

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**

**Instituto de Ciências Sociais Aplicadas**

**Departamento de Ciências Administrativas**

**Bacharel em Administração**

**Plínio Augusto Labiapari**

**A ORGANIZAÇÃO DO CÁRCERE:**

**Um Estudo em uma Unidade da APAC**

**Mariana**

**2018**

**Plínio Augusto Labiapari**

**A ORGANIZAÇÃO DO CÁRCERE:  
Um Estudo em uma Unidade da APAC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito para obtenção do título Bacharel em Administração.

**Orientadora:** Profa. Dra. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão.

**Mariana**

**2018**

L118o Labiapari, Plínio Augusto.  
A organização do cárcere [manuscrito]: um estudo em uma unidade da APAC / Plínio Augusto Labiapari. - 2018.

35f.: il.: tabs; Quadros.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> MSc.<sup>a</sup> Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Organização judiciária penal. 2. Prisão. 3. Poder Disciplinar. I. Maranhão, Carolina Machado Saraiva de Albuquerque. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 343.432

Catálogo: [ficha@sisbin.ufop.br](mailto:ficha@sisbin.ufop.br)



MINISTERIO DA EDUCACAO  
Universidade Federal de Ouro Preto  
Instituto de Ciencias Sociais Aplicadas - ICISA  
COLEGIADO CURSO ADMINISTRACAO



---

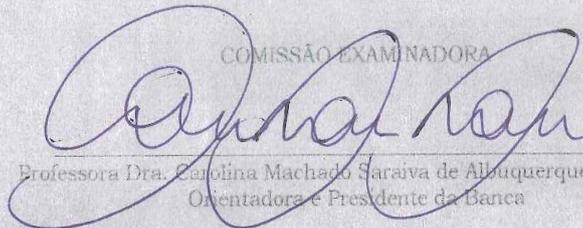
FICHA DE APROVACAO

PLINIO AUGUSTO LABIAPARI

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

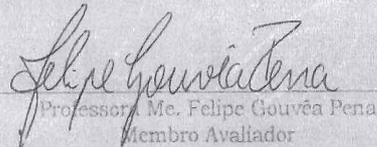
Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dra. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão

COMISSAO EXAMINADORA



---

Professora Dra. Carolina Machado Saraiva de Albuquerque Maranhão  
Orientadora e Presidente da Banca



---

Professor Me. Felipe Gouvêa Pena  
Membro Avaliador



---

Professora Bela Isadora Iannini Cota Dutra  
Membro Avaliador

Mariana, 06 de fevereiro de 2018.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus em sua perpétua sabedoria pela profunda e decorrente mudança em minha vida e pelo chamado a este trabalho.

À oxalá e oxum, meus pais celestiais que em sua infinita bondade me iluminam e em sua inabalável resiliência me ensinam.

Ao meu Anjo de guarda por todo dia acender em mim a centelha da energia que me faz seguir em frente.

A minha família pelo incondicional apoio, amor e compreensão. Por todos os momentos e experiências.

Agradeço ao Luciano meu mentor espiritual, por toda ajuda e conselhos.

À minha orientadora Professora Dra. Carolina Maranhão, pelos esclarecimentos, apoio (tem mais)

## RESUMO

Este estudo foi realizado buscando uma alternativa ao sistema carcerário brasileiro, por sua vez, tradicionalmente caro e com resultados muito opostos do esperado pela sociedade. Para análise do tema de interesse social e sob o viés da abordagem disciplinar e compreensão de seu poder nas organizações, o método APAC foi elencado como objeto de análise por adotar uma perspectiva disciplinar mais adequada e objetivar a efetiva ressocialização do indivíduo em suas políticas. A metodologia utilizada foi uma análise qualitativa com objetivo descritivo por meio de um estudo de caso e análise da literatura pertinente. A análise de conteúdo das entrevistas coletadas na unidade APAC em Conselheiro Lafaiete buscou distinguir características que evidenciassem uma falha social no sistema público de carceragem e o melhor emprego do método alternativo em questão. O presente estudo crítico tem a proposta de colaborar para a discussão do melhor emprego das políticas públicas de segurança e por consequência, bem-estar social.

**Palavras-chave:** APAC, Sistema Carcerário, Poder disciplinar, sociedade.

## **ABSTRACT**

This study was conducted looking for an alternative to the Brazilian prison system, for your time, traditionally expensive and with opposite results expected by society. For analysis of the theme of social interest and under the bias of the disciplinary approach and understanding of your power in organizations, the APAC method was ranked as an object of review by adopting an proper disciplinary perspective and objetctify the effective re-socialization of the individual in his policies. The methodology was a qualitative analysis with descriptive purpose by means of a case study and analysis of relevant literature. The content analysis of interviews collected in APAC unit located in Conselheiro Lafaiete to distinguish features that indicate a social failure in the public system of incarceration and the best use of the alternative method in question. This critical study has the proposal to collaborate for the discussion of better employment of public security policies and social welfare.

**Keywords:** APAC, Prison System, Disciplinary authority, Society.

## LISTA DE ABREVIATURAS

APAC	Associação de Proteção ao Condenado
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CRS	Centro de Reintegração Social
CSS	Conselho de Sinceridade e Solidariedade
DEPEN	Departamento Penitenciário Nacional
FBAC	Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados
FUNPEN	Fundo Penitenciário Nacional
FUNPES	Fundo Penitenciário Estadual
HAF	Homicídios por arma de fogo
INFOPEN	Informações Estatísticas do Departamento Penitenciário Brasileiro
LEP	Lei de Execução Penal
MPGO	Ministério Público de Goiás
TJMG	Tribunal de Justiça de Minas Gerais

## LISTA DE QUADROS E FIGURAS

<b>Quadro 1:</b> Perfil dos entrevistados.....	17
<b>Quadro 2:</b> Resumo das categorias.....	18
<b>Figura 1:</b> Organograma do complexo CRS .....	27
<b>Figura 2:</b> Atividades do Centro de Reintegração Social .....	28
<b>Figura 3:</b> Quadro de avaliação disciplinar.....	32
<b>Figura 4:</b> Entrevista com recuperandos .....	34
<b>Figura 5:</b> Entrevista com voluntário.....	34
<b>Figura 6:</b> Entrevista com voluntário.....	34
<b>Figura 7:</b> Dispensa de mantimentos .....	35
<b>Figura 8:</b> Horta mantida pelos recuperandos.....	35
<b>Figura 9:</b> Cozinha .....	35
<b>Figura 10:</b> Ambiente educacional .....	36
<b>Figura 11:</b> Ambiente educacional .....	36
<b>Figura 12:</b> Oração “benção sobre benção” .....	36
<b>Figura 13:</b> Ambiente de espiritualidade .....	37

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>12</b>
2.1	Breve análise histórica acerca das políticas de encarceramento .....	12
2.2	A Atividade laboral como forma de recuperação do ex-detento.....	16
2.3	Custos do sistema carcerário e surgimento e implantação do método APAC .....	17
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA</b> .....	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>19</b>
4.1	Categorias.....	19
<b>4.1.1</b>	<b>Sistema penitenciário comum</b> .....	<b>20</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Sistema convencional x Sistema APAC</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Processo Penal</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1.4</b>	<b>Atividades Laborais</b> .....	<b>22</b>
<b>4.1.5</b>	<b>Regras</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1.6</b>	<b>Inserção no mercado de trabalho</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1.7</b>	<b>Religião</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.8</b>	<b>Valores</b> .....	<b>25</b>
<b>4.1.9</b>	<b>Família</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2</b>	<b>Processos Organizacionais: planejamento, controle, direção e hierarquia</b> .....	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>30</b>
	<b>ANEXO A</b> .....	<b>32</b>
	<b>ANEXO B</b> .....	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país violento. Em Minas Gerais, São Joaquim de Bicas, Betim e Ribeirão das Neves lideram o ranking de homicídios por arma de fogo com assustadoras taxas médias de Homicídios por Arma de Fogo (HAF) de 70,8, 50,0 e 43,6 por 100 mil habitantes/ano respectivamente (WAISELFISZ, 2016). Levando apenas em consideração o crime de homicídio (Art. 121 Lei 2.848/CP), ainda segundo o levantamento de Waiselfisz, o estado de Minas Gerais teve em 2014, 3338 HAF's, ocupando o 20º estado mais violento do país.

Certamente esses dados conseguem reforçar posições extremamente conservadoras e até extremistas com relação à legislação tocante à criminalidade e ao sistema prisional, entretanto é preciso levar em conta que a realidade carcerária também é alarmante. O Ministério da Justiça, através do Informações Estatísticas do Departamento Penitenciário Brasileiro (INFOPEN), levantou o total de 622.202 detentos (SANTOS; DE VITTO, 2014), dos quais 40% são provisórios, ou seja, aguardam julgamento sob circunstâncias da Lei. Trata-se, portanto, da 4ª maior população carcerária mundial.

Um estudo elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça (2015) aponta uma taxa de 24% de reincidência criminal dos egressos até os próximos cinco anos, essa por vez retroalimentada em um sistema com variável rigidez disciplinar acerca do cotidiano, porém pouca observância aos ideais de ressocialização, o uso da aplicação seletiva das práticas disciplinares permite o estabelecimento de núcleos de poder e no longo prazo configuram as instituições disciplinares como verdadeiras “universidades do crime” e se propagam para fora dos presídios.

O objetivo geral deste estudo é descrever as características organizacionais da unidade da Associação de Proteção ao Condenado (APAC) em Conselheiro Lafaiete-MG e compreendê-la no âmbito dos estudos sobre prisões como organizações totais (FOUCAULT, 2005). O presente estudo tem como objetivos específicos: (1) Descrever o Sistema APAC como modelo de instituição de poder disciplinar; (2) Descrever o sistema APAC sob seus aspectos organizacionais; e (3) Descrever o sistema organizacional da APAC em relação aos estudos de poder de Foucault.

O tema é de interesse da área da Administração por entender o sistema carcerário como uma organização e buscar a melhoria em um contínuo social, em que o principal ganho para a segurança pública é a diminuição da reincidência criminal. Sob a ótica dos estudos organizacionais, as instituições totais vêm ganhando espaço na área da administração ao compreendermos o cárcere como um conjunto de instituições de poder (FOUCAULT, 2005).

A relevância acadêmica do tema consta em contribuir com os estudos das instituições de poder ao entender as prisões como organizações, sendo relativamente novo para a Administração, mas já bastante explorado por outras áreas do saber. Para a sociedade o tema colabora com a visão da APAC como uma organização que busca adequar em sua política a ressocialização, “prender para recuperar, para evitar a reincidência e proteger a sociedade” (FERREIRA; OTTOBONI, 2016), e evidenciar uma visível ineficiência ou mesmo falha da gestão de segurança pública, na aplicação *ipsis litteris* da Lei de Execução Penal no país.

A primeira parte deste estudo compreende: a introdução com o tema, o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda parte consta uma análise teórica/bibliográfica acerca dos temas que agregam ao respectivo cerne do presente estudo: uma breve contextualização histórica sobre o direito de punir e o encarceramento, os custos do sistema penitenciário, o surgimento e implantação do modelo APAC. A terceira parte do estudo é a metodologia definida para perquirir o tema: dados levantados e suas respectivas formas de coleta, seguida pela análise dos resultados obtidos e as considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Breve análise histórica acerca das políticas de encarceramento**

O complexo penitenciário e o encarceramento são estruturas sociais relativamente atuais se levarmos em conta o contexto histórico da consolidação da civilização e do desenvolvimento urbano.

Rusche e Kirchheimer (2004) traçam com linearidade a evolução do sistema penal na Europa. Para os autores, a alta idade média era caracterizada pela vida no campo e em feudos, a sociedade era fundamentada por rígidos dogmas, tradições, estratificação social e religiosidade. A conjuntura social era composta por um poder religioso fortemente vinculado à cultura e costumes, bem como a ética e moral. O preenchimento demográfico era disperso em terras e predominavam a forma de vida camponesa nos ditos feudos. A justiça era exercida através de conselhos de homens livres, a arbitragem privada rapidamente optava pela impetração de fianças aos crimes e contravenções empreendidos, estas de acordo com a classe social do agente. A imposição de uma fiança era uma forma justa encontrada pela arbitragem, de maneira solene, para satisfazer o interesse comum bem como para evitar a busca pela justiça pessoal, esta última desmedida e incorporada de valores e sentimentos pessoais, se distancia mui-

to além da justiça como ferramenta imbuída de interesse social para reparar algum dano, se aproximando cada vez mais da ação válida, legitimada pela honra, porém consubstanciada de pessoalidade e sentimento de vingança por apenas (RUSCHE; KIRCHHEIMER,2004).

Os autores supracitados observam o fenômeno do castigo corporal como alternativa à fiança, este bastante expresso em extratos sociais subalternos, incluía o encarceramento como forma de apenação, e que a esfera do direito penal rapidamente se transformou de reuniões arbitrárias solenes de cunho privado, para um grande aparato representativo e institucionalizado de interesse público.

O vertiginoso crescimento populacional percebido na Europa durante o século XV, especificamente pelo êxodo rural e a recuperação do contingente populacional ceifado pela peste negra que assolará o continente, gerou um crescente número de indigentes e despossuídos nos grandes centros. O aumento da demanda pela terra para produção, devido ao sistema de rodízio implantando para reaproveitar o solo, e o excedente de mão de obra disponível, tornou o padrão de vida do campônio mais severo à época. A repercussão de tal fluxo migratório para os centros urbanos gerou forte resistência das administrações públicas, devido ao inchaço populacional já percebido, compelindo uma parcela significativa ao nomadismo (RUSCHE; KIRCHHEIMER,2004).

Ainda segundo Rusche e Kirschheimer (2004), o surgimento do modelo econômico capitalista foi concomitante à concentração de poder pelo aparelho estatal, a diminuição dos índices de salários gerais, a alta da pobreza e da criminalidade sincrônicos com o aumento populacional, gerou pressão social para o estabelecimento de um sistema penal que servisse à sociedade emergente. A administração do direito penal pelo estado concentrado agora usurpava legalmente a arbitragem privada. A legislação edificada pelo direito romano traduziu-se efetivamente em aplicações discrepantes de sanções para membros de substratos sociais distintos, ao passo em que ofensas passivas de apenação poderiam ser legalmente sanadas mediante compensação evitando a penalidade criminal quando se tratavam dos substratos sociais dominantes, tais feitos seriam penalizados austeramente se tratando dos substratos sociais inferiores.

Destarte, enquanto aqueles que tinham recursos suficientes para pagar estavam aptos a comprar a liberação da punição, delinquentes que não tinham meios (isto é, a grande maioria) eram impotentes para porem-se a salvo do tratamento severo a que eram submetidos. De longe, o maior número de crimes era agora contra a propriedade, cometidos por aqueles que não tinham propriedade alguma, de modo que dificilmente uma fiança atingiria estes casos (RUSCHE e KIRCHHEIMER, 2004, p.36).

Os autores da escola de Frankfurt afirmam ainda, neste período, não houve apenas a transição singular da concessão da prerrogativa disciplinar para o estado concentrado, como a inquietude e insatisfação próprias das classes altas concernentes às subalternas. Era fundamental dissuadir os empobrecidos da criminalidade emergente, logo o embrutecimento das penalidades concedeu espaço a penas capitais teatrais e sangrentas, verdadeiros suplícios a céu aberto tomavam espaço na Europa.

Foucault (2005) ilustra como os suplícios dos corpos como formas de apenação, aplicadas pelos estados absolutistas, foram lentamente substituídos por penas menos bestiais e com interesse econômico, principalmente por expiações que forçavam a servidão, o trabalho, alistamento militar, etc. Rusche e Kirchheimer (2004) discorrem sobre como o mercantilismo, as grandes navegações e o início da industrialização, fizeram com que vários países tivessem escassez de força de trabalho, o crescimento populacional não acompanhava o ritmo do desenvolvimento comercial, levando os estados a tomar medidas que mantivessem a mão-de-obra enclausurada, proibindo a emigração e estimulando a imigração. À época, houve um aumento generalizado da qualidade de vida no continente europeu gerada pela mudança do cenário econômico a partir do século XVI, disputas territoriais levaram várias nações a tornar o alistamento militar como forma de cumprimento de transgressões. Como observado por Foucault, ao limiar do século XIX uma ampla reforma política pelo continente europeu vinha a banir o suplício das práticas estatais.

É a época em que foi redistribuída na Europa e nos Estados Unidos, toda a economia do castigo... “época dos inúmeros projetos de reformas; nova teoria da lei e do crime, nova justificação moral ou política do direito de punir; abolição das antigas ordenanças, supressão dos costumes; projeto ou redação de códigos ‘modernos’... (FOUCAULT, 2005, p.11).

Para Foucault (2005), o séc. XVIII trouxera a revolução industrial. Com ela houve o desenvolvimento de centros urbanos, o fluxo de mercadorias pela Europa aumentava consideravelmente, e também consideravelmente a ilegalidade popular. Para Foucault; os furtos, contrabandos, receptações e outras chamadas ilegalidades cresciam exponencialmente, onde houvesse comércio ou transporte de mercadorias, bens, ferramentas ou matéria-prima era possível observá-las.

As transformações sociais exigiam um modelo de punição mais adequado à nova realidade econômica e social. O absolutismo monárquico cedia cada vez mais poder à burguesia, nesse contexto havia a necessidade de reestruturar o aparelho penal, o Estado então se apare-

lharia para englobar melhor o contingente presente à época de delinquentes de forma mais eficiente (FOUCAULT, 2005).

E esse encarceramento, pedido pela lei, o Império resolvera transcrevê-lo logo para a realidade, segundo uma hierarquia penal, administrativa, geográfica: no grau mais baixo, associada a cada justiça de paz, delegacia municipal; em cada distrito, prisões; em todos os departamentos, uma casa de correção; no cume, várias casas centrais para os condenados criminosos ou os correccionais que são condenados a mais de um ano; enfim, em alguns portos, prisão com trabalhos forçados (FOUCAULT, 2005, p.95).

Os reformistas do código penal por toda Europa optam pelo engajamento socioeconômico da forma de punir, e durante a segunda metade do século XVIII observou-se nas grandes potências e no continente Europeu uma profunda transformação do direito penal. O modelo pioneiro citado por Foucault (2005) é o de Rasphuis de Amsterdam, datado de 1596, constituía uma casa de correção pautada em trabalho, rígida disciplina e contribuição religiosa.

Daí a ideia de uma casa que realizasse de uma certa maneira a pedagogia universal do trabalho para aqueles que se mostrassem refratários... Essa pedagogia tão útil reconstituirá no indivíduo preguiçoso o gosto pelo trabalho, recolocá-lo-á por força num sistema de interesses em que o trabalho será mais vantajoso que a preguiça... (FOUCAULT, 2005, p.100).

Segundo Foucault (2005), historicamente os modelos penitenciários atuais foram baseados em “*Gloucester*” na Inglaterra, “*A cadeia de Gand*” na Bélgica e a “*prisão de Walnut Street*” na Filadélfia, esta última um “produto”, embasada nas anteriores, seguido sob as novas diretrizes da reforma penal Norte Americana:

Trabalho obrigatório em oficinas, ocupação constante dos detentos, custeio das despesas da prisão com esse trabalho, mas também retribuição individual dos prisioneiros para assegurar sua reinserção moral e material no mundo estrito da economia (Foucault, 2005, p.102).

Wacquant (2001) defende o argumento de engenharias sociais propostas por Institutos ou *ThinkTanks* neoconservadores que propunham o fortalecimento do Estado econômico e consequente enfraquecimento do Estado social, sob a ótica do “liberalismo real” proposto por Reagan e Thatcher de 1975 a 1985 promoveram a expansão de políticas de encarceramento em massa, com verdadeiras empresas de carceragem com todo aparato de saúde penitenciária, construção, tecnologias de identificação e vigilância.

## 2.2 A Atividade laboral como forma de recuperação do ex-detento

O emprego da mão-de-obra egressa do sistema penitenciário é um tabu no mercado atual, uma das propostas do presente estudo é analisar a viabilidade da força de trabalho egressa do sistema como fator de competitividade. A Lei 7.210 no Art. 28 propõe a remuneração do detento correspondente à  $\frac{3}{4}$  do salário mínimo vigente, além da desvinculação do regime da CLT.

A proposta do estudo é analisar o atual mercado com uma visão socioeconômica, desvinculada do imaginário popular, para melhor visualizar as vantagens da reinserção em prol da sociedade. Assim como corrobora Nery Junior (2011) na Cartilha de Mão de Obra Carcerária do Ministério Público de Goiânia, ao citar como direito e dever do preso de acordo com a Lei de Execução Penal, a laborterapia, por inculcar a utilidade, a autoestima e propiciar a integração com a sociedade afastando da criminalidade (NERY JÚNIOR, 2011, p09.).

A realidade prisional do nosso país é alarmante, segundo Wacquant (2001) o encarceramento atinge com vigor a população masculina e de baixa renda, podemos, a partir dos dados levantados, delinear uma linha argumentativa teórica com o chamado “exército de reserva”, porém, tal argumentativa permearia muitos outros temas e estudiosos da mão de obra e emprego (tal como Marx, Keynes e Hayek) ainda distando por demais do objetivo final de nossa pesquisa. A rigor, sabemos do estigma cultural que persegue um egresso do sistema penitenciário, seria também uma generalização grosseira aceitar levemente máximas populares imemoriais como: “cadeia é escola de bandidos” sem nos aprofundarmos no assunto. Wacquant (2001) insinua como as duas décadas de ditadura militar no Brasil ainda exercem um papel sobre a mentalidade coletiva, refletindo nas políticas empregadas pelo estado ao identificar a garantia dos direitos humanos como tolerância à bandidagem.

O fato é que o cárcere, como se encontra, pode extrapolar a noção de “punir” e distorcer a visão de “cidadão com direitos”, no entanto personalidades como Mario Ottoboni, fundador do método APAC, inovou ao sugerir um modelo alternativo de punição que pautado na dignidade, no trabalho, na qualificação e na assistência ao condenado, poderia conseguir melhores resultados, tanto na redução do custo ao contribuinte como na efetiva ressocialização dos internos.

Efetivamente a APAC é uma entidade civil com amparo da legislação para apoio ao poder Judiciário na condução da Lei de Execução Penal (Lei 7.210/84). O modelo difere do Sistema Penitenciário por oferecer de maneira mais humanizada: apoio psicológico, médico, espiritual, envolvimento familiar e jurídico. Também se diferencia pelo não emprego de agentes ou policiais para manutenção do funcionamento da entidade, a municipalização da execução e o menor volume de ‘recuperandos’, buscam integrar a família ao processo. (VILHENA, 2009).

### **2.3 Custos do sistema carcerário e surgimento e implantação do método APAC**

Os custos para manutenção dos internos no sistema penitenciário são variáveis por estado federativo ou unidade, conforme sua estrutura e recursos disponibilizados. A estimativa do custo geral no país feita pelo Grupo de Estudos Carcerários Aplicados da Universidade de São Paulo em 2015 (GECAP-USP) são em torno de R\$ 2.397,00 mensais por recluso.

Para os presídios federais, o custo pode ultrapassar facilmente esse valor, devido às unidades serem mantidas por agentes federais concursados e toda a estrutura de segurança fornecida. Os recursos destinados neste caso são provenientes do Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN) e do Fundo Penitenciário Estadual (FUNPES) advindos do orçamento anual e demais rendimentos e repasses. O Valor dos recursos obtidos repassados ao FUNPEN em 2017, segundo o Estudo Técnico nº03 da câmara dos deputados (ALMEIDA, 2017) e o portal da transparência, chega à R\$ 690 milhões (R\$ 689.120,082,00).

Em contraste ao sistema tradicional, o Sistema APAC apresenta dados muito mais positivos, tanto em termos de recuperação dos detentos, quanto de eficiência organizacional e administrativa.

A APAC originou-se em 1972 no município de São José dos Campos – São Paulo. Fundada pelo advogado Mario Ottoboni em parceria com amigos, a Pastoral Penitenciária ganha em 1974 personalidade jurídica e instituem os 12 elementos fundamentais do método APAC, que buscam o que o sistema convencional parece ignorar, a ressocialização do indivíduo e a consequente diminuição das taxas de reincidência (FERREIRA; OTTOBONI, 2016).

A APAC se caracteriza como uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, amparada pela Constituição Federal e regida pela Lei de Execução Penal, são filiadas à Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados, porém cada entidade tem autonomia administrativa, jurídica e financeira. (FERREIRA; OTTOBONI, 2016)

Em Minas Gerais, o projeto Novos Rumos, idealizado pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais, instituído em 2001 pela resolução 633/2010 do TJMG (FERREIRA; OTTOBONI, 2016), orienta as comarcas e distritos à implementação do modelo APAC, com objetivo maior de redução da violência e bem-estar social. (VILHENA, 2009). O programa APAC é caracterizado por rígida disciplina, respeito, trabalho, ordem e envolvimento da família (FERREIRA; OTTOBONI, 2016), fundamentados nesses princípios, situam os 12 elementos fundamentais do método, são eles: A participação da comunidade, o recuperando ajudando o recuperando, o trabalho, a espiritualidade, a assistência jurídica, assistência à saúde, valorização humana, a família, o voluntário e o curso para sua formação, o Centro de Reintegração Social (CRS), o mérito, a jornada de libertação com Cristo (FERREIRA; OTTOBONI, 2016, p.20)

### **3 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA**

Esse trabalho se caracteriza como pesquisa descritiva conclusiva de natureza qualitativa. O estudo desenvolvido foi realizado na APAC na unidade em Conselheiro Lafaiete – MG, pela conveniência geográfica da região. A unidade é situada em local afastada e com amplo espaço para as instalações, o Centro de Reintegração Social (CRS) dispõe de um estacionamento, portaria, amplo refeitório, cozinha, salas de aula, espaço aberto para oficinas, horta, espaço para religiosidade e dormitórios.

A metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2002) foi a utilizada para análise dos dados, a fim de contribuir com os debates acerca de políticas de segurança pública que vem, ao longo dos anos, tomando corpo em reportagens e reafirmando uma realidade alarmante sobre o encarceramento no país.

A coleta de dados foi mediada pelo funcionário responsável pela unidade com aproximadamente duzentos recuperandos, verificada a partir de entrevistas semiestruturadas concedidas por recuperandos e voluntários na unidade APAC em Conselheiro Lafaiete-MG em outubro de 2017. Foram gravadas seis entrevistas no local com média de sete minutos cada, sendo transcritas em um total de 14 laudas e posteriormente divididas estruturalmente em categorias elencadas de acordo com o significado de maior valor expresso, presentes nas falas dos respondentes.

Segue abaixo o quadro contendo a descrição dos perfis das entrevistas e a Análise qualitativa de conteúdo.

**Quadro 1:** Perfil dos entrevistados

<b>Entrevistados</b>	<b>Identificação</b>	<b>Idade</b>	<b>Tempo na APAC</b>
Entrevistado I	Recuperando	-	6 meses
Entrevistado II	Recuperando	32 anos	1 ano e 3 meses
Entrevistado III	Recuperando	40 anos	1 anos e 10 meses
Entrevista IV	Recuperandos I, II e III	-	-
Entrevistado V	Funcionário	-	-
Entrevistado VI	Voluntário	-	4 anos

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O roteiro das entrevistas foi constituído por quatro simples perguntas: Me conte um pouco de sua história pregressa, como foi seu processo penal, como você veio a conhecer a APAC e seus comentários sobre a APAC. Segue a apresentação e discussão dos resultados obtidos na pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Categorias**

Foram elencadas nove categorias para análise. A construção dessas categorias foi pautada pelo conteúdo das entrevistas em campo e pelo estudo da metodologia APAC, mais especificamente os 12 elementos fundamentais do método (FERREIRA; OTTOBONI. 2016).

“As categorias, são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 2002, p.117).

É importante salientar que algumas categorias elencadas, tais como: a Religião, os Valores, a Família e as Atividades laborais, foram tão presentes no conteúdo das entrevistas e são também pilares do método APAC, a categoria: Regras, não faz parte dos elementos fundamentais, porém sua observância é fundamental para a compreender a Instituição como Organização além da amplitude de ferramentas de controle de conduta utilizados.

Segue abaixo um quadro resumo com as categorias e suas respectivas descrições e detalhamentos subsequentes.

**Quadro 2:** Resumo das categorias

<b>Categoria</b>	<b>Descrição</b>
Sistema Penitenciário Co-mum	As percepções dos entrevistados acerca do sistema prisional brasileiro.
Sistema Convencional X APAC	As percepções acerca do método APAC no sistema prisional brasileiro.
Processo Penal	Fato comum a todos os recuperandos do método APAC.
Atividades Laborais	Elemento fundamental do método, promove a “permeabilidade” da disciplina.
Regras	Presente em uma instituição total, inerentes à atividade disciplinar.
Inserção no mercado de trabalho	Categoria elencada pelo valor social e pessoal embutidos.
Religião	Elemento fundamental do método, contribui na internalização dos valores.
Valores	Elemento fundamental do método, são fundamentais para a “reconstrução” pessoal do indivíduo.
Família	Elemento fundamental do método, elo com o indivíduo, suscetibilização à disciplina.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

#### **4.1.1 Sistema penitenciário comum**

A análise desta categoria se faz necessária, por si, pela marcante experiência no indivíduo e por todo recuperando da APAC ser egresso do sistema carcerário comum. Como uma instituição do poder do Estado, para Foucault (2005), o sistema penitenciário instituído pela normatização, tem o poder de disciplinar e melhor adestrar a conduta para a manutenção da ordem, eliminando desvios através do “adestramento dos corpos”.

As percepções dos entrevistados ilustram o sistema penal, segundo os mesmos:

“Um sistema que onde a dignidade, o respeito não existe pelo ser humano” (ENTREVISTADO 2).

“Me senti como... um mendigo” (ENTREVISTADO 1, 2017).

“Lá você é tratado simplesmente como lixo” (ENTREVISTADO 3, 2017).

Nota-se pelos excertos das entrevistas uma certa convergência de opiniões acerca do sistema comum, tamanha similaridade de opiniões acerca do Sistema penitenciário comum fez com que o mesmo fosse elencado como categoria de análise.

#### **4.1.2 Sistema convencional x Sistema APAC**

A síntese das percepções individuais durante as entrevistas permitiu notar-se uma diferença generalizada de aceitação ou preferência pelo sistema APAC em detrimento ao sistema penitenciário convencional. Foucault (2005) afirma que as medidas de controle proporcionais aos limites do direito, são mais eficazes tanto na via da disciplina em si, na utilidade, quanto à sociedade em geral na proporcionalidade.

“A APAC ela te proporciona uma mudança de vida... né? (...)Mas a APAC dá essa qualidade de né... esse suporte pra gente passar esse momento com dignidade e retornar de cabeça erguida” (ENTREVISTADO 3, 2017).

Contudo é necessário observar que as punições ao longo da história da humanidade são processos sociais, validados pelo direito à época, que estão em constante evolução. Os estudos criminológicos, a própria inserção da “humanidade” no processo penal, são relativamente recentes nessa referida cronologia.

#### **4.1.3 Processo Penal**

A categoria elencada foi relatada por todos os entrevistados que se encontram cumprindo pena, o processo em si é a forma legal instituída que permite ao Estado exercer seu poder de punir. Para Capez (2016), é o conjunto de “normas e princípios” que constituem o direito penal, ainda segundo o autor, o processo penal decorre da lide “Indivíduo x Estado” quando há a transgressão da norma buscando garantir ao Indivíduo seus direitos nos limites constitucionais e ao Estado sua autonomia em exercer a manutenção do poder, sendo o processo a forma ideal de condução do conflito.

O processo penal materialmente é constituído por: formalidades, protocolos, audiências, documentações, exames, diligências etc. No que tange ao indivíduo, analisando os efeitos do processo penal segundo percepções subjetivas:

“Demorou dez anos esse processo, aí foi pra Brasília, eu vim... aí fui, me entreguei” (ENTREVISTADO 1, 2017).

2015 um problema que eu tinha cometido há uns 7 anos atrás veio à tona. Eu achei que o juiz tinha me dado um indulto, um perdão de pena e todos os meus problemas tinham sido resolvidos, tinham sido esquecidos, passado uma borracha..., mas não. (ENTREVISTADO 2, 2017).

Ferreira e Ottoboni (2016) no manual junto ao Tribunal de Justiça de Minas Gerais, Método APAC sistematização de processos, afirmam que para o cumprimento da pena em um CRS APAC, o indivíduo deverá cumprir quatro requisitos básicos:

- 1) Situação jurídica definida, ainda que não transitada em julgado, é um requisito a condenação judicial.
- 2) Residência e domicílio da família na comarca onde localiza-se a APAC, ou o crime ter sido cometido na mesma comarca.
- 3) O condenado manifestar espontaneamente e por escrito o desejo de transferência para o método APAC, assim como concordar com as normas.
- 4) Deve ser respeitado o critério de antiguidade para o preenchimento das vagas que eventualmente surgirem na APAC.

#### 4.1.4 Atividades Laborais

O trabalho é um dos 12 elementos fundamentais contidos no método APAC para melhor entender a função do trabalho segundo o método é preciso compreender a justificativa de sua importância para o sucesso.

“Aqui “cê” aprende muito e sai um profissional, aqui ‘cê’ tem condições de... da pessoa sair um profissional aquele que não tem uma profissão, né?!” (ENTREVISTADO 1, 2017).

Conforme o portal da Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados (FBAC, 2017) o trabalho apenas não surte efeito se não há congruência na realização das atividades laborais com a aplicação dos valores, é necessária a percepção subjetiva de geração de valor, aprendizado, a vinculação de um sentimento de “poder fazer parte” que define toda a importância do trabalho. Para tais indivíduos desenvolverem a perspectiva da importância do trabalho, como observado no trecho da entrevista:

Graças à Deus, aí sim eu... recuperei a autoestima, é... a vontade de viver, de lutar pelas coisas, pelo ideal que eu sempre lutei, que é trabalho e acho que o trabalho é muito importante na vida do ser humano, né? ‘Cê’ conquistar as coisas com o seu próprio suor (...) Porque a APAC não muda ninguém! Ela apenas te dá condição de mudança, e aí você... né... ela te oferece ferramentas que ‘vai’ te deixar escolher: -

Opa, eu trabalhei... foi bom trabalhar... eu posso ser capaz de me manter fora do crime (ENTREVISTADO 3, 2017).

Nota-se nos excertos a percepção dos indivíduos acerca do trabalho como elemento fundamental, tal percepção, entretanto, é aceita como forma de geração de valor através da aplicação de todo o método e seus elementos.

“Aqui eu trabalhei de pedreiro, trabalhei na horta e hoje eu tomo conta da dispensa, né... eu fui resgatando aos poucos o... resgatando a moral...” (ENTREVISTADO 1, 2017).

Percebe-se ainda a permeabilidade da disciplina no elemento trabalho, o adestramento ou docilidade dos corpos, ‘‘a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada’’ (FOUCAULT, 2005, p.119).

“Fui a conhecer uma prisão que onde não existe muros, não existem algemas nem correntes” (ENTREVISTADO 2, 2017).

As atividades desenvolvidas na APAC são todas planejadas pela administração da unidade, FIGURA 2, O Conselho de Sinceridade e Solidariedade, que conta com recuperandos em sua composição e atua efetivamente no controle das atividades, uma forma de afirmar o elemento “recuperando ajudando recuperando” presente nos 12 pilares do método, propondo mais identificação e suscetibilidade às regras, que serão abordadas a seguir.

As figuras 7,8 e 9, nos anexos, ilustram os ambientes de trabalho na unidade.

#### **4.1.5 Regras**

As regras presentes no método fazem parte da rotina de todos os envolvidos na organização, dos voluntários aos recuperandos, todos participam ativamente no cumprimento e fiscalização das obrigações sob pena das sanções presentes no Regulamento Disciplinar APAC (FERREIRA, 2014), as transgressões das regras podem ocorrer em faltas leves, médias ou graves, cuja penalidades vão desde a advertência à transferência para o sistema comum.

Como recurso de disciplina, o objetivo das regras para a iniciativa, é incutir na percepção do indivíduo os valores necessários ao convívio social. Para Foucault (2005) a disciplina é implantada paulatinamente junto à prática pedagógica, e a forma como a disciplina age permite a capitalização do recurso “tempo”, no caso da APAC, de maneira mais eficiente pelo uso das regras.

“...Não gostava de me submeter às regras” (ENTREVISTADO 2, 2017).

No trecho percebe-se nitidamente a reflexão do indivíduo antes da ação do poder disciplinar, tal como Foucault define como “poder celular” ou “microfísica do poder”, presentes

nas atividades cotidianas, como a rigidez no controle de horários e às mecânicas de utilização exaustiva do tempo e atividades relacionadas à vivência na instituição.

“...Hoje nós temos uma rotina na APAC que às seis da manhã a gente levanta, tem até as seis e meia para fazer a higienização e deixar as camas arrumadas” (ENTREVISTADOS 1,2 e 3, 2017).

Nas entrevistas há notável consideração da importância das regras e do poder disciplinar como uma “força ou poder” necessários para a manutenção constante da rotina das atividades ressocializadoras.

“Tem as regras? Tem, mas são regras básicas, são boas que dá pra seguir tranquilo” (ENTREVISTADO 1, 2017).

#### **4.1.6 Inserção no mercado de trabalho**

Segundo a FBAC (2017) o método APAC busca a inserção do indivíduo no mercado de trabalho, neste contexto a reinserção no mercado de trabalho ocorre intrinsecamente à reinserção em sociedade, e a forma como transcorre é o objeto de interesse da análise em questão. Para tal, há um processo que está diretamente ligado com o desempenho do indivíduo. Os regimes que cumprem os recuperandos são guiados por etapas específicas no programa, para os apenados no regime fechado, as atividades buscam a recuperação, no semiaberto a profissionalização e no aberto a inserção social.

Os elementos utilizados no método que tornam possíveis a ressocialização e a inserção no mercado fundem-se em uma complexa rede instrutiva/normativa conectada por valores e princípios que norteiam todas as atividades e o processo na instituição. Tal como observado anteriormente, o fator determinante para o sucesso do método é a não aplicação seletiva de seus elementos fundamentais, e sim em sua plenitude incorporada às atividades.

Podemos notar a percepção individual dos valores nas entrevistas nos excertos:

Aqui ‘cê’ aprende muito e sai um profissional, aqui ‘cê’ tem condições de... da pessoa sair um profissional aquele que não tem uma profissão, né?! Graças a APAC eu ‘tô’ fazendo uma pós-graduação que eu nem pensava em voltar a estudar, então tá me dando essa oportunidade também... (ENTREVISTADO 1, 2017).

No CRS de Conselheiro Lafaiete a unidade educacional é conveniada com a Secretaria Estadual de Educação sendo uma extensão da escola estadual. As figuras 10 e 11, constantes nos anexos, são ilustrações dos ambientes educacionais da unidade.

#### 4.1.7 Religião

A religião tem uma importância superlativa para os entrevistados. Para ambientarmos a análise, segundo os dados de campo obtidos em visita à APAC de Conselheiro Lafaiete, há na unidade o culto a três religiões: Espírita, Evangélica e Católica, onde há um bom convívio pelo conjunto de atividades socializadoras, como percebido pelo excerto do entrevistado voluntário:

São muitas pessoas do ‘virando a página’, e o Entrevistado 5 convida outras pessoas de outros... de outras unidades, de outros segmentos religiosos, de outras atividades, se conjugam muito... muito habilmente, muito homogeneamente, com outros movimentos religiosos (ENTREVISTADO 6, 2017).

Além da forma surpreendente como ela coexiste no ambiente, para o indivíduo há uma importância, pois como “ferramenta” a religião presente permite a introjeção de novos valores e percepções, há a mudança da perspectiva ou panorama individual e como elemento fundamental exerce um importante papel para tal mudança comportamental, como podemos observar:

“E aqui na APAC com a valorização religiosa que a gente tem aqui, esses hábitos socializadores, eu vim a conhecer Jesus Cristo vivo. É o que tá me fortalecendo, é o que tá me dando forças...” (ENTREVISTADO 1, 2017).

Assim como Lira Júnior (2009, p.85) observa em sua tese, “o papel da religião nos presídios brasileiros tem uma importância significativa na medida em que contribui com a ordem e a disciplina dentro dessas instituições”, a religião aqui pode ser entendida como um “recurso” acessório à disciplina, por promover a suscetibilidade do indivíduo as regras, horários e especificidades dos rituais e/ou cultos religiosos, além de catalisar um processo interno de mudança de paradigmas, as relações interpessoais tendem a sujeitar-se às normas, condutas e costumes presentes no trato religioso como instância disciplinar.

#### 4.1.8 Valores

Fronzizi (1958) define em seus estudos axiológicos os valores como qualidades imateriais ou irrealis. Os valores estão presentes nos 12 Elementos Fundamentais da APAC, além

disso, sua eficácia pode ser percebida na aceitação subjetiva desses valores durante o processo de recuperação.

“Hoje em dia depois de trinta anos de idade ‘tô’ aprendendo o que é respeitar o próximo, o que é conviver em harmonia com ele, não importa o que ele fez o que ele faz...” (ENTREVISTADO 2, 2017).

“...talvez eu tivesse que passar por aqui pra aprender a valorizar muitas coisas que eu não tinha valorizado lá fora...” (ENTREVISTADO 3, 2017).

Nessa perspectiva é importante notar que os valores são um conjunto de crenças e ideologias que permeiam todo o método e suas etapas e são absorvidos pelos indivíduos, em detrimento de suas antigas crenças e costumes individuais, como perceberam os trechos supracitados.

#### **4.1.9 Família**

A categoria fora elencada por pertencer a todas as entrevistas com os internos e também ser um dos 12 Elementos Fundamentais do método. A instituição, em seu programa, envolve a família conscientizando-a da importância do apoio ao recuperando obtendo em contrapartida seu maior envolvimento, compreensão e sujeição à disciplina do processo. A própria forma mais humanizada com que a família é recebida à unidade, evitando revistas íntimas vexatórias, por exemplo, é mais bem percebida por si em comparação ao sistema prisional comum.

