



MARCELO MARQUES

ANÁLISE DE RISCOS DE UMA PENITENCIÁRIA SUSTENTÁVEL

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal
Orientadora

Curitiba – PR
2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso

Análise de Riscos de uma Penitenciária Sustentável

Elaborado pelos alunos Andréa Nogueira Smaniotto, Ariel Nevel, Marcelo Marques, Thiago Sandri, William Andrade e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 05/08/2013

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Margareth O. Basgal

Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcelo Marques, abaixo assinados, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma MBAGPJ 6/11 Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 17/10/2011 a 05/08/2013, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise de Riscos de uma Penitenciária Sustentável, é autêntico e original.

Curitiba, 05/08/2012



Marcelo Marques

*Marcelo dedica este trabalho
à sua esposa MILENA ORNELAS
e a seus pais.*

Marcelo agradece e dedica este trabalho à sua esposa Milena Ornelas pelo apoio, compreensão e incentivo durante todo o curso assim como pela sugestão do tema escolhido pela equipe para formulação do mesmo, e à seus pais Norma e Alceu pelo apoio que lhes deram durante toda sua vida.

Agradece também aos amigos(integrantes) que estiveram juntos na realização deste trabalho, por tudo que compartilhamos, alegrias , desafios e resultados.

RESUMO

O sistema prisional é um problema para a maioria dos países em desenvolvimento ou até mesmo desenvolvidos como O Estados Unidos. Vários modelos são utilizados ao redor do mundo, entretanto a preocupação com este assunto é cada vez maior.

Este trabalho tem por objetivo avaliar os riscos de implementação e operação de uma penitenciária sustentável, de iniciativa privada. Através de abordagem empírica e com ajuda de uma pesquisa de campo, conseguimos dados para a elaboração do Estudo.

O Modelo penitenciário Brasileiro encontra-se próximo ao caos, onde quase meio milhão de detentos vivem em celas totalmente lotadas e em condições desumanas. A grande causa deste problema é o descaso do governo e a alta taxa de reincidência criminal, onde um detento é colocado em liberdade e alguns meses depois é novamente alocado em uma penitenciária devido à um novo delito. Como uma reação em cadeia, isso é maximizado devido ao preconceito da sociedade, assim como a visão do empresário e a falta de obras do governo que reabilitem e capacitem os detentos para que estejam aptos ao mercado de trabalho assim que colocados em liberdade.

Contudo, o Brasil apresenta um sub modelo, o qual hoje é de iniciativa pública e modesta, a Associação de Proteção e Assistência ao Condenado (APAC). Porém este modelo vem apresentando excelentes resultados e como uma luz no fim do túnel, pode recuperar tanto os detentos como o sistema prisional em sua grande parte.

O sistema carcerário Internacional de países desenvolvidos tem seu foco na humanidade e na capacitação dos detentos, como exemplo na Alemanha, o detento pode concluir seus estudos até o nível superior. Essas medidas vêm diminuindo a reincidência criminal em 15%. No Canadá o Correctional Services of Canadá tem seu foco em prover experiência profissional e capacitação aos detentos.

Uma vez que o modelo internacional está muito à frente do modelo nacional, devido ao alto nível de investimento do governo e no Brasil temos um contexto muito diferente, utilizamos o modelo promissor – APAC - como base para nosso estudo e elaboração de um modelo proposto, com a diferença que este modelo seria de iniciativa privada, capacitando e respeitando os detentos inseridos nesta instituição e teria o governo como um cliente. Assim como uma APAC este modelo seria criado para atender poucos detentos em cada unidade, no máximo 300, e dando a eles responsabilidades e trabalho para que a operação nesta instituição pudesse fluir de forma adequada. Um dos grandes desafios deste projeto é o recrutamento dos detentos que estivessem dispostos a agir conforme as normas da instituição, uma vez que

seguindo o modelo APAC, estas instituições não são criadas para todos os detentos, apenas os detentos com intenção de sair do mundo do crime e cumprir com as atividades determinadas para sua pessoa estariam aptos a participarem do modelo.

Uma vez estabelecido o Modelo, desenvolvemos um projeto de viabilidade, uma declaração de escopo, contendo EAP e TAP, e por fim um cronograma para implementação do projeto, o que nos possibilitou a Análise dos riscos.

Para realizar a análise qualitativa, identificamos os riscos e criamos critérios para avaliação de impacto. Uma vez pronta esta análise, criamos um quadro de resposta aos Riscos de maior impacto.

Com esta informação foi possível concluir que no Brasil, como iniciativa privada, mesmo com o projeto de viabilidade favorável, a exposição ao Risco é muito grande, e a resposta a eles não depende apenas das ações contidas no projeto, o que diminuiria a atratividade do negócio fazendo com que os investidores migrassem para outras áreas com riscos mais aceitáveis.

Palavras Chave: Autossustentabilidade, Análise de Riscos, Penitenciária, Resposta aos Riscos.

ABSTRACT

Prison system is a problem in major of countries which are in development or even for developed countries like United States. Several models are used around the world, however worries about this subject is bigger each day passed.

The objective of this paper is evaluating risks of a self-sustainable penitentiary implementation and the operation by a private initiative. Through this empirical approach and with a survey help, we selected data for this study preparation.

The Brazilian Prison model is next to chaos, where almost half of million inmates live in overcrowded jails and in inhuman conditions. The biggest root cause of this problem is the government's lack of investments and the high criminal recidivism, where an inmate is set free and some months later he is in jail again due to a new criminal action.

This chain reaction is maximized due to the society prejudice, as well as the employer vision and lack of government actions in order to rehabilitate and empower the inmates to be ready to the work market as soon as they are set free.

Nevertheless, Brazil presents a sub model, which is from public and very humble initiate, Convict Assistance and Protection Association (APAC). This model has showing excellent results and as a light in the end of the tunnel, it can recover both inmates and good portion of the prison system.

The International Prison System from Developed Countries has its focus in the humanity and in inmate empowerment, for instance in Germany, the inmate can finish the college if it is his want. This action has decreasing the criminal recidivism in 15%. In Canada, the Correctional Services of Canada (CORCAN) has its focus in provide professional skills and inmate empowerment.

Once this international model is too far from Brazilian context due to the level of government investments and our scenario is very different we used the outstanding model of APAC as base for this study and for preparing a proposal model, the difference from APAC and this model is that this model is by private initiate, and additionally this model would have Brazilian government as Customer. Thus as APAC model, this model would be created to attend few inmates in each unit, at maximum 300, delegating to them responsibilities and important jobs in order to make this institution operating properly.

One of those big challenges of this project is to recruit inmates which are willing to act according to the institution rules, once following APAC's model, this institution is not created for all inmates, it means it is created only for inmates which want to get out from criminal

world, and want to accomplish with all tasks determined to them, so they would be able to attend this model.

Once established this model, we developed a feasible project, one Assumption Statement, (within WBS and Project Charter), and finally a time line for this project implementation, which allow us to perform the risk analysis.

For performing qualitative analysis, we identify risks and create criteria to evaluate risk impacts. Once this analysis is finished, we created a responses risk chart from higher level of risks impact.

With all information absorbed we could conclude that, in Brazil, by private initiative, even with favorable feasible project, the exposition to risk is too high, and the responses to those risks are not under project sponsor only, this scenario would decrease the case attractiveness, resulting in investors' migration to other markets with less risk.

Key Words: Self-Sustainability, Risk analysis, Penitentiary, Risks Responses.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exemplo de Estrutura Analítica dos Riscos.....	19
Figura 2 - Plano de Respostas aos Riscos	21
Figura 3 - Enquete sobre a principal solução para a atual situação dos presidiários brasileiros.	28
Figura 4 – Tabulação da Visão da Sociedade sobre o que pode ser feito para diminuir a reincidência Criminal no País.	28
Figura 5 - Regiões do Brasil que estimulam a contratação de ex-detentos.	29
Figura 6 - Tabulação sobre a visão do Empresário Curitibano com relação à contratação de ex-detentos.	30
Figura 7 - Tabulação sobre o conhecimento das APACs pela Sociedade.	31
Figura 8 - EAP do Projeto Penitenciária Sustentável.....	47
Figura 9 – Dicionário da EAP do Projeto Penitenciária Sustentável	48
Figura 10 - Cronograma do Projeto Penitenciária Sustentável	50
Figura 11 - EAR do Projeto Penitenciária Sustentável	53

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de probabilidade e impacto.....	19
Tabela 2- Estatísticas sobre o sistema penitenciário brasileiro.	22
Tabela 3 - Estatísticas sobre o sistema penitenciário do Reino Unido, ano 2011.....	33
Tabela 4 - Resumo da Viabilidade do projeto.....	41
Tabela 5 – Probabilidade por Grau de Certeza.....	54
Tabela 6 – Impacto por Área de Gerenciamento de Projeto	55
Tabela 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto.....	55
Tabela 8 - Quadro da Análise Qualitativa do Produto	56
Tabela 9 - Quadro de Respostas aos Riscos do Produto	57
Tabela 10 - Quadro da Análise Qualitativa do Projeto	58
Tabela 11 - Quadro da Análise Qualitativa do Projeto (Continuação).....	59
Tabela 12 - Quadro de Resposta dos Riscos de Projeto	60

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
1 REFERENCIAL TEÓRICO	16
1.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
1.1.1 PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS	16
1.1.2 GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS	17
1.2 MODELO ATUAL BRASILEIRO	21
1.2.1 SITUAÇÃO ATUAL.....	21
1.2.2 ESTATÍSTICAS.....	22
1.2.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS.....	22
1.2.4 A PROGRESSÃO PENAL.....	24
1.2.5 ASSOCIAÇÃO DE PROTEÇÃO E ASSISTÊNCIA AO CONDENADO (APAC) COMO ALTERNATIