ser humano; Sensibilidade e percepção apuradas a respeito do preso, da equipe de funcionários, familiares e voluntários; Discrição no trato das informações; Ter iniciativa e postura profissional.

Observação: Nas APACs que possuem Secretário Administrativo e Secretária Administrativa, a Secretária Executiva deverá cuidar para atribuir as tarefas que forem pertinentes.

Função: Encarregado de Tesouraria

Grau de Escolaridade desejável: 3º Grau completo

Conhecimento específico: Metodologia APAC, rotinas de contabilidade e prestação de contas em geral, com treinamento específico para aplicação de recursos e prestação de

contas de convênios públicos e outros;

Descrição sumária: Coordenar e supervisionar, com anuência do Presidente, as atividades realizadas pelo pessoal dos setores do Almojarifado, Transporte e Cozinha, oferecendo suporte para a aplicação do Método APAC; Subsidiar os processos de recrutamento e seleção de pessoal; Representar a Tesouraria da APAC no encaminhamento de documentos e na prestação de contas junto aos órgãos oficiais do Estado.

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa;
- Responsabilizar-se pela assinatura de documentos pertinentes à área financeira, em conjunto com o Presidente e Vice presidente;
- Programar e gerenciar todas as compras da entidade, tendo responsabilidade sobre orçamentos, cotações para convênios públicos e pagamentos;
- Organizar e conferir a folha de pagamento dos funcionários;
- Controlar o banco de horas dos funcionários;
- Responsabilizar-se pela abertura e encerramento de todas as contas bancárias da entidade;
- Planejar e acompanhar a movimentação de todas as contas bancárias e a situação financeira geral da entidade;
- Efetuar depósitos e pagamentos em geral;
- Manter atualizada a documentação exigida para celebração e renovação de convênios (CMAS, CAGEC, SEDESE, certidões negativas, etc.);
- Gerir, em conjunto com o Encarregado de oficinas, as compras e pagamentos de cada oficina dos recuperandos;
- Autorizar a liberação de materiais do almoxarifado;
- Elaborar projetos sociais para captação de recursos;
- Realizar controle de estoque de materiais e produtos;
- Preencher o mapa de alimentação – convênio SEDS;
- Supervisionar os trabalhos da cozinha;
- Orientar os cozinheiros e auxiliares quando não houver nutricionista;
- Despachar correspondências equando necessário o pagamento das despesas de correio.

- Registrar e controlar Sócios contribuintes, doações e zelar pela melhor utilização dos bens doados;
- Realizar prestação de contas de todos os recursos recebidos, dentro das diretrizes pontuadas em treinamento específico para prestação de contas SEDS;
- Divulgar em murais, para o público interno, e para parceiros e fornecedores (público externo), as prestações de contas da APAC;
- Coordenar movimentação financeira das oficinas de trabalho;
- Elaborar os planos de trabalho para convênios financeiros;
- Zelar pela correta aplicação de todos os recursos financeiros da APAC;
- Organizar o arquivo de toda a documentação pertinente à tesouraria;
- Responsabilizar-se pelo recebimento de notas fiscais, conferência de dados e valores, carimbos e arquivo;
- Elaborar recibos diversos;
- Elaborar ofícios e documentos pertinentes ao setor financeiro;
- Auxiliar na coordenação de cursos, jornadas, seminários.
- Auxiliar nas demais tarefas administrativas da Associação que se fizerem necessárias.

Características da função: As tarefas são variadas exigindo decisões não previstas.

Responsabilidade por numerário, máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio.

Carga Horária: 44 horas semanais

Conhecimentos: Conhecimento de aspectos relacionados à Administração (gestão financeira, técnicas de recrutamento e seleção, gestão de compras); Conhecimentos de Informática; Conhecimento do Método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de atenção, organização e de concentração; Capacidade de análise e de planejamento; Competência para tomada de decisão, Tolerância à rotina de procedimentos;

Atitudes: Ser responsável; ser proativo; identificar-se com o trabalho social, Prezar pela transparência na prestação de contas; Discrição no trato das informações.

Setor Administrativo

Função: Auxiliar Administrativo – Tesouraria

Grau de escolaridade desejável: 2º Grau completo – Curso técnico em Contabilidade

ou Auxiliar Administrativo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC/Noções de contabilidade e finanças.

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa;
- Auxiliar o Encarregado de Tesouraria no exercício de suas tarefas;

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples.

Responsabilidades sobre numerário, máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio (documentos).

Carga horária: 44 horas semanais.

Conhecimentos: Conhecimento das rotinas de setor financeiro, Conhecimentos de Informática; Conhecimento do método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de atenção e de concentração; Tolerância à rotina de procedimentos; Capacidade de análise.

Atitudes: Ser responsável; ser proativo; Identificar-se com o trabalho social; Ser discreto no trato com as informações;

Função: Auxiliar Administrativo – Secretaria administrativa

Grau de escolaridade desejável: 2º Grau completo - Curso técnico em Secretariado ou Auxiliar Administrativo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC.

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa;
- Auxiliar a Secretária Executiva no exercício de suas tarefas;

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples.

Responsabilidades sobre numerário, máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio (documentos).

Carga horária: 44 horas semanais.

Conhecimentos: Conhecimento das Rotinas de secretaria, Conhecimentos de Informática; Conhecimento do método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para

trabalhar em equipe; Capacidade de atenção e de concentração; Tolerância à rotina de procedimentos; Capacidade de análise.

Atitudes: Ser responsável; ser proativo; Identificar-se com o trabalho social; Ser discreto no trato com as informações;

Função: Secretária

Grau de escolaridade desejável: 2º Grau completo

Conhecimento que deve ser adquirido: Metodologia APAC.

Descrição Sumária: Atuar na execução das tarefas da secretaria em parceria com Auxiliar administrativo – Secretaria.

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa;
- Atender telefone;
- Atender aos demais setores com ligações interurbanas;
- Realizar controle das ligações dos recuperandos;
- Realizar controle de ligações interurbanas;
- Tirar Xerox.
- Realizar controle da escala de auxiliares de plantão aos domingos;
- Realizar controle da escala de voluntárias para revista da visita íntima;
- Realizar controle de visita dos familiares;
- Elaborar/digitar Ata da reunião administrativa;
- Organizar o quadro de avisos com as atividades do mês;
- Confeccionar os cartões de aniversários para recuperandos, voluntários e autoridades;
- Digitar e afixar agenda do mês nos murais;
- Digitar e afixar relação de aniversariantes nos murais;
- Avisar aos voluntários sobre a agenda de atividades do mês (missa, curso, etc)
- Fazer inscrição pelo telefone de cursos, seminários etc.
- Confeccionar crachás para os recuperandos, familiares, voluntários e autoridades
- Preencher as fichas de cadastro dos familiares para confecção dos crachás;

- Organizar e alimentar o quadro informativo
- Auxiliar nos eventos realizados na Entidade, quando solicitada;
- Encaminhar anualmente o Termo de Adesão e Lei do Voluntariado a todos os voluntários ativos;
- Atualizar lista de voluntários e recuperandos.

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples.

Responsabilidade por máquinas e equipamentos.

Carga Horária: 44 horas semanais.

Conhecimentos: Conhecimentos de Informática; Conhecimento do método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de organização; Criatividade; Digitação, Concentração; Atendimento ao público.

Atitudes: Ser paciente, ter iniciativa, capacidade de tolerar atividades repetitivas, maturidade no trato com pessoas e situações diversas.

Observação: Nas APACs que não possuem Secretária, as funções descritas neste item devem ser exercidas pela Secretária Executiva e/ou Auxiliar Administrativo.

Função: Estagiário

Grau de escolaridade: 3º Grau ou Curso técnico em curso

Conhecimento específico: Metodologia APAC e conhecimento técnico na área de conhecimento de nível superior ou técnico que cursa e para a qual foi contratado.

Descrição Sumária: Ato educativo supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do Estudante. Pode ser obrigatório e não obrigatório. O obrigatório é requisito e condição para a certificação do Aluno, o não obrigatório é desenvolvido como atividade opcional do Estudante, ambos estão previstos na Lei dos Estagiários.

Atribuições/Tarefas:

-Participar semanalmente da reunião administrativa;

-Atuar na área de conhecimento para a qual foi contratado, participando do máximo de tarefas pertinentes à área, sob a orientação e fiscalização de responsável técnico já graduado.

Características da Função: as tarefas são pouco padronizadas, porém exigem decisões simples. Responsabilidade técnica compartilhada com o supervisor do estágio, de acordo com a área de conhecimento para a qual foi contratado.

Horário de Trabalho: O horário de trabalho estará em conformidade com legislação própria para estágio. Carga horária mínima de 20 horas e máxima de 30 horas semanais, em horário compatível com os horários de estudo.

Conhecimentos: Conhecimentos de Informática; Conhecimento do método APAC; Conhecimento técnico na área em que atua.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de organização; Criatividade; Digitação, Concentração; Atendimento ao público; Disponibilidade para constante estudo e atualização para a área de conhecimento em que atua.

Atitudes: Ser paciente, ter iniciativa, capacidade de tolerar atividades repetitivas, maturidade no trato com pessoas e situações.

Função: Supervisor de Oficinas

Grau de escolaridade desejável: 2º Grau completo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC.

Descrição sumária: Coordenar oficinas, nos regimes semiaberto e laborterapia no fechado; Supervisionar todos os cursos profissionalizantes do CRS; Promover, em conjunto com a equipe administrativa e a rede social local a inserção profissional dos recuperandos, no mercado de trabalho.

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa.
- Supervisionar as oficinas;
- Supervisionar as cantinas em consentimento com Encarregado de Tesouraria;
- Supervisionar a manutenção geral do CRS;
- Solicitar compra de material para as oficinas e manutenção;
- Supervisionar Manutenção na oficina de informática;
- Ajudar em cursos, seminários, etc;
- Zelar pela continuidade do trabalho das oficinas;
- Propiciar aos Voluntários, condições para ministrar as oficinas;
- Fiscalizar e administrar os recursos necessários para manter em constante funcionamento a Laborterapia no regime fechado e as oficinas profissionalizantes no regime semiaberto;
- Zelar pela criatividade dos trabalhos da laborterapia e das oficinas profissionalizantes;

- Elaborar planilha de carga horária de trabalho em obras e oficinas, com os respectivos valores a serem pagos e efetuar o pagamento de ajuda de custo aos recuperandos.

Observação: os valores deverão ser decididos pela Diretoria Executiva.

- Monitorar horários de funcionamento e frequência dos recuperandos nas oficinas profissionalizantes e laborterapia.
- Emitir parecer a respeito dos contratos de oficinas da APAC, com terceiros.
- Realizar reuniões periódicas para garantir a organização, disciplina e segurança das oficinas;

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples.

Responsabilidade por numerário, máquinas, equipamentos e principalmente pela organização dos trabalhos desenvolvidos pelos recuperandos que trabalham nas obras, laborterapia e oficinas.

Carga horária: 44 horas semanais.

Conhecimentos: Conhecimento do método APAC,

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de concentração e organização, Liderança, Empreendedorismo.

Atitudes: Ter respeito à liderança; Visão apurada das tendências de profissões do mercado regional Trabalhar em rede com as forças locais que atuam na inserção de presos. Ter crença na possibilidade de mudança do ser humano; Sensibilidade e percepção apuradas a respeito do preso, da equipe de funcionários, familiares e voluntários; Ter iniciativa e postura profissional.

Função: Cozinheiro

Grau de escolaridade: 1º Grau completo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC, saber cozinhar

Descrição Sumária: Produzir a alimentação das pessoas que trabalham no CRS, recuperandos de todos os regimes, funcionário e visitantes;

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa.
- Preparar as refeições cumprindo o cardápio elaborado pela nutricionista ou por funcionário e/ou voluntário designado para tanto;
- Elaborar a lista de compras de suprimentos para o preparo das refeições;
- Fazer a separação dos produtos e encaminhar para os ajudantes;

- Solicitar, por meio de memorando próprio, a compra de matéria prima para a cozinha, junto à Tesouraria;
- Monitorar os recuperandos auxiliares de cozinha;
- Ensinar o ofício da culinária;
- Zelar pela ordem e limpeza da cozinha.

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas exigindo decisões, sendo realizadas por recuperando. Responsabilidade por máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio.

Horário de Trabalho: 6:00h às 18:00h, com intervalos para refeição e descanso; e folgas compensatórias

Conhecimentos: Conhecimentos básicos de Culinária; Conhecimento do Método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de atenção, concentração e organização; Capacidade de liderança e treinamento. Preparo físico para carregar pesos médios ocasionalmente.

Atitudes: Gostar de culinária; Ter vontade de aperfeiçoar o trabalho realizado continuamente, cozinhando com capricho, zelo e higiene, com variedade de pratos e ingredientes e com economia; Gostar de ensinar o ofício; Ser paciente.

Função:Padeiro

Grau de escolaridade desejável: 1º Grau completo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC, Aperfeiçoamento técnico para padeiro/confeiteiro.

Descrição Sumária: Cuidar do suprimento de produtos de padaria para as pessoas que trabalham no CRSocial, recuperandos de todos os regimes, parceiros conveniados, clientes e dos visitantes;

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa.
- Preparar pães e demais produtos da padaria para suprimento do CRSocial e dos parceiros conveniados, quando houver, obedecendo à demanda local (pela manhã, pela tarde, à noite, etc.);
- Solicitar, por meio de memorando próprio a lista de compras de matéria prima para o preparo dos produtos da padaria, junto à Tesouraria;
- Fazer a separação dos produtos e encaminhar para os ajudantes;

- Monitorar os recuperandos auxiliares de padaria;
- Ensinar o ofício de padeiro;
- Zelar pela ordem e limpeza da padaria.

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples.

Responsabilidade por máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio.

Horário de Trabalho: 6:00h às 18:00h, com intervalos para refeições e descanso; e folgas compensatórias

Conhecimentos: Conhecimentos básicos de Culinária; Conhecimento do método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de atenção, concentração e organização; Capacidade de liderança e treinamento; Preparo físico para carregar pesos médios ocasionalmente.

Atitudes: Gostar de culinária; Ter vontade de aperfeiçoar o trabalho realizado continuamente, cozinhando com capricho, zelo e higiene, com variedade de pratos e ingredientes e com economia; Gostar de ensinar o ofício; Ser paciente. Ser paciente.

Segurança

Função: Plantonista Diurno

Grau de escolaridade desejável: 2º grau completo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC, Regulamento Disciplinar do CRSocial, Manual do plantonista, Portarias do juízo disciplinando a execução penal.

Descrição Sumária: Garantir a disciplina e segurança geral do CRS

Atribuições / Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa.
- Receber novos recuperandos, quando a chegada ocorrer em período diurno, e encaminhá-lo ao regime para o qual a transferência foi autorizada;
- Fazer a chamada dos recuperandos nos três regimes; Em horário previamente estabelecido.
- Participar da oração da manhã no regime fechado e outros, supervisionar a participação dos recuperandos;
- Supervisionar a entrada e saída de visitantes;
- Conferir o quadro de chaves;

- Verificar relatório (livro de ocorrências);
- Solicitar as escoltas de emergência;
- Efetuar ronda interna e externa;
- Cuidar da disciplina dos recuperandos.
- Liberar os recuperandos do semiaberto para as oficinas;
- Vistoriar os três regimes;
- Vistoriar a parte externa do prédio;
- Ficar atento aos chamados externos;
- Fiscalizar e Monitorar a passagem do almoço para o regime fechado;
- Fiscalizar e Monitorar a recolha das panelas do regime fechado;
- Verificar a limpeza dos três regimes;
- Verificar o trabalho dos recuperandos no CRS;
- Entregar correspondências e encomendas externas destinadas aos recuperandos;
- Revistar materiais que chegam para os recuperandos;
- Receber as esposas para visita íntima;
- Fazer o relatório do plantão;
- Passar as chaves para o plantonista da noite.
- Realizar eventualmente o “bater grades” das celas de todos os regimes;
- Participar do procedimento de revista dos regimes (“pente-fino”, “bater-grades”), sempre que convocado;
- Preencher diariamente o check-list de atividades referentes ao plantão;
- Comunicar faltas disciplinares ao gerente administrativo;
- Utilizar o bafômetro em recuperandos dos três regimes, quando necessário;
- Realizar revista pessoal nos recuperandos dos três regimes, quando necessário;

Características da Função: As tarefas são variadas exigindo decisões não previstas.

Responsabilidade por máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio.

Horário de Trabalho (escala 12/36): 7:00h às 19:00h (diurno), com intervalo para refeição e lanche

Conhecimentos: Conhecimento do método APAC; Formação em prevenção de acidentes e primeiros socorros.

Habilidades: Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal; Capacidade de atenção e de concentração.

Atitudes: Ser honesto; Ter bom caráter; Gostar do que faz; Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Ter discernimento para ouvir sem tomar decisões precipitadas; Ter firmeza e não demonstrar medo para tomar decisões; Ser amigável e ter habilidade para impor limites.

Função: Plantonista Noturno

Grau de escolaridade desejável: 2º grau completo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC, Regulamento Disciplinar do CRSocial, Manual do plantonista, Portarias do juízo disciplinando a execução penal.

Descrição Sumária: Garantir a disciplina e segurança geral do CRS;

Atribuições / Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa.
- Receber novos recuperandos, quando a transferência ocorrer em período noturno, e encaminhá-lo ao regime para o qual a transferência foi autorizada;
- Orientar o auxiliar noturno nas atividades de apoio;
- Receber os recuperandos dos regimes semiaberto autorizados a trabalho externo e abertos;
- Utilizar o bafômetro em recuperandos dos três regimes, quando necessário;
- Realizar revista pessoal nos recuperandos dos três regimes, quando necessário;
- Marcar os cartões de ponto;
- Recolher os recuperandos do regime semiaberto;
- Vistoriar os três regimes;
- Atender a portaria e o telefone;
- Solicitar escoltas de emergência;
- Vistoriar a parte externa do prédio;
- Ficar atento aos chamados externos;
- Fiscalizar e Monitorar a passagem do jantar para os regimes fechado, semiaberto,

semiaberto trabalho externo e aberto.

- Fiscalizar e Monitorar a recolha das panelas de todos os regimes;
- Fazer a chamada dos recuperandos em todos os regimes;
- Recolher as chaves da galeria, cozinha, pátio, sala de aula e ambulatório e outros.
- Acordar os cozinheiros e padeiros;
- Verificar a limpeza do regime aberto e semiaberto;
- Fazer o café para o regime fechado;
- Liberar as pessoas da visita íntima;
- Liberar e receber recuperandos em gozo de saída autorizada;
- Fazer relatório do plantão;
- Realizar eventualmente o “bater grades” das celas de todos os regimes;
- Participar do procedimento de revista dos regimes (“pente-fino”, “bater-grades”), sempre que convocado;
- Preencher diariamente o check-list de atividades referentes ao plantão;
- Passar as chaves para o plantonista do dia.

Características da Função: As tarefas são variadas exigindo decisões não previstas.

Responsabilidade por máquinas e equipamentos, guarda de material/patrimônio.

Horário de Trabalho (escala 12/36): 19:00h às 7:00h (noturno), com intervalo para refeição e descanso.

Conhecimentos: Conhecimento do método APAC; Formação em prevenção de acidentes e primeiros socorros.

Habilidades: Capacidade de comunicação e relacionamento interpessoal; Capacidade de atenção e de concentração.

Atitudes: Ser honesto; Ter bom caráter; Gostar do que faz; Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Ter discernimento para ouvir sem tomar decisões precipitadas; Ter firmeza e não demonstrar medo para tomar decisões; Saber ser amigo, mas colocando os devidos limites.

Função: Condutor de Segurança e Administrativo

Grau de escolaridade desejável: 2º grau completo.

Conhecimento específico: Metodologia APAC, Regulamento Disciplinar do CRSocial, Ma-

nual do plantonista, Portarias do juízo disciplinando a execução penal.

Descrição Sumária: Conduzir veículo realizando atividades na área de segurança (transportar os recuperandos para consultas externas, fazendo parte do corpo de segurança juntamente com os plantonistas e auxiliares de plantão) e na área administrativa (levar e trazer os membros da diretoria para compromissos externos).

Atribuições/Tarefas:

- Participar semanalmente da reunião administrativa.
- Escoltar os recuperandos em atividades externas (médico, dentista, Fórum e etc);
- Conduzir recuperandos e membros da administração em viagens relacionadas às atividades da APAC;
- Realizar transporte de funcionários e/ou Voluntários;
- Oferecer assistência nos plantões, quando necessário;
- Colaborar em cursos diversos na entidade;
- Responsabilizar-se pela manutenção dos veículos;
- Oferecer atendimento ao setor administrativo.
- Transportar documentação;
- Fazer compras e pagamentos em situações eventuais, quando solicitado pela tesouraria;

Observação: As escoltas dos recuperandos devem contar com um condutor de segurança na tarefa de motorista e outro funcionário diretamente responsável pelo escolta e acompanhamento do recuperando.

Características da Função: As tarefas são pouco padronizadas porém exigem decisões simples.

Responsabilidade por máquinas ou equipamentos, numerário, guarda de material/patrimônio (veículos).

Horário de Trabalho: 7:00h às 19:00h (Escala 12/36)

Conhecimentos: Ter habilitação para dirigir; Ter conhecimento das normas de trânsito e dos cuidados básicos de manutenção de veículos; Conhecimento do método APAC.

Habilidades: Habilidade de comunicação e de relacionamento interpessoal; Facilidade para trabalhar em equipe; Capacidade de atenção e de concentração.

Atitudes: Ser pontual, disciplinado e prestativo.

2. ORIENTAÇÕES PARA OS PROCESSOS SELETIVOS DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

Somente a elucidação acerca das características de cada cargo e dos requisitos para ocupá-los não basta para a satisfatória aplicação da normativa. Isto é, alguns apontamentos devem ser levados em consideração no processo de escolha e contratação de novos funcionários para que a entidade possa contar com um quadro de funcionários mais adequado possível:

- Os voluntários envolvidos no trabalho da APAC e que já passaram pelo curso de formação de voluntários que atendem aos critérios do cargo com vaga aberta, devem ter prioridade nos processos seletivos;
- É essencial que na entrevista sejam avaliadas as competências técnicas, assim como a maturidade psicológica e espiritual do candidato. Para isso a equipe responsável pode se valer de diversas técnicas e procedimentos;
- A Habilidade para o trabalho em equipe é essencial em todos os cargos;
- O Método APAC é uma matéria dinâmica em constante atualização, assim o candidato deve apresentar real abertura para o aprendizado contínuo;
- Na escolha do candidato, não poderá haver nepotismo ou proselitismo religioso.
- Se possível, somente apresentar a APAC (espaço físico, atividades e recuperandos) para o candidato, quando estiver clara sua admissão no grupo de funcionários, para que não se criem falsas expectativas nos recuperandos, na equipe e no candidato.
- É interessante que cada unidade mantenha um banco de currículos para facilitar o acesso à novos candidatos.

3. ORIENTAÇÕES PARA A FORMAÇÃO EM EXERCÍCIO DOS FUNCIONÁRIOS REMUNERADOS

Como já mencionado o objetivo do documento é também a adequação, atualização, capacitação e formação dos funcionários já incluídos nos quadros das APACs. Isto por que é possível que com a nova normativa algum funcionário tenha que redimensionar ou redistribuir suas funções ou até mesmo se empenhar na aquisição de novos conhecimentos e para isso alguns apontamentos devem ser considerados.

- O quadro atual de funcionários deve ser aproveitado da melhor forma possível tendo como critério de avaliação a sua formação técnica, os conhecimentos do trabalho e o perfil;
- Caso seja necessário as funções devem ser redistribuídas entre os funcionários atuais seguindo as orientações da normativa;
- A formação técnica e os conhecimentos necessários para cada cargo devem orientar a busca

da entidade e do próprio funcionário de cursos de formação extra ou capacitação em exercício;

- A participação de funcionários em cursos de formação extra e capacitação em exercício devem ser estimuladas pela APAC;
- É importante que exista um diálogo permanente entre a entidade e o funcionário para alinhamento de objetivos e criação de novas oportunidades dentro da própria entidade.

4. VOLUNTARIADO

Já apresentada a normativa acerca dos cargos remunerados, é importante, mesmo que não seja o objetivo maior do capítulo, apresentar alguns pontos importantes sobre o voluntariado de forma que elucide sobre o assunto e reforce o tema visto sua essencialidade dentro do Método APAC.

Entre os Elementos Fundamentais do Método, dois tratam diretamente do trabalho voluntário, o Primeiro “Participação da Comunidade” indica que a própria implantação de uma nova APAC depende do movimento da comunidade, isto é de voluntários, através da Pastoral Penitenciária ou outro grupo com assistência de um líder religioso que impulsiona a implantação do Método e suas atividades. Já o nono elemento “O Voluntário e o Curso para sua Formação” frisa a necessidade do envolvimento da comunidade no processo de recuperação dos apenados de forma gratuita num ato de entrega incondicional. E para isso afirma a necessidade de participação no Curso de Estudos e Formação de Voluntários.

O Curso é oferecido na APAC em 42 aulas de 30 minutos, totalizando carga horária de 21 horas, preferencialmente distribuídas em 21 semanas sendo duas aulas em cada. Para a formação dos monitores a FBAC oferece curso com programação intensiva em 3 dias.

É essencial ainda que sejam planejados cursos de aperfeiçoamento e especialização de acordo com cada setor de atuação dos voluntários.

Se para os voluntários é de suma importância a participação no Curso de Formação, igualmente o é para os funcionários remunerados. É através da formação que eles tomarão consciência do cenário no qual a APAC está inserido, assim como dos princípios, histórico e outras informações acerca do Método, condição sine qua non para a ocupação de qualquer cargo.

Para a FBAC “O importante é que todos tenham consciência de que o trabalho a ser desenvolvido com os recuperandos foge dos padrões normais, por se tratar de contatos com pessoas de múltiplos problemas, não sendo plausível nem admissível improvisar voluntários que não conheçam a realidade dos presos e do sistema penitenciário” OTTOBONI, 2001.

Em linhas gerais os colaboradores voluntários ou remunerados devem assumir a representação da parcela da sociedade que acredita na recuperação dos apenados e que, portanto, se doam para participar dessa recuperação construindo uma relação de confiança e reciprocidade.

Para garantir a ampliação do quadro de voluntários é essencial que os gestores das APACs se debrucem juntamente à FBAC no desafio de divulgar e disseminar o Método APAC. Assim, foram levantados alguns apontamentos a serem considerados nessa tarefa:

- A divulgação do Método deve ser feita em todas as oportunidades, principalmente nas comarcas onde estão instaladas as unidades. O setor administrativo deve para isso, elaborar um plano de comunicação e divulgação mapeando as oportunidades (seminários, cursos, feiras, reuniões, veículos de comunicação local) e trabalhando para que a divulgação seja sistemática, durante todo o ano.
- As parcerias já estabelecidas devem ser tratadas sempre como novas parcerias, isto é, deve ser dada aos antigos parceiros a mesma atenção que aos novos fidelizando a parceria e o apoio já recebido. Para isso deve estar claro para as partes as responsabilidades de cada uma delas nessa parceria e as possibilidades de ampliação. É interessante a sistemática de encontros e fluxo de comunicação da APAC com esses parceiros com o objetivo de envolvê-los nas notícias da entidade;
- O corpo de voluntários deve ser cuidado para que também seja fiel além de agentes disseminadores do Método e do trabalho voluntário. Devem ser realizadas reuniões sistemáticas de planejamento e avaliação, além dos já mencionados cursos formação, aperfeiçoamento e especialização;
- As estatísticas da unidade devem ser utilizadas, com ética, nos materiais de comunicação para divulgação dos méritos do Método no trabalho de recuperação de pessoas condenadas à penas privativas de liberdade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As APACs não nasceram originariamente para administrarem prisões sem polícia. As experiências de São José dos Campos –SP e Itaúna - MG, por seu histórico, poderiam ser consideradas como “acidentes de percurso”. Entretanto, pelos excelentes resultados obtidos, sobretudo a redução da reincidência, a ausência de rebeliões, atos de violência, redução de custos, tratamento humanitário dispensado aos presos e aos seus familiares, entre outros, despertaram a atenção das autoridades. Tais fatos culminaram inclusive na adoção do Método APAC pelo TJMG, criando um Programa específico denominado “Novos Rumos” com o objetivo de difundir e expandir a metodologia. Por sua vez, o Estado de Minas através da Secretaria de Estado de Defesa Social, passou a considerar o Método APAC como Política Pública, destinando recursos para a construção de novas APACs e estabelecendo convênios de custeio para a manutenção daquelas já existentes.

Assim, com o conseqüente aumento das APACs administrando Centros de Reintegração Social (atualmente mais de 30 unidades prisionais) sem o concurso da polícia, se fez necessária a contratação de funcionários para trabalharem especificamente no setor administrativo, com atribuições, número e salários previamente definidos de comum acordo com os termos conveniados. Esta nova realidade, qual seja, a responsabilidade pela aplicação de uma terapêutica penal própria denominada Método APAC, somada à responsabilidade administrativa do CRSocial (prestação de contas, disciplina, segurança, seleção, treinamento e contratação de pessoal, mapa de alimentação, compras, etc., se apresenta como um grande desafio aos gestores do Método, cuja superação somente se torna possível graças ao apoio dos diversos Parceiros. E neste caso específico, a AVSI – Comunidade Européia, que através do Projeto Além dos Muros, oferece subsídios e ferramentas aos funcionários e voluntários das APACs para uma boa gestão das práticas administrativas sempre em busca da excelência do processo de recuperação e socialização do preso.

Neste sentido, estamos certos de que esta publicação ora oferecida aos gestores das APACs, se apresenta como instrumento indispensável ao estudo e reflexão daqueles que militam diuturnamente nas prisões, e contribuirá sobremaneira para o efetivo e contínuo processo de expansão e multiplicação das APACs como uma alternativa viável, senão a única, ao caótico sistema prisional brasileiro.

Ao final, importante salientar que a Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados – FBAC, na sua difícil e árdua tarefa de congregar, assessorar e zelar pela fiel aplicação do Método nas Associações de Proteção e Assistência aos Condenados, se sente amparada e fortalecida pela Parceria com a AVSI – UE - IMPP, e além de reafirmar a imperiosa necessidade de se trabalhar em rede, renova sempre mais a sua convicção de que “Ninguém é Irrecuperável”.

Valdeci Ferreira

Diretor Executivo da FBAC

LISTA DE SIGLAS

MJ	Ministério da Justiça
UP	Unidade Produtiva internas às APACs
APAC	Associação de Proteção e Assistência aos Condenados
AMAGIS	Associação dos Magistrados Mineiros
ASMEC	Associação Mineira de Educação Continuada
BSC	Balanced Scorecard
CRS	Centro de Reintegração Social
CTC	Comissão Técnica de Classificação
CSS	Conselho de Sinceridade e Solidariedade
DRP	Diagnóstico Rápido Participativo
FIEMG	Federação das Industrias do Estado de Minas Gerais
FBAC	Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados
FJP	Fundação João Pinheiro
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
InfoPen	Informações Penitenciárias
IMPP	Instituto Minas Pela Paz
IEDDH	Instrumento Europeu para a Promoção da Democracia e dos Direitos Humanos
LEP	Lei de Execução Penal
MPMG	Ministério Público de Minas Gerais
NUTRA	Núcleo do Trabalho e Produção de PUC Minas
ONU	Organização das Nações Unidas
PUC Minas	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
PFI	Prison Fellowship International
PIB	Produto Interno Bruto
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDS MG	Secretaria do Estado de Defesa Social de Minas Gerais
SEDESE MG	Secretaria do Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais
SETE MG	Secretaria de Estado de Trabalho e Emprego de Minas Gerais
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESI	Serviço Social da Indústria
SPC	Superintendência de Prevenção à Criminalidade
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais

ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA GESTÃO PARA AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL

Diagnóstico Institucional das APACs – MG – 2011

Projeto Além dos Muros – Fortalecendo a administração das APACs.

Fundação AVSI, Instituto Minas Pela Paz, União Européia, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados, Secretaria de Defesa Social do Estado de Minas Gerais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.

Prezado Participante,

Este questionário tem como objetivo levantar dados e informações sobre a administração das Associações de Proteção e Assistência aos Condenados (APAC) de Minas Gerais. A partir deste diagnóstico será possível propor ações que visem potencializar a administração das 29 (vinte e nove) APACs do Estado na promoção de direitos humanos dos condenados, estimulando a participação, a representação política e o diálogo dos atores públicos, privados e da sociedade civil.

Á disposição para quaisquer esclarecimentos necessários.

Instituto Minas Pela Paz e Fundação AVSI.

I. DADOS IDENTIFICATÓRIOS

Ficha nº _____

APAC: _____

Endereço: _____ CEP: _____

CNPJ.: _____ Certidão de Utilidade Pública: _____

Telefones: () _____ () _____ FAX () _____

Email da entidade: _____

Nome do Presidente: _____

Contatos: () _____ - () _____ - () _____

Data de Fundação: _____

APAC:

- | | |
|---------------------|---------------------------|
| 1. Alfenas | 15. Nova Lima |
| 2. Arcos | 16. Paracatu |
| 3. Campo Belo | 17. Passos |
| 4. Caratinga | 18. Patrocínio |
| 5. Frutal | 19. Perdões |
| 6. Gov. Valadares | 20. Pirapora |
| 7. Itaúna feminina | 21. Pouso Alegre |
| 8. Itaúna masculina | 22. Santa Bárbara |
| 9. Ituiutaba | 23. Santa Luzia |
| 10. Januária | 24. Santa Maria do Suaçuí |
| 11. Lagoa da Prata | 25. São João Del Rei |
| 12. Leopoldina | 26. Sete Lagoas |
| 13. Manhuaçu | 27. Uberlândia |
| 14. Machado | 28. Viçosa |

II. PERFIL DA ENTIDADE

1. Qual a capacidade de ocupação da APAC?

2. Qual a ocupação atual por regimes:

- 2.1. () Fechado
- 2.2. () Semi-aberto
- 2.3. () Aberto
- 2.4. () Total

III. ESTRUTURA FÍSICA

3. A entidade possui Sede?

- 3.1. () Própria.
- 3.2. () Alugada.
- 3.3. () Outros. _____

4. Há outra estrutura física onde a APAC executa suas atividades.

- () Sim () Não

Caso a resposta seja sim:

4.1. A estrutura física é:

- 4.1.1. () Própria
- 4.1.2. () Alugada
- 4.1.3. () Outros _____

4.2. Qual é a finalidade deste espaço?

- 4.2.1. () Administrativo
- 4.2.2. () Recuperando (alojamento, formação, recreação, etc).

4.2.3. () Unidade produtiva.

4.2.4. () Outros _____

4.3. Qual a distância da sede?

4.3.1. () 0 a 03 km

4.3.2. () 04 a 07 km

4.3.3. () 08 a 11 km

4.3.4. () 12 a 15 km

4.3.5. () 16 a 19 km

4.3.6. () Mais de 20 km

4.4. Quantos funcionários envolvidos nesta estrutura?

4.4.1. () 1 – 3

4.4.2. () 4 – 6

4.4.3. () 7 – 8

4.4.4. () Mais de 10

5. O espaço destinado às rotinas administrativas e de gestão da APAC é suficiente?

() Sim

() Não

6. Possui sala para realização de reuniões da equipe administrativa?

() Sim

() Não

7. Qual a infraestrutura para cursos educacionais e de formação profissional?

Infraestrutura	Quantidade	Estado de Conservação	Para realização dos cursos, a infra/equipamento, atende:
7.1. Sala de aula	7.1.1: um 7.1.2: dois 7.1.3: três 7.1.4: quatro 7.1.5: mais de cinco	7.1.1.1: Ruim 7.1.1.2: Regular 7.1.1.3: Bom 7.1.1.4: Ótimo	7.1.1.1.1: Precariamente 7.1.1.1.2: Razoavelmente 7.1.1.1.3: Plenamente
7.2. Cadeiras	7.2.1: um - vinte 7.2.2: vinte e um - quarenta 7.2.3: quarenta e um - sessenta 7.2.4: sessenta e um - oitenta 7.2.5: mais de oitenta	7.2.1.1: Ruim 7.2.1.2: Regular 7.2.1.3: Bom 7.2.1.4: Ótimo	7.2.1.1.1: Precariamente 7.2.1.1.2: Razoavelmente 7.2.1.1.3: Plenamente
7.3. Mesa	7.3.1: um - três 7.3.2: quatro - seis 7.3.3: sete - nove 7.3.4: mais de dez	7.3.1.1: Ruim 7.3.1.2: Regular 7.3.1.3: Bom 7.3.1.4: Ótimo	7.3.1.1.1: Precariamente 7.3.1.1.2: Razoavelmente 7.3.1.1.3: Plenamente
7.4. Aparelho de DVD	7.4.1: um 7.4.2: dois 7.4.3: três 7.4.4: quatro 7.4.5: mais de cinco	7.4.1.1: Ruim 7.4.1.2: Regular 7.4.1.3: Bom 7.4.1.4: Ótimo	7.4.1.1.1: Precariamente 7.4.1.1.2: Razoavelmente 7.4.1.1.3: Plenamente

Infraestrutura	Quantidade	Estado de Conservação	Para realização dos cursos, a infra/equipamento, atende:
7.5. Quadro	7.5.1: um 7.5.2: dois 7.5.3: três 7.5.4: quatro 7.5.5: mais de cinco	7.5.1.1: Ruim 7.5.1.2: Regular 7.5.1.3: Bom 7.5.1.4: Ótimo	7.5.1.1.1: Precariamente 7.5.1.1.2: Razoavelmente 7.5.1.1.3: Plenamente
7.6 – Televisão	7.6.1: um 7.6.2: dois 7.6.3: três 7.6.4: quatro 7.6.5: mais de cinco	7.6.1.1: Ruim 7.6.1.2: Regular 7.6.1.3: Bom 7.6.1.4: Ótimo	7.6.1.1.1: Precariamente 7.6.1.1.2: Razoavelmente 7.6.1.1.3: Plenamente
7.7 – Equipamento de som	7.7.1: um 7.7.2: dois 7.7.3: três 7.7.4: quatro 7.7.5: Mais de cinco	7.7.1.1: Ruim 7.7.1.2: Regular 7.7.1.3: Bom 7.7.1.4: Ótimo	7.7.1.1.1: Precariamente 7.7.1.1.2: Razoavelmente 7.7.1.1.3: Plenamente
7.8 – Biblioteca	7.8.1: um 7.8.2: dois 7.8.3: três 7.8.4: quatro 7.8.5: mais de cinco	7.8.1.1: Ruim 7.8.1.2: Regular 7.8.1.3: Bom 7.8.1.4: Ótimo	7.8.1.1.1: Precariamente 7.8.1.1.2: Razoavelmente 7.8.1.1.3: Plenamente
7.9 – Computador	7.9.1: um – três 7.9.2: quatro – seis 7.9.3: sete – dez 7.9.4: onze – quinze 7.9.5: dezesseis – trinta 7.9.6: mais de trinta	7.9.1.1: Ruim 7.9.1.2: Regular 7.9.1.3: Bom 7.9.1.4: Ótimo	7.9.1.1.1: Precariamente 7.9.1.1.2: Razoavelmente 7.9.1.1.3: Plenamente
7.10 – Outros (quais?)			

8. Para uso exclusivo da administração a APAC possui:

Equipamentos	Sim (quantos?)	Estado de conservação (ruim, regular ou bom)	Para realização dos cursos, a infra/equipamento, atende:	Não
8.1 – Computador	8.1.1: um 8.1.2: dois 8.1.3: três 8.1.4: quatro	8.1.1.1: Ruim 8.1.1.2: Regular 8.1.1.3: Bom 8.1.1.4: Ótimo	8.1.1.1.1: Precariamente 8.1.1.1.2: Razoavelmente 8.1.1.1.3: Plenamente	
8.2 – Impressora	8.2.1: um 8.2.2: dois 8.2.3: três 8.2.4: quatro 8.2.5: Mais de cinc	8.2.1.1: Ruim 8.2.1.2: Regular 8.2.1.3: Bom 8.2.1.4: Ótimo	8.2.1.1.1: Precariamente 8.2.1.1.2: Razoavelmente 8.2.1.1.3: Plenamente	

Equipamentos	Sim (quantos?)	Estado de conservação (ruim, regular ou bom)	Para realização dos cursos, a infra/equipamento, atende:	Não
8.3 – Internet banda larga		8.3.1: Ruim 8.3.2: Regular 8.3.3: Bom 8.3.4: Ótimo	8.3.1.1: Precariamente 8.3.1.2: Razoavelmente 8.3.1.3: Plenamente	
8.4 – Internet discada		8.4.1: Ruim 8.4.2: Regular 8.4.3: Bom 8.4.4: Ótimo	8.4.1.1: Precariamente 8.4.1.2: Razoavelmente 8.4.1.3: Plenamente	
8.5 – Telefonia fixa	8.5.1: um 8.5.2: dois 8.2.3: Mais de três	8.5.1.1: Ruim 8.5.1.2: Regular 8.5.1.3: Bom 8.5.1.4: Ótimo	8.5.1.1.1: Precariamente 8.5.1.1.2: Razoavelmente 8.5.1.1.3: Plenamente	
8.6 – Telefonia móvel	8.6.1: um 8.6.2: dois 8.6.3: Mais de três	8.6.1.1: Ruim 8.6.1.2: Regular 8.6.1.3: Bom 8.6.1.4: Ótimo	8.6.1.1.1: Precariamente 8.6.1.1.2: Razoavelmente 8.6.1.1.3: Plenamente	
8.7 – Equipamento multimídia (data show)	8.7.1: um 8.7.2: dois 8.7.3: Mais de três	8.7.1.1: Ruim 8.7.1.2: Regular 8.7.1.3: Bom 8.7.1.4: Ótimo	8.7.1.1.1: Precariamente 8.7.1.1.2: Razoavelmente 8.7.1.1.3: Plenamente	
8.8 – Automóvel	8.8.1: um 8.8.2: dois 8.8.3: três 8.8.4: Mais de cinco	8.8.1.1: Ruim 8.8.1.2: Regular 8.8.1.3: Bom 8.8.1.4: Ótimo	8.8.1.1.1: Precariamente 8.8.1.1.2: Razoavelmente 8.8.1.1.3: Plenamente	
8.9 – Armário (arquivo)	8.9.1: um 8.9.2: dois 8.9.3: três 8.9.4: Mais de cinco	8.9.1.1: Ruim 8.9.1.2: Regular 8.9.1.3: Bom 8.9.1.4: Ótimo	8.9.1.1.1: Precariamente 8.9.1.1.2: Razoavelmente 8.9.1.1.3: Plenamente	
8.10 – Mesa (estação de trabalho)	8.10.1: um 8.10.2: dois – quatro 8.10.3: cinco – sete 8.10.4: oito – dez 8.10.5: Mais de cinco	8.10.1.1: Ruim 8.10.1.2: Regular 8.10.1.3: Bom 8.10.1.4: Ótimo	8.10.1.1.1: Precariamente 8.10.1.1.2: Razoavelmente 8.10.1.1.3: Plenamente	
8.11 – Outros (quais?)				

IV. ORGANIZACIONAL

9. Qual é a estrutura organizacional da administração/gestão da APAC?

Funções	Sim (quantos?)	Eletivos	Contratados	Não
9.1.Estratégico				
9.1.1 Presidente				
9.1.2 Diretor				
9.1.3 Outro				
9.2.Tático				

Funções	Sim (quantos?)	Eletivos	Contratados	Não
9.2.1 Gerente				
9.2.2. Coordenador				
9.2.3. Supervisor				
9.2.4 Outro				
9.3. Operacional				
9.3.1 Técnico				
9.3.2 Auxiliar administrativo				
9.3.3 Plantonista				
9.3.4 Cozinheiro				
9.3.5 Outros				

OBS: Especificar quais outros

10. Qual a periodicidade, por ano, que a equipe administrativa realiza reuniões:

- 10.1. () Não realiza
 10.2. () Eventualmente
 10.3. () Mensais
 10.4. () Bimestrais
 10.5. () Semestrais

11. Como a gestão/administração da APAC realiza seus controles administrativos?

- 11.1. () Manual
 11.2. () Ferramentas office (Excel, word, etc)
 11.3. () Software específico de gestão (Qual?: _____)
 11.4. () Não realiza

12. Que ferramentas de gestão são utilizadas pela APAC?

Ferramentas	Sim	Manual (que?)	Informatizada (que?)	Não
12.1 – Fluxo de caixa				
12.2 – Contas a pagar				
12.3 – Balanço financeiro				
12.4 – Controle de estoque				
12.5 – Prestação de contas				
12.6 – Planejamento estratégico				
12.7 – Folha de pagamento (RH)				
12.8 – Conciliação bancária				
12.9 – Demonstração de resultados (período)				
12.10 – Contabilidade				
12.11 – Outros (quais?)				

13. A administração utiliza indicadores de desempenho para a gestão da APAC?

- () Sim () Não. Quais? (monitoramento, avaliação, etc)

V. RECURSOS HUMANOS

14. Quantas pessoas compõe a equipe administrativa da APAC. (será aplicado um questionário para traçar o perfil dos voluntários e dos funcionários [contratados e recuperandos]).

- () Total
() Voluntários
() Contratados
() Recuperandos

15. Quais são os critérios de seleção para trabalho na área administrativa:

- 15.1. () Análise de currículo
15.2. () Testes psico
15.3. () Indicação.
15.4. () Outros.

16. Como se dá o processo decisório na administração da APAC:

- 16.1. () O processo é centralizado na direção/presidência
16.2. () O gerente tático tem autonomia
16.3. () O conselho define as ações
16.4. () Todos tem autonomia para executar suas ações.
16.5. () Outros: _____

17. Identifique os pontos fortes e fracos da administração da APAC através de escalas abaixo. Na coluna de grau de importância, assinalar utilizando a escala de 1 a 5, o que mais é importante para o desenvolvimento das ações dentro da APAC, sendo 1 para o que menos importante e 5 para o mais relevante:

Ações	Nível de Satisfação	Grau de Importância
17.1 – Comunicação entre funcionários	17.1.1: Insatisfatório 17.1.2: Ruim 17.1.3: Regular 17.1.4: Bom 17.1.5: Muito bom	17.1.1.1: 1 17.1.1.2: 2 17.1.1.3: 3 17.1.1.4: 4 17.1.1.5: 5
17.2 – Tomada de decisão	17.2.1: Insatisfatório 17.2.2: Ruim 17.2.3: Regular 17.2.4: Bom 17.2.5: Muito bom	17.2.1.1: 1 17.2.1.2: 2 17.2.1.3: 3 17.2.1.4: 4 17.2.1.5: 5
17.3 – Convivência	17.3.1: Insatisfatório 17.3.2: Ruim 17.3.3: Regular 17.3.4: Bom 17.3.5: Muito bom	17.3.1.1: 1 17.3.1.2: 2 17.3.1.3: 3 17.3.1.4: 4 17.3.1.5: 5
17.4 – Disciplina	17.4.1: Insatisfatório 17.4.2: Ruim 17.4.3: Regular 17.4.4: Bom 17.4.5: Muito bom	17.4.1.1: 1 17.4.1.2: 2 17.4.1.3: 3 17.4.1.4: 4 17.4.1.5: 5

Ações	Nível de Satisfação	Grau de Importância
17.5 – Solução de problemas	17.5.1: Insatisfatório 17.5.2: Ruim 17.5.3: Regular 17.5.4: Bom 17.5.5: Muito bom	17.5.1.1: 1 17.5.1.2: 2 17.5.1.3: 3 17.5.1.4: 4 17.5.1.5: 5
17.6 – Tempo de resposta	17.6.1: Insatisfatório 17.6.2: Ruim 17.6.3: Regular 17.6.4: Bom 17.6.5: Muito bom	17.6.1.1: 1 17.6.1.2: 2 17.6.1.3: 3 17.6.1.4: 4 17.6.1.5: 5
17.7 – Trabalho em equipe	17.7.1: Insatisfatório 17.7.2: Ruim 17.7.3: Regular 17.7.4: Bom 17.7.5: Muito bom	17.7.1.1: 1 17.7.1.2: 2 17.7.1.3: 3 17.7.1.4: 4 17.7.1.5: 5
17.8 – Motivação de equipe	17.8.1: Insatisfatório 17.8.2: Ruim 17.8.3: Regular 17.8.4: Bom 17.8.5: Muito bom	17.8.1.1: 1 17.8.1.2: 2 17.8.1.3: 3 17.8.1.4: 4 17.8.1.5: 5
17.9 – Planejamento	17.9.1: Insatisfatório 17.9.2: Ruim 17.9.3: Regular 17.9.4: Bom 17.9.5: Muito bom	17.9.1.1: 1 17.9.1.2: 2 17.9.1.3: 3 17.9.1.4: 4 17.9.1.5: 5
17.10 – Capacitação da equipe	17.10.1: Insatisfatório 17.10.2: Ruim 17.10.3: Regular 17.10.4: Bom 17.10.5: Muito bom	17.10.1.1: 1 17.10.1.2: 2 17.10.1.3: 3 17.10.1.4: 4 17.10.1.5: 5

VI. FONTES DE RECURSOS

18. Quais as principais fontes de recursos da APAC em 2010?

Fontes	Não	Sim	Quanto \$?	Não sabe
18.1 – Gov. Estadual				
18.2 – Gov. Municipal				
18.3 – Poder Judiciário				
18.4 – Min. Público				
18.5 – Polícias				
18.6 – Igreja				
18.7 – Voluntário				
18.8 – Mídia				
18.9 – Comunidade				
18.10 – Unidade produtiva				
18.11 – Outros (quais?)				

19. Do orçamento anual da APAC em 2010 qual o percentual foi destinado ao pagamento de pessoal.

- 19.1. () 0 a 5%;
 19.2. () 6 a 10%;
 19.3. () 11 a 15%;
 19.4. () 16 a 20%;
 19.5. () 21 a 30%;
 19.6. () Acima de 31%

20. Do orçamento anual da APAC em 2010 qual percentual é destinado à manutenção da APAC.

- 20.1. () 0 a 10%;
 20.2. () 11 a 20%;
 20.3. () 21 a 30%;
 20.4. () 31 a 40%;
 20.5. () 41 a 50%;
 20.6. () Acima de 51%

21. A APAC recebe alguma receita com atividades de geração de renda realizado pelo recuperando?

() Sim () Não

Quais?

- 21.1. () Artesanato. Qual? _____
 21.2. () Prestação de serviços à comunidade
 21.3. () Serviço realizado em unidade produtiva
 21.4. () Outros _____

22. Qual o custo per capita – mês – de cada recuperando para a APAC?

- 22.1. () R\$ 1 a R\$ 200,00;
 22.2. () R\$ 201,00 a R\$ 300,00;
 22.3. () R\$ 301,00 a R\$ 400,00;
 22.4. () R\$ 401,00 a R\$ 500,00;
 22.5. () R\$ 501,00 a R\$ 600,00;
 22.6. () R\$ 601,00 a R\$ 700,00;
 22.7. () Acima de R\$ 700,00

23. A APAC tem equipe ou planejamento para mobilização de recursos (financeiros ou doações)?

() Sim () Não

Quais? _____

VII. COMUNIDADE E VOLUNTÁRIO

24. Quais as principais parcerias da APAC em 2010?

Parceiros	Sim	Como	Não
24.1. Gov. Estadual			

Parceiros	Sim	Como	Não
24.2. Gov. Municipal			
24.3. Poder Judiciário			
24.4. Min. Público			
24.5. Polícias			
24.6. Igreja			
24.7. Voluntário			
24.8. Mídia			
24.9. Comunidade			
24.10. Universidade			
24.10. Outros (quais?)			

25. A Administração da APAC realiza ações junto à comunidade local para divulgação do trabalho da APAC.

() Sim () Não

Como? _____

Qual é o investimento? _____

26. Há algum plano de comunicação da APAC para os voluntários, parceiros e comunidade em geral?

() Sim () Não

Como? _____

Qual é o investimento? _____

27. A APAC investe financeiramente em publicidade para divulgar ações, produtos, e o método/concepção da APAC.

() Sim () Não

Como? _____

Qual é o investimento? _____

VIII – LABORTERAPIA

28. Há produção interna de produtos de artesanato confeccionados pelos recuperandos?

() Sim () Não

28.1- Como é feita a exposição para venda dos produtos fabricados?

28.1.1. () Não há exposição para venda;

28.1.2. () Em salas do regime aberto ou semi-aberto ou fechado

28.1.3. () howroom (lojas e comércio)

28.1.4. () Na portaria da APAC

28.2- Como é definido o preço dos produtos produzidos na laborterapia (artesanato)?

28.2.1. () Pela administração da APAC;

- 28.2.2. () Pelo CSS;
 28.2.3. () Pelos recuperandos;
 28.2.4. () Por voluntários
 28.2.5. () Outros _____

28.3- A tabela de preço é de fácil acesso?

() Sim () Não _____

28.4- Quem realiza a venda dos produtos de artesanato?

- 28.4.1. () Recuperando;
 28.4.2. () Equipe administrativa;
 28.4.3. () CSS;
 28.4.4. () Outros _____

28.5- O recuperando recebe algum recurso financeiro pelo artesanato produzido?

() Não () Sim _____

Especificar: _____

29. A APAC mantém algum ponto de venda dos produtos criados pelos recuperandos na comunidade? (comércio, shoppings, órgãos públicos, escolas, empresas, entre outros).

Pontos de Venda	Sim	Não	Quais produtos / serviços	Frequência do ponto de venda
29.1 – Comércio				29.1.1: Ocasionalmente; 29.1.2: Permanente; 29.1.3: 1 vez ao mês; 29.1.4: 1 vez por semestre 29.1.5: 1 vez ao ano
29.2 – Fórum Mun.				29.2.1: Ocasionalmente; 29.2.2: Permanente; 29.2.3: 1 vez ao mês; 29.2.4: 1 vez por semestre 29.2.5: 1 vez ao ano
29.3 – Escolas				29.3.1: Ocasionalmente; 29.3.2: Permanente; 29.3.3: 1 vez ao mês; 29.3.4: 1 vez por semestre 29.3.5: 1 vez ao ano
29.4 – Empresas				29.4.1: Ocasionalmente; 29.4.2: Permanente; 29.4.3: 1 vez ao mês; 29.4.4: 1 vez por semestre 29.4.5: 1 vez ao ano
29.5 – Creches				29.5.1: Ocasionalmente; 29.5.2: Permanente; 29.5.3: 1 vez ao mês; 29.5.4: 1 vez por semestre 29.5.5: 1 vez ao ano

Pontos de Venda	Sim	Não	Quais produtos / serviços	Frequência do ponto de venda
29.6 – Feira				29.6.1: Ocasionalmente; 29.6.2: Permanente; 29.6.3: 1 vez ao mês; 29.6.4: 1 vez por semestre 29.6.5: 1 vez ao ano
29.7 – Outros (quais?)				

29.8- Dos produtos acima, qual é o mais vendido pela APAC?

IX – PARCERIAS

30. Empresários da região estão mobilizados para contratação de mão de obra de recuperandos?

() Sim () Não

31. A APAC mantém alguma parceria para realização de cursos educacionais e profissionalizantes direcionados aos recuperandos?

() Sim () Não

Quais: _____

31.1. Quais parcerias/instituições para realização dos cursos?

31.1.1. () Prefeitura (Governo);

31.1.2. () Sistema S;

31.1.3. () Federação de Comércio;

31.1.4. () ONG's;

31.1.5. () Empresas;

31.1.6. () Outros _____

32. Os alunos recuperandos realizam os cursos fora da unidade APAC?

() Sim () Não

Qual? _____

32.1. Quantos recuperandos realizam cursos fora da unidade APAC?

32.1.1. () um a cinco;

32.1.2. () seis a quinze;

32.1.3. () dezesesseis a trinta;

32.1.4. () Acima de trinta.

32.2- Como se dá o transporte desses alunos para realização desses cursos?

32.2.1. () Carro próprio

32.2.2. () Alugado/fretado

32.2.3. () Transporte público

32.2.4. () A pé

32.2.5. Outros _____

32.3. A APAC investe financeiramente para a realização de cursos?

() Não () Sim

Quais cursos? _____

Qual o montante investido? _____

X. UNIDADE PRODUTIVA

33. A APAC tem unidade (s) produtiva (s).

1. () Sim. Quantas _____

2. () Não.

34. Qual setor ou área a unidade produtiva está inserida.

Setor	Sim	Não	Que produz?
34.1. Primário (agricultura, pecuária e extrativismo)			
34.2. Indústria			
34.3. Serviços			

35. Quais são os pontos positivos de cada Unidade Produtiva.

36. Quais são os pontos negativos de cada Unidade Produtiva.

37. Nas unidades produtivas, quais produtos são gerados para consumo da própria APAC?

38. Quem administra as unidades produtivas da APAC.

38.1. () Voluntários;

38.2. () Recuperandos;

38.3. () Funcionários;

38.4. () Outros _____

39. Como é a remuneração dos participantes das unidades produtivas?

39.1. () Carteira assinada;

39.2. () Por produção;

39.3. () Prestador de serviço;

39.4. () Recurso governamental;

39.5. () Contrato de empresas;

39.6. () Outros _____

40. Empresas locais mantêm unidades produtivas na APAC?

() Sim () Não

40.1. Qual (is) empresa (s)?

40.2. Como é a remuneração do recuperando?

40.2.1. () De acordo com a LEP ($\frac{3}{4}$ salário);

40.2.2. () Por produção;

40.2.3. () Por pecúlio;

40.2.4. () Carteira assinada;

40.2.5. () Outros _____

41. Quantos recuperandos estão envolvidos nas unidades produtivas?

41.1. () um – três

41.2. () quatro – oito

41.3. () nove – quinze

41.4. () dezesseis – vinte e cinco

41.5. () Mais de vinte e seis

42. A APAC mantém unidade produtiva fora de sua estrutura física.

() Sim () Não _____

Qual? _____

43. Quais os insumos são disponibilizados pelas empresas para as atividades das unidades produtivas?

44. Qual é a contrapartida da APAC para as atividades na unidade produtiva em parceria com empresas?

45. A empresa disponibiliza funcionários para capacitação de recuperandos?

() Sim () Não

46- A empresa contrata recuperando e ex-recuperando como funcionário da empresa?

() Sim () Não

47. Qual o critério de seleção para selecionar os recuperandos para trabalharem na unidade produtiva?

48. Como a APAC se orienta para capacitar os recuperandos para trabalho nas unidades produtivas? Qual a necessidade de capacitação nessa área?

ANEXO II – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA GESTÃO PARA AVALIAÇÃO ADMINISTRATIVA

Diagnóstico Questionário Corpo Administrativo APACs

Perfil

1. Em qual APAC você está trabalhando?

- | | | |
|---------------------|--------------------|---------------------------|
| 1. Alfenas | 11. Lagoa da Prata | 21. Pouso Alegre |
| 2. Arcos | 12. Leopoldina | 22. Santa Bárbara |
| 3. Campo Belo | 13. Machado | 23. Santa Luzia |
| 4. Caratinga | 14. Manhuaçu | 24. Santa Maria do Suaçuí |
| 5. Frutal | 15. Nova Lima | 25. São João Del Rei |
| 6. Gov. Valadares | 16. Paracatu | 26. Sete Lagoas |
| 7. Itaúna feminina | 17. Passos | 27. Uberlândia |
| 8. Itaúna masculina | 18. Patrocínio | 28. Viçosa |
| 9. Ituiutaba | 19. Perdões | |
| 10. Januária | 20. Pirapora | |

2. Na Administração da APAC você é?

- 2.1. () Contratado
2.2. () Recuperando
2.3. () Voluntário.
2.4. () Estagiário.

3. Qual o seu sexo?

- 3.1. () Masculino
3.2. () Feminino

4. Qual a sua Idade?

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 4.1.1. 18 a 20 anos | 4.1.6. 41 a 45 anos |
| 4.1.2. 21 a 25 anos | 4.1.7. 46 a 50 anos |
| 4.1.3. 26 a 30 anos | 4.1.8. 51 a 55 anos |
| 4.1.4. 31 a 35 anos | 4.1.9. 56 a 60 anos |
| 4.1.5. 36 a 40 anos | 4.1.10. Maior de 60 anos |

5. Qual seu grau de escolaridade?

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 5.1 - Sabe ler e escrever | 5.5 - 2º. Grau completo |
| 5.2 - 1º. Grau incompleto. | 5.6 - 3º. Grau incompleto |
| 5.3 - 1º. Grau completo | 5.7 - 3º. Grau completo |
| 5.4 - 2º. Grau incompleto. | |

Obs.: Em caso de curso técnico, favor informar o nome do curso.

Em caso de 3º grau completo ou incompleto favor informar o nome do curso.

6. Há quanto tempo você atua na APAC.

6.1. menos de 1 ano.

6.2. de 1 a 2 anos.

6.3. de 3 a 4 anos

6.4. de 5 a 6 anos

6.5. de 7 a 8 anos.

6.6. de 9 a 10 anos.

6.7. acima de 10 anos.

7. Você participou de algum processo de seleção para trabalhar na APAC?

7.1. Sim. Qual? _____

7.2. Não.

8. Você participou de formação/cursos sobre o método APAC?

8.1. Sim

8.2. Não.

9. Ao longo de sua atuação na APAC participou de curso, formação ou capacitação para melhorar seu desempenho na função?

9.1. () Sim. Qual? _____

Duração: _____

9.2. () Não.

10. Você participa de reuniões da equipe administrativa?

10.1. () Não participo.

10.2. () Eventualmente.

10.3. () Mensais.

10.4. () Bimestrais.

10.5. () Semestrais.

11. Em qual área/setor você desempenha sua função na APAC?

11.1. () Estratégico. (presidente, diretor, etc).

11.2. () Tático (gerente, coordenador, supervisor)

11.3. () Operacional (técnico, auxiliar, secretário/a, plantonista, estagiário).

11.4. () Outros. Quais? _____

12. Como avalia o ambiente de trabalho (estrutura física e equipamentos, relacionamento interpessoal)

12.1. () Ruim

12.2. () Regular.

12.3. () Bom.

12.4. () Ótimo.

13. Para realização de suas funções a infra/equipamento atende:

13.1. () Precariamente.

13.2. () Razoavelmente.

13.3. () Plenamente.

14. Identifique os pontos fortes e fracos da administração da APAC através de escalas abaixo.
Na coluna de grau de importância, assinalar utilizando a escala de 1 a 5, o que mais é importante para o desenvolvimento das ações dentro da APAC, sendo 1 para o que menos importante e 5 para o mais relevante:

Ações	Nível de Satisfação	Grau de Importância
14.1 – Comunicação entre funcionários	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.2 – Relacionamento com Conselho Diretor	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.3 – Prestação de contas com parceiros	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.4 – Equipe administrativa (quantidade de funcionários)	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.5 – Trabalho com voluntário	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.6 – Satisfação salarial	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.7 – Espaço físico adequado (administração)	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.
14.8 – Ferramentas para desenvolvimento de rotinas administrativas.	1: Insatisfatório 2: Ruim 3: Regular 4: Bom 5: Muito bom	1 – 2 – 3 – 4 – 5.

15. Como avalia a rotatividade para o eficaz desempenho de suas funções?

ANEXO III – QUESTIONÁRIO APLICADO NA ELABORAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DA GESTÃO PARA AVALIAÇÃO OPERACIONAL

Questionário individual recuperando

Data: ____/____/____.

APAC:

- | | | |
|---------------------|--------------------|---------------------------|
| 1. Alfenas | 10. Januária | 20. Pirapora |
| 2. Arcos | 11. Lagoa da Prata | 21. Pouso Alegre |
| 3. Campo Belo | 12. Leopoldina | 22. Santa Bárbara |
| 4. Caratinga | 13. Machado | 23. Santa Luzia |
| 5. Frutal | 14. Manhuaçu | 24. Santa Maria do Suaçuí |
| 6. Gov. Valadares | 15. Nova Lima | 25. São João Del Rei |
| 7. Itaúna feminina | 16. Paracatu | 26. Sete Lagoas |
| 8. Itaúna masculina | 17. Passos | 27. Uberlândia |
| 9. Ituiutaba | 18. Patrocínio | 28. Viçosa |
| | 19. Perdões | |

Nome do(a) entrevistado(a): _____

1. Idade:

- 1.1. () 18 a 20 anos
- 1.2. () 21 a 25 anos
- 1.3. () 26 a 30 anos
- 1.4. () 31 a 35 anos
- 1.5. () 36 a 40 anos
- 1.6. () 41 a 45 anos
- 1.7. () 46 a 50 anos
- 1.8. () 51 a 55 anos
- 1.9. () 56 a 60 anos
- 1.10. () Mais de 61 anos

2. Qual seu grau de escolaridade?

- 2.1. () Sabe ler e escrever
- 2.2. () 1º. Grau incompleto (até ____ série)
- 2.3. () 1º. Grau completo
- 2.4. () 2º. Grau incompleto (até ____ série)
- 2.5. () 2º. Grau completo

- 2.6. () 3º. Grau incompleto (curso: _____)
- 2.7. () 3º. Grau completo (curso: _____)

3. Já fez algum curso técnico ou profissionalizante antes de iniciar recuperação na APAC?

- 3.1. () Sim. qual?
- 3.2. () Não

4. Ao ser preso, trabalhava?

- 4.1. () Sim.
- 4.2. () Não.

5. Carteira assinada?

- 5.1. () Sim.
- 5.2. () Não.

6. Tem conhecimento técnico ou prático em determinada área de serviço?

- 6.1. () Sim. Qual (is)? _____
- 6.2. () Não

7. Tem expectativa de emprego quando sair?

- 7.1. () Sim.
- 7.2. () Não.

8. Estado civil:

- 8.1. () solteiro
- 8.2. () casado
- 8.3. () amasiado
- 8.4. () divorciado – separado
- 8.5. () viúvo

9. Morava com quem quando foi preso?

- 9.1. () sozinho
- 9.2. () com a familiar nuclear (mãe, pai, irmão, tio, tia)
- 9.3. () com a família própria (esposa, filhos)
- 9.4. () com amigos.
- 9.5. () outros _____

10. Tem filhos?

- 10.1. () Não
- 10.2. () Sim (quantos: ____, idade dos filhos: _____)

11. Você sustentava sua casa antes da prisão? Se sim, sozinho ou alguém ajudava? Quem?

12. Você apoia sua família financeiramente?

- 12.1. () auxílio carcerário
- 12.2. () atividades remuneradas dentro da APAC.

12.3. () trabalha fora da APAC (regime aberto).

12.4. () não.

13. Tempo de pena:

___ Anos ___ Meses ___ Dias

13.1. Desse tempo, quanto já foi cumprido?

___ Anos ___ Meses ___ Dias

13.2. Quanto tempo já cumprido na APAC?

___ Anos ___ Meses ___ Dias

14. Qual regime atual de cumprimento de pena?

14.1. () Fechado

14.2. () Semi aberto

14.3. () Aberto

**15. Sabe a data aproximada em que poderia requerer o benefício legal da progressão?
E da condicional?**

___ Anos ___ Meses ___ Dias

ANEXO IV – METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIOS DAS UNIDADES PRODUTIVAS DAS APACS

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Pró-Reitoria de Extensão
Núcleo do Trabalho e Produção

Pro-Reitor de Extensão: Prof. Wanderley Chieppe Felipe

Coordenador da Pesquisa: Prof. André Mourthé de Oliveira

Pesquisador: Prof. Osvaldo Maurício de Oliveira

Colaboradores: Prof. Flávio Constantino Barbosa
Prof. Ronaldo André Rodrigues da Silva

Funcionária Técnico Administrativo: Maria José Teixeira

Estagiários: Pablo Henrique de Souza Souto
Raissa Menezes Faria

ETAPA I: Diagnóstico situacional de gestão das UPs

O processo metodológico utilizado na avaliação da gestão das UPs teve como base duas metodologias já conceituadas cientificamente e bastante difundidas na prática organizacional mundialmente. A primeira conhecida como BSC – balanced scorecard, Kaplan e Norton (2000), preconiza o uso de indicadores de desempenhos agrupados em quatro premissas, consideradas estratégicas para o atingimento da visão e o cumprimento da missão organizacional, conforme ilustrado na figura 1. Esta metodologia leva à reflexão sobre como a gestão dos Recursos Financeiros e Materiais, dos Processos Internos, do Conhecimento e Crescimento das pessoas da organização e do Mercado e Parceiros estão contribuindo para o cumprimento da Missão para qual ela foi criada e para o alcance dos objetivos e metas definidos de acordo com a Visão da organização para o futuro.

Com base neste método foram selecionadas diversas categorias de medição de desempenho da gestão agrupadas dentro das quatro premissas. Assim cada categoria foi avaliada in loco,

onde cada uma delas recebeu uma pontuação que pudesse classificá-la como Ponto Forte, Sinal de Alerta ou Ponto Fraco. O resultado dessas métricas permitiu mapear em que áreas a gestão da UP apresenta maiores deficiências ou eficácias. À partir dessas indicações aplicou-se o método da Análise SWOT, de acordo com Mintzberg (2000) e Oliveira (2003), onde as forças e fraquezas foram lançadas na matriz com o objetivo de identificar as possíveis ameaças e potencialidades que a organização pode enfrentar em busca do cumprimento de sua missão. Por fim, à partir dos indicadores de desempenho da gestão e da matriz SWOT torna-se possível direcionar as ações para as tomadas de decisões de forma mais direcionada e eficaz.

Este método serve como parâmetro para a montagem do planejamento estratégico da organização, como também para o seu monitoramento permanente, permitindo medições periódicas por meio dos indicadores pré-definidos e ajuste das rotas por meio de um gerenciamento mais eficaz.

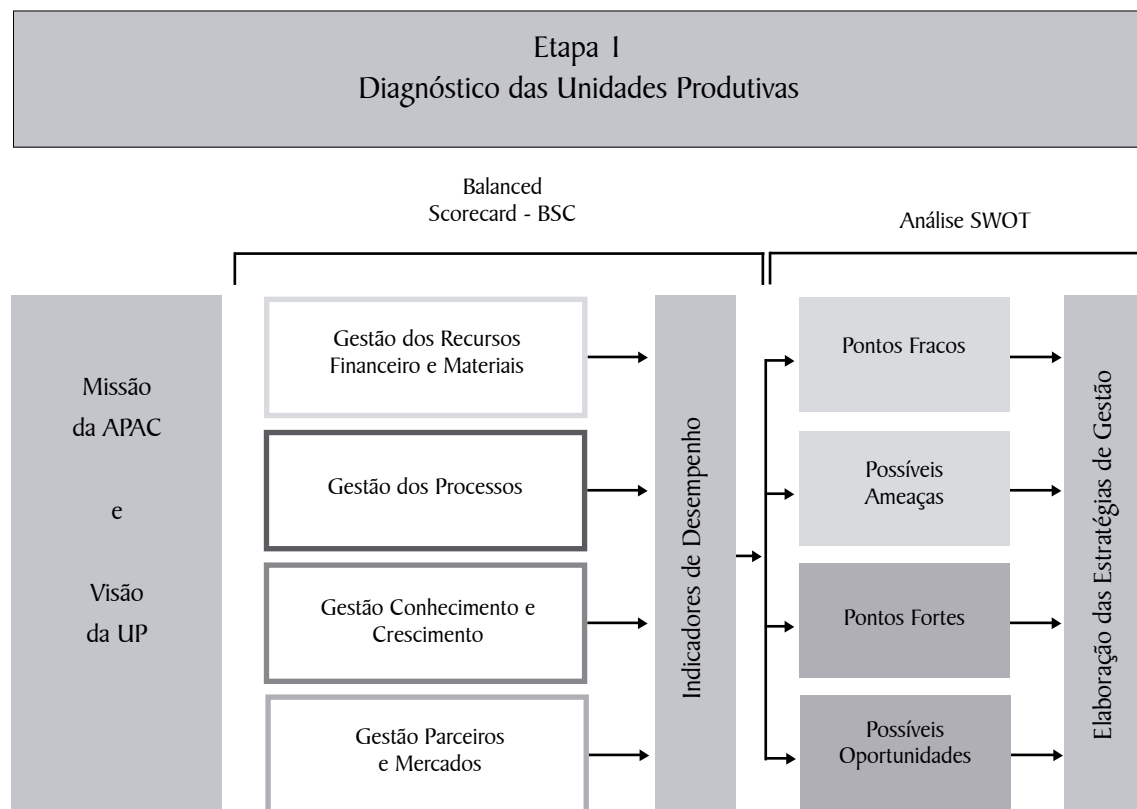


Figura 5. Esquema da Metodologia de Diagnóstico da Gestão
Fonte: Elaboração dos autores

ETAPA II: Avaliação do perfil empreendedor dos gestores e recuperandos

A segunda etapa leva em consideração o ser humano como ator principal do sucesso da gestão de uma organização. Todo empreendimento necessita de pessoas pró-ativas, criativas, com capacidade de comunicação e de relacionamento interpessoal, e diversas outras habilidades empreendedoras para o sucesso do negócio. Neste sentido, buscou-se então identificar o perfil empreendedor dos gestores e dos recuperandos envolvidos nos processos da UP.

O método utilizado foi o survey, conforme Malhotra (2001) trata-se de aplicação de um questionário com perguntas fechadas e análise quantitativa, com a adaptação de um questioná-

rio do SEBRAE (2012) para a realidade das UPs da APAC. O propósito não é de avaliar se o recuperando ou gestor e pontuar se ele serve ou não serve para o empreendimento, mas sim, identificar quais as suas habilidades, que devem ser potencializadas e suas carências que devem ser desenvolvidas por meio de treinamentos e capacitações.

Trata-se, portanto, de indicadores para o direcionamento das ações da gestão em busca da preparação do recuperando para sua inserção no mercado de trabalho, da sustentabilidade da UP e consequentemente da APAC.

ETAPA III: Plano de Negócio

A terceira etapa constitui-se na continuidade do processo estratégico da UP que prevê a elaboração de seu Plano de Negócio (PN). Neste caso, foi selecionada aquela UP, dentre as diversas existentes na APAC, considerada pelo diagnóstico (Etapa I) de maior potencialidade para o cumprimento da missão e sustentabilidade da APAC.

O método utilizado na elaboração do PN leva em consideração o formato já bastante difundido por autores como Filion e Dolabela (2000), que prevê a sua estrutura clássica à partir do Plano Mercadológico, Plano Operacional, Plano Administrativo e Plano Financeiro.

Assim a estrutura do PN, descrita acima, foi inserida na estrutura do BSC, relacionando cada plano com a premissa estratégica. O objetivo é que cada plano do PN seja construído com o foco de atender às premissas e consequentemente a missão da APAC, conforme ilustrado na figura 6.



Figura 6: Mapa Estratégico da estruturação do Plano de Negócios

Fonte: Elaboração dos autores

Em cada plano foram identificados pontos de controles, considerados como pontos chaves para o planejamento, com a proposta de indicadores simplificados que permitam monitorar a implantação e a efetividade das estratégias propostas no PN.

Assim a terceira etapa fecha o ciclo estratégico da APAC, por meio do planejamento mais consistente da UP de maior potencialidade de contribuição para a sustentabilidade da organização como um todo.

O PN permite, a partir dos planos de mercado, operacional, administrativo e financeiro, o monitoramento da eficácia da gestão da UP que tem o papel fundamental de contribuir para o cumprimento da missão Apaquiana, que é a ressocialização do recuperando, por meio da formação profissional e da geração de trabalho e renda. A figura 7 ilustra os principais pontos de controles preconizados nesta metodologia.

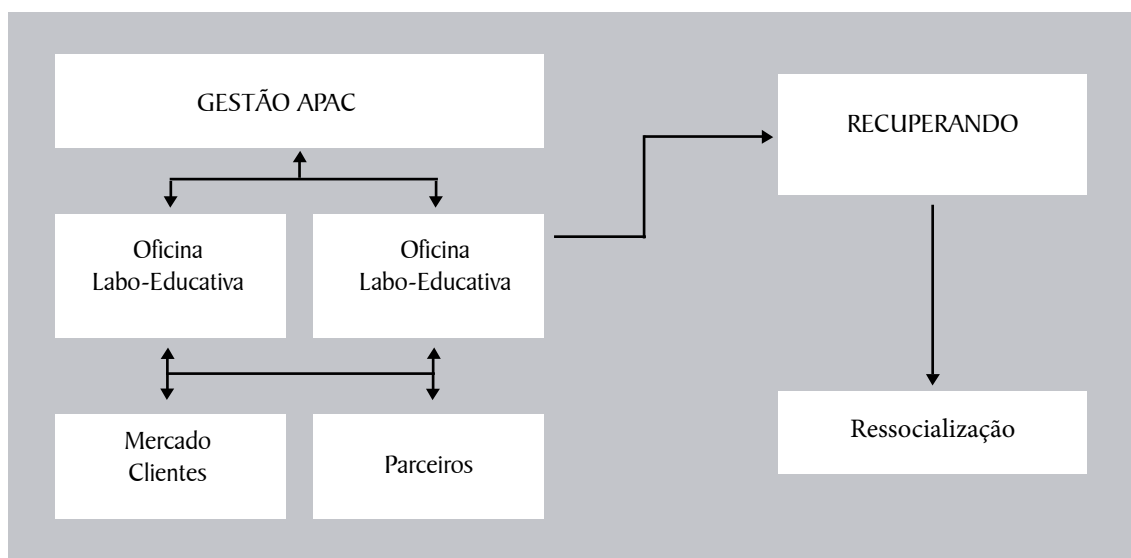


Figura 7: Pontos de Controle da Gestão
Fonte: Elaborado pelos autores

REFERÊNCIAS:

BSC:

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para estratégia**: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campos 2000.

SWOT:

OLIVEIRA, Djalma. **Planejamento Estratégico**. Editora Atlas. 19ª edição, São Paulo – 2003.

MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMBEL **Safári de Estratégia**, Editora Bookman. Porto Alegre - 2000

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001. 3. ed.

PLANO DE NEGÓCIO:

FILION, Louis Jacques; DOLABELA, Fernando. **Boa idéia! E agora?**: plano de negócio, o caminho seguro para criar e gerenciar sua empresa / c2000

SEBRAE:

SEBRAE 2012. <http://www.sebrae.com.br/atendimento/teste-aqui-seu-perfil-empendedor> - acessado em 30/05/2012.

Questionário do SEBRAE 2012 (acessado em. <http://www.sebrae.com.br/atendimento/teste-aqui-seu-perfil-empendedor> em 01/06/2012):

É importante perceber que o questionário deve ser adaptado à realidade das Unidades Produtivas das APACs.

Teste aqui seu perfil empreendedor

Verifique, através deste teste, se você tem tino empresarial. Seja sincero!

1. Diante de uma ordem passada por seu chefe, patrão ou superior, qual a sua reação mais provável?

- ☐ a. Aceita a ordem sem questioná-la.
- ☐ b. Aceita e só acena depois de ser convencido de que a ordem é boa ou necessária.
- ☐ c. Não aceita a ordem facilmente. Aliás, sente-se inclinado a rebelar-se contra a autoridade de quem a está passando.

2. Se, no trabalho ou em uma reunião social, surge uma atividade para o seu grupo fazer, qual a sua atitude mais comum?

- ☐ a. Espera que o grupo se organize para ver a tarefa que lhe caberá realizar.
- ☐ b. Tem tendência de tomar a frente do grupo, propor o que deve ser feito, dividir as tarefas pelos companheiros e dar início à ação.
- ☐ c. Participa das discussões mas não toma a frente do grupo, ficando sempre junto com todos, nem à frente, nem atrás.

3. O fato de ter que chegar na hora certa ao trabalho, de ter um momento determinado para almoçar e retomar ao emprego e de, ao final do expediente, ter uma hora marcada para deixar o serviço e voltar para casa:

- ☐ a. Deixa você com muita vontade de não precisar seguir horários, de ter tempo para fazer as coisas que você julga realmente importantes.
- ☐ b. Mostra a você que seguir horários é importante, que a disciplina não faz mal a ninguém e que a liberdade pessoal vem depois das regras sociais.
- ☐ c. Torna claro para você que os horários marcados fazem parte do emprego e têm que ser obedecidos por quem precisa trabalhar.

4. Quando, em uma reunião de família, surge uma tarefa muito importante e as pessoas lembram de você para assumir a responsabilidade de resolvê-la, você exclama:

- ☐ a. Puxa! Que lástima, essa sobrou para mim.
- ☐ b. Já sei como resolvê-la gente! Pode deixar comigo!
- ☐ c. Bem, vou fazer força para tudo dar certo!

5. Quando alguém pede para você ajudar a encontrar uma solução para um problema importan-

te, qual o seu comportamento mais provável?

- ☐ a. Aceita o desafio, pensa um pouco e logo imagina mais de uma forma para solucionar o problema.
- ☐ b. Pensa muito sobre o assunto, mas não consegue imaginar uma solução que valha a pena.
- ☐ c. Prefere não ajudar, pois tem horror a problemas.

6. Quando uma máquina de sua casa está com defeito, qual a atitude que você, normalmente, toma?

- ☐ a. Procura descobrir o defeito e encontrar uma forma de consertá-la, às vezes com arames, parafusos, borrachas, ou outras coisas que você costuma guardar para essas ocasiões.
- ☐ b. Encosta a máquina e deixa-a desligada até que um técnico venha consertá-la.
- ☐ c. Verifica se é uma coisa simples de solucionar e, se não for, chama um técnico.

7. Se você fosse despedido de seu emprego e tivesse dificuldades para arranjar, imediatamente, outro trabalho na mesma área, o que você faria com maior probabilidade?

- ☐ a. Aceitaria isso como uma fatalidade e aguardaria um momento mais propício para arranjar emprego.
- ☐ b. Procuraria alternativas para trabalhar e ganhar dinheiro, mesmo que não fossem, exatamente, aquilo que você costuma fazer.
- ☐ c. Continuaria procurando emprego na área em que está acostumado a trabalhar, até arranjar alguma coisa.

8. Quando você pensa no que já fez em sua vida profissional, quais as lembranças que vêm mais rapidamente à sua mente?

- ☐ a. Que sempre teve boas idéias, que de alguma maneira ajudaram a resolver
- ☐ b. Que algumas vezes, não muitas, teve boas idéias para melhorar o trabalho.
- ☐ c. Que nunca pensou na melhoria da organização, mas sim em cumprir suas obrigações, trabalhando com afinco.

09. Se alguém lhe fizer uma proposta, como, por exemplo, utilizar um método de trabalho inovador, o que você faz com maior probabilidade?

- ☐ a. Pensa na proposta, avalia os prós e os contras e, depois de muita reflexão e análise, imagina uma forma de aplicá-los aos poucos em seu trabalho.
- ☐ b. Analisa com cuidado e, se a idéia lhe parecer boa, dedica-se à sua implantação com vontade e confiança de que ela vai dar certo.
- ☐ c. Escuta e desconfia de que não pode dar certo e, assim, acha melhor continuar fazendo do jeito que sempre fez.

10. Você consegue lembrar-se das vezes em que teve de enfrentar uma grande dificuldade. Nessas ocasiões, qual a atitude que mais comumente você tomou?

- ☐ a. Chegou a ficar desesperado, mas conseguiu forças e lutou, lutou muito.
- ☐ b. Resistiu até onde foi possível.
- ☐ c. Pensou e chegou à conclusão de que nem sempre vale a pena lutar contra a correnteza.

11. Entre seus amigos e familiares, acredita que a opinião deles à seu respeito é a de que:

- ☐ a. "Você só põe o boné onde possa ganhar!" - pois quando entra em uma luta é porque tem certeza de que pode vencer.

- () b. “Quando começa um projeto vai até o fim, custe o que custar” - pois você é capaz de sacrificar tudo por um objetivo.
- () c. “Para você nem sempre a linha reta é o caminho” - pois você prefere contornar as dificuldades que se apresentam pela frente.

12. Quando comete um erro, qual a atitude mais comum que você toma?

- () a. Avalia cuidadosamente o que fez, por isso não costuma repetir os mesmos erros.
- () b. Pára...pensa...sacode a poeira e segue em frente, pois acha que “errar é humano”.
- () c. Lamenta profundamente a sua falha, pois detesta cometer erros.

13. Quando lembra das vezes que surgiu uma oportunidade de fazer um bom negócio, qual foi sua reação nessas ocasiões?

- () a. Parou e pensou, pensou cuidadosamente nessas oportunidades e, algumas vezes, passou tanto tempo analisando a situação, que outros acabaram fazendo o negócio antes de você.
- () b. Pensou um pouco, analisou cuidadosamente o negócio, e se achou viável foi em frente, com fé em Deus e confiança em si mesmo.
- () c. Pensou um pouco e sempre preferiu esperar por um negócio mais seguro.

14. Quando analisa a vida das pessoas que conhece, o que você mais valoriza?

- () a. Os amigos que vivem se arriscando, mudando de casa, de emprego, de cidade e até de país.
- () b. Aqueles que conseguiram progredir, muitas vezes, enfrentando situações difíceis e arriscadas.
- () c. Aquelas pessoas que souberem escolher o caminho mais seguro.

15. Qual o seu conceito das pessoas que iniciaram negócios e fracassaram?

- () a. Elas tiveram uma oportunidade de aprender com os próprios erros e, certamente, saíram mais fortes dessas experiências.
- () b. Acha que as pessoas não devem cometer erros e fracassos. Por isso, somente devem entrar em negócios seguros.
- () c. As pessoas devem pensar muito antes de agir, mesmo que a oportunidade de iniciar um negócio passe. Afinal, outras oportunidades surgirão.

16. Se você tivesse que iniciar um negócio, logicamente, procuraria analisar com rigor a situação e, diante dos resultados dessa análise, que atitude tomaria?

- () a. Só abriria a empresa se o resultado demonstrasse que o negócio tinha 100% de chance de dar certo.
- () b. Apostaria na idéia, mesmo que os resultados apontassem uma certa margem de risco.
- () c. Só entraria no negócio se tivesse certeza de que haveria grande chance de dar certo.

17. Você costuma enfrentar uma situação difícil:

- () a. Com coragem, sangue-frio e força de vontade.
- () b. Com um certo receio, mas com fé em Deus.
- () c. Com muito cuidado e, se necessário, voltando atrás para se preparar melhor.

18. Que atitude você acha que combina mais com sua personalidade, quando está diante de uma

oportunidade de negócio?

- ☐ a. De muita calma, cuidado e sensatez.
- ☐ b. De muita fé em Deus.
- ☐ c. De confiança em sua capacidade de avaliação e de talento para superar dificuldades com “jogo de cintura” e perseverança.

19. Quando lê ou assiste pela televisão alguma reportagem sobre um empresário de sucesso, qual a sua atitude mais provável?

- ☐ a. Exclama: “Puxa, que sorte que ele teve!”.
- ☐ b. Pensa nas dificuldades que ele enfrentou e fica satisfeito com a sua vida modesta, porém tranqüila.
- ☐ c. Enche-se de vontade e acredita que, com o mesmo esforço, vontade e confiança, seria capaz de, também, alcançar o sucesso.

20. Quando a vida lhe apresenta obstáculos de difícil transposição, você:

- ☐ a. Percebe que seria capaz de superar obstáculos bem mais difíceis.
- ☐ b. Sente-se acuado e pensa que a vida é um período de provas e sacrifícios.
- ☐ c. De início, sente-se atemorizado, depois acha que, com a ajuda de amigos ou familiares, pode superar os obstáculos.

APROFUNDE SEUS CONHECIMENTOS

BRASIL, **Lei 7.210 de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm >

Fundação AVSI. **Responsabilidade Social e Terceiro Setor: regulamentação legislativa da Responsabilidade Social Corporativa, Conceitos e Legislação**, 2011

OTTOBONI, M. **Ninguém é Irrecuperável**. São Paulo, Cidade Nova, 1998.

OTTOBONI, M. **Seja Solução, Não Vítima** 2. ed. São Paulo, Cidade Nova, 2005.

OTTOBONI, M. **Vamos Matar O Criminoso?** São Paulo, Paulinas, 2001.

SILVA, J.R. **A Execução Penal à Luz do Método APAC**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, 2012.

TJMG. **Cartilha Programa Novos Rumos**, 2011

TEODOSIO, A.S. S; GIVISIEZ, L.J.V.B. **Planejamento e Implementação de Estratégias: um estudo da percepção de gestores na gestão social**, 2008.

RESENDE, T. A. **Roteiro do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. 3.ed. Revisada e Ampliada. Belo Horizonte, Editora PRAX, 2006.

BIBLIOGRAFIA

ABRITTA FILHO, Ernane de Souza; PESSOA, Luciana Cristina Ferreira e PEDROSA, Maurílio Leite. **Diagnóstico Situacional APAC Associação de Proteção e Assistência aos Condenados**. Instituto Minas Pela Paz, Belo Horizonte/MG. Junho – 2008.

ANTUNES, C., Manual de Técnicas – de dinâmicas de grupo, de sensibilização e de ludopedagogia. 13ª edição, Petrópolis, Vozes 1998.

BATISTELA, Jamila Eliza e AMARAL, Marilda Ruiz Andrade. **As Regras Mínimas para o Tratamento de Prisioneiros da ONU e a Lei de Execução Penal Brasileira: uma breve comparação**. Disponível em <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1661/1583>> Acessado em 27 abr 2012.

BATITUCCI, Eduardo Cerqueira e RIBEIRO, Ludmila Mendonça Lopes. **Problemas Inerentes ao Sistema Penitenciário Brasileiro: o estudo de caso de Minas Gerais**. Disponível em: <https://aplicacao.mp.mg.gov.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/366/problemas%20inerentes%20sistema%20penitenciario_Ribeiro.pdf?sequence=1> Acesso em: 15 abr 2012.

BRASIL, **Lei 7.210 de 11 de julho de 1984**. Institui a Lei de Execução Penal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm> Acessado em 02 mai 2012.

COSTA, Lucas Costa e PARREIRAS, Arthur. **APAC: alternativa na execução pena**. Disponível em <http://www.carceraria.org.br/fotos/fotos/admin/Sistema%20Penal/Sistema%20Penitenciario/Apac_alternativa%20na%20execucao%20penal.pdf> Acessando em 15 abr 2012.

COUTINHO, Adriana de Souza Lima. **Família, Trabalho e Religião: Fatores de reintegração do detento? Um estudo comparativo e descritivo entre o sistema prisional comum e a Associação de proteção e Assistência aos Condenados**. Disponível em: <http://www.tede.ufv.br/tedesimplificado/tde_arquivos/46/TDE-2010-05-25T135027Z-2198/Publico/texto%20completo.pdf> Acesso em: 15 abr 2012.

FBAC – Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados. Disponível em www.fbac.org.br acessado em 15 abr 2012.

FERNANDES, Djair Roberto. **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial** Rev. FAE, Curitiba, v.7, n.1, p.1-18, jan./jun. 2004. Disponível em <<http://www.fae.edu/publicador/conteudo/foto/182005Uma%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20.pdf>> Acessado em 14 mai 2012.

ANDRADE FILHO, Francisco Antônio de. **Trabalho: a expressão fundante da humanização** in NOVA FASE • Ano 3

Número Especial, p. 73-81, junho-99.

BEATO FILHO, Cláudio Chaves e CAMINHAS, Diogo Alves. **Medo do crime em Minas Gerais: um olhar aproximativo de suas causas**. XI Congresso Brasileiro de Sociologia – 28 a 31 de junho de 2009. UFRJ, Rio de Janeiro, RJ. Disponível em <<http://www.movimentominas.com.br/system/documents/123/original/2%20-%20Medo%20do%20crime%20em%20Minas%20Gerais.pdf>> Acessado em 15 abr 2012.

BEATO FILHO, Cláudio Chaves. Determinantes da Criminalidade em Minas Gerais. CRISP/UFMG. Artigos e Publicações. Disponível em: <http://www.crisp.ufmg.br/>. Acesso em: 13 out. 2011.

FRANCO, Maria Amélia Santoro. **Pedagogia da Pesquisa-ação** in Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483-502, set./dez. 2005.

INFOPEN – **Estatística. Sistema Prisional**. Disponível em: <<http://portal.mj.gov.br/depen/data/Pages/MJD574E-9CEITEMIDC37B2AE94C6840068B1624D28407509CPTBRNN.htm>> Acessado em 15 abr 2012.

MINAS GERAIS, Governo do Estado. **Anuário de Informações Criminais de Minas Gerais 2010**. Disponível em <https://www.seds.mg.gov.br/images/seds_docs/Anuario/anuario%202010.pdf> Acessado em 15 abr 2012.

ONU, **Regras Mínimas para o Tratamento de Prisioneiros**. Disponível em <<http://www.dhnet.org.br/direitos/sip/onu/fpena/lex52.htm>>. Acessado em 27 abr 2012.

PROJETO NOVOS RUMOS NA EXECUÇÃO PENAL **Atos Normativos**. Novembro de 2007. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 72 pags.

PROJETO NOVOS RUMOS NA EXECUÇÃO PENAL. **“Todo homem é maior que seu erro”**. Maio de 2009. Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. 64 pags.

PUC Minas. **Diagnóstico Sobre a Gestão das APACS 2011**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, Dezembro de 2011.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio** -- Brasília : SEBRAE, 2007. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf)> Acessado em 17 mai 2012.

SILVA, Pedro Henrique Pedrosa. **Método APAC: por uma execução penal justa e ressocializante**. Disponível e <<http://www.artigonal.com/direito-artigos/metodo-apac-por-uma-execucao-penal-justa-e-ressocializante-4807177.html>> Acessado em 15 abr 2012.

SILVA, Sérgio Luis da. **Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. Ci. Inf., Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12917.pdf>> Acessado em 14 mai 2012.

TEODÓSIO, A. S. S. **Programas de incentivo ao voluntariado: novos desafios para a ética gerencial**. In Memórias Del IV Congresso Latinoamericano de Ética, Negocios y Economía: La ética em La gestión pública y privada: fortalezas y debilidades. Buenos Aires: Associação Latinoamericana de Ética, Negócios e Economia / Universidade Argentina de La Empresa, 26-27 de julho de 2001, PP. 17-27.

ISBN 978-85-89391-07-8