Para a APAC a família constitui um forte elo com o indivíduo, que pôde ser percebido:

“...E a minha família, muito importante pra isso também... me deu a maior força, tá comigo...” (ENTREVISTADO 1, 2017).

“Ela nunca deixou de me visitar, meus filhos, meu sogro, sogra, meus familiares, amigo... todos eles me deram suporte” (ENTREVISTADO 3, 2017).

#### **4.2 Processos Organizacionais: planejamento, controle, direção e hierarquia**

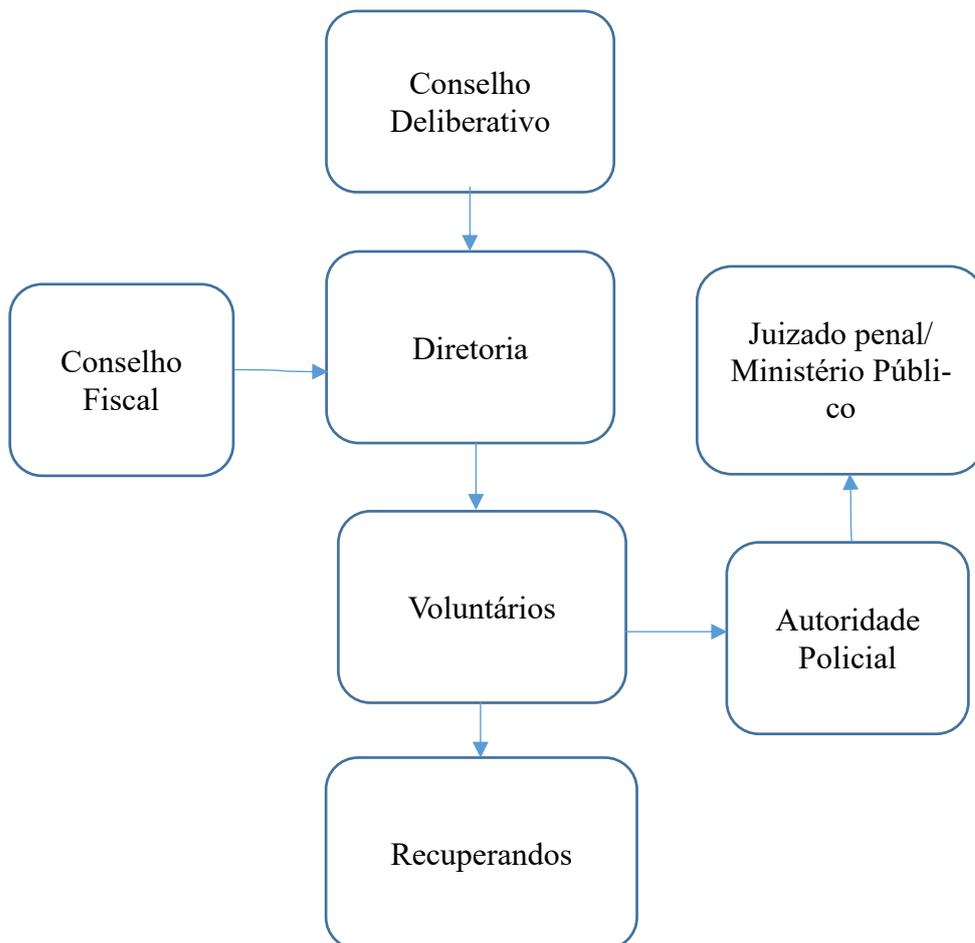
Para Chiavenato (2000) os processos são atividades sequenciadas cuja orientação visa a finalidade de um produto ou serviço. A APAC realiza o planejamento de suas atividades centralizadas em sua Direção, eleita por dois anos e composta por: Presidente, Vice-Presidente, Primeiro Secretário, Segundo Secretário, Primeiro Tesoureiro, Segundo Tesoureiro, Diretor do Patrimônio e Consultor Jurídico.

As reuniões da diretoria são realizadas mensalmente e registradas em ata segundo o Estatuto da APAC, nela são deliberadas todas as atividades relacionadas ao funcionamento da instituição, bem como o planejamento das atividades. A estruturação em organograma do complexo Centro de Reintegração Social (CRS) e de atribuições hierárquicas encontra-se na Figura 1.

O Conselho deliberativo é instituído para elencar a diretoria da unidade, nos processos da organização, há hierarquia sob os agentes externos. Neste caso específico, as autoridades policiais agem mediante a legalidade representada pela justiça penal e o ministério público, esses por vez norteiam os processos de transferência do sistema convencional para a APAC (FIGURA 1).

Os voluntários coordenam no CRS as atividades cotidianas junto aos recuperandos, são responsáveis pela administração de oficinas de música, marcenaria, cultos religiosos e laborterapia em geral (FIGURA 2).

**Figura 1:** Organograma do complexo CRS



Ainda sob a égide do estatuto, o controle das normas das atividades diárias é realizado em maior parte pelo Conselho de Sinceridade e Solidariedade (CSS), formado por recuperandos, o conselho é responsável por fiscalizar a rotina das atividades e regras de convivência, tais como exemplo dispõe em seu regulamento de dormitório:

Art.1º: Cabe ao representante de cela ou dormitório:

- 1) Manter a disciplina geral da cela ou dormitório
- 3) Manter o horário de silêncio de 22h00 (noite) a 06h00 (alvorada)
- 5) Escalar a faxina do dia
- 18) Não permitir a permanência de objetos sobre as camas.

(FERREIRA; OTTOBONI, 2016, p.122)

Há também o uso de ferramentas como o “formulário de conferência de cela”, “controle de remissão de pena”, o “quadro de avaliação disciplinar”, todos constantes nos anexos 1 e 2, utilizados pelos membros do CSS como ferramentas de controle.

**Figura 2:** Atividades do Centro de Reintegração Social



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nota-se que todas as atividades internas são controladas pela administração do CRS, não há hierarquia entre elas, contudo são essenciais à manutenção da unidade, além do propósito final em que juntas as atividades compõem um dos pilares do método, o trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente o presente estudo permitiu um olhar acadêmico sobre a área dos Estudos Organizacionais muitas vezes mal compreendida e por consequência, mal gerida e planejada. O ano de 2017 foi, subjetivamente, um marco midiático acerca da situação carcerária do País: rebeliões e fugas em massa no Amazonas, Roraima, Rio Grande do Norte e também em

no Paraná e Santa Catarina, tomaram corpo nos noticiários, porém tal realidade faz pouca alusão às constatações obtidas na visita técnica à APAC em Conselheiro Lafaiete, Minas Gerais.

Notou-se na análise dos dados obtidos através da entrevista que o método é mais eficiente no que tange à ressocialização do indivíduo, as práticas disciplinares têm mais aceitação por valorizarem o tratamento humano (FERREIRA; OTTOBONI, 2016). Segundo o teor das entrevistas com recuperandos da APAC, um dos fatores de sucesso do método em relação ao sistema comum é a aplicação efetiva da Lei de Execução Penal, o que evidencia um abismo entre realidade do sistema comum o Estado de Direito, deixando a sensação de fechar as cortinas para as ilegalidades. Tal percepção, entretanto, deve ser avaliada com cuidado, pois tal realidade é composta por uma multidisciplinaridade de fatores sociais, econômicos e culturais.

Foi observado que o método tem amparo do TJMG (FERREIRA; OTTOBONI, 2016) para maior difusão e implantação em demais comarcas pelo estado. O sucesso, contudo é observado pela aplicação integral de sua metodologia, para que cada parte de seus elementos constitutivos possam ser validadas pela totalidade da experiência, e como bem observa a Fraternidade Brasileira de Associação aos Condenados em seu portal, para evitar a dissociação da disciplina em si com o poder disciplinar.

Desta forma a iniciativa instituída pela resolução 633/2010 do TJMG (FERREIRA; OTTOBONI, 2016), o projeto Novos Rumos, traça uma alternativa viável com menor custo social, há nele o trabalho com a valoração pessoal aliado ao efetivo emprego da disciplina, que facilitam a reinserção social em um processo em longo prazo que poderá contribuir efetivamente para uma melhora na segurança pública.

A limitação da pesquisa à unidade localizada mais próxima à Universidade, não forneceu uma base de dados ampliada para análise da mesma metodologia aplicada em outra unidade APAC.

Sugerimos como estudo futuro uma investigação mais abrangente com o mapeamento de mais unidades APAC pelo estado de Minas Gerais, abordando com mais volume de dados a eficiência/eficácia dessas unidades e com maior compreensão do projeto Novos Rumos do Tribunal de Justiça de Minas Gerais.

## 6 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. P. B. de. **Estudo Técnico nº 03/2017**. Brasília, CONOF - Câmara dos Deputados, 2017. 18p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2002. 226p.
- CAPEZ, F. **Curso de processo penal**. 23ª ed. São Paulo: Saraiva, 2016. 888p.
- CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3ª Ed. São Paulo: Makron Books, 2000. 416p.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. **Um em cada quatro condenados reincide no crime, aponta pesquisa**. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/noticias/cnj/79883-um-em-cada-quatro-condenados-reincide-no-crime-aponta-pesquisa>> Acesso em: 27 de Dezembro 2017
- FBAC. Fraternidade Brasileira de Assistência aos Condenados. **Método APAC**. Disponível em: <<http://www.fbac.org.br/index.php/pt/metodo-apac>> Acesso em: 14 de Novembro 2017.
- FERREIRA, V. A. **Regulamento Disciplinar APAC**. Itaúna, 2014. 103p.
- FERREIRA, V.; OTTOBONI, M. **Método APAC: Sistematização de Processos**. Belo Horizonte: Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Programa Novos Rumos, 2016. 150p.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: Nascimento da prisão**. 30ª ed. Petrópolis: Vozes, 2005. 262p.
- FRONDIZI, R. **Qué son los valores?: Introducción a la axiología**. México: Gráfica Panamericana, 1958. 138p.
- GECAP-USP. Grupo de Estudos Carcerários Aplicados da Universidade de São Paulo. **Pesquisa do custo do recluso do país e da transparências das UF's**. Disponível em: <<http://www.gecap.direitorp.usp.br/index.php/2013-02-04-13-50-03/2013-02-04-13-48-55/artigos-publicados/522-pesquisa-do-custo-do-recluso-do-pais-e-da-transparencia-da-uf-s>> Acesso em: 13 de Outubro de 2017.
- NERY JÚNIOR, J. C. M. **Cartilha de Mão de Obra Carcerária**. Goiânia: Ministério Público, 2011. 44p.
- LIRA JÚNIOR, José do Nascimento. **“Matar o Criminoso e Salvar o Homem” O Papel da Religião na Recuperação do Penitenciário (um estudo de caso da APAC - Associação de Proteção e Assistência aos Condenados - em Itaúna-MG)**. 2009. 113p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Religião, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/bitstream/tede/2531/1/Jose%20do%20Nascimento%20Lira%20Junior.pdf>. Acesso em: 09 de Fevereiro de 2018.
- MPMG. Ministério Público do Estado de Minas Gerais. **Organograma APAC**. Disponível em <<http://www-antigo.mpmg.mp.br/portal/public/>> Acesso em: 02 de Dezembro. 2017.

PLANALTO. Presidência da República. **Lei 7.210/1984**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7210.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7210.htm).> Acesso em: 15 de Setembro 2017.

RUSCHE, G.; KIRSCHHEIMER, O.; Trad. NEDER, G.. **Punição e estrutura social**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Revan, 2004. 282p.

SANTOS, T.; DE VITTO, R. C. P. **Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias INFOPEN: Dezembro 2014**. Brasil: DEPEN Ministério da Justiça, 2014. (FORUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA). 147p.

VILHENA, M. C. de R. de. **Cartilha Novos Rumos na Execução Penal**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça de Minas Gerais, 2009. 63p.

WACQUANT, L.; Trad. TELLES, André. **As Prisões da Miséria**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001. 174p.

**ANEXO A**  
**Figura 3: Quadro de avaliação disciplinar**

**QUADRO DE AVALIAÇÃO DISCIPLINAR**  
**DEMONSTRATIVO DE PONTUAÇÃO INDIVIDUAL PARA MÉRITO DE RECUPERANDO MODELO**  
MÊS DE REFERÊNCIA: \_\_\_\_\_/2012

Nº	Nome do Recuperando	Apontamento dos Dias Trabalhados no Mês																															PD	PET	PEF	PN	Total Geral de Pontos		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31							
1	*** Capitão Gancho	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	29	6	1	2	34
2	*** João Acácio da Costa (Bandido Luz Vermelha)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	31	6	1	0	38
3	*** Virgolino Ferreira	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	27	6	0	0	33
4	*** Tenório Cavalcanti	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	22	5	0	3	24
5																																							
6																																							
7																																							
8																																							
9																																							
10																																							
11																																							
12																																							
13																																							
14																																							
15																																							
*** Dados meramente ilustrativos																																							

LEGENDA	
PD	Pontos Diários
PET	Ponto de Elogio por Trabalho Mensal
PEF	Ponto de Elogio por Função Social

Tabela de Distribuição de Pontos por Trabalho Mensal	
Quantidade de Dias Trabalhados	Pontos
De 01 a 04 dias	1
De 05 a 09 dias	2
De 10 a 14 dias	3
De 15 a 19 dias	4
De 20 a 24 dias	5
De 25 a 30 ou 31 dias	6

Fonte: Regulamento Disciplinar APAC (2014)

**ANEXO B****FORMULÁRIO DE CONFERÊNCIA DE CELA****VISTORIA DE CELA – REGIME \_\_\_\_\_****DATA: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_\_****MANHÃ**

Cela	Armário	Cama	Banheiro	Salão	Observação
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

**TARDE**

Cela	Armário	Cama	Banheiro	Salão	Observação
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

\_\_\_\_\_  
PLANTONISTA\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DO CSS

**Figura 4:** Entrevista com recuperandos



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 5:** Entrevista com voluntário



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 6:** Entrevista com voluntário



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 7:** Dispensa de mantimentos



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 8:** Horta mantida pelos recuperandos



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 9:** Cozinha



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 10:** Ambiente educacional



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 11:** Ambiente educacional



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 12:** Oração “benção sobre benção”



Fonte: Arquivo do autor (2017).

**Figura 13:** Ambiente de espiritualidade



Fonte: Arquivo do autor (2017).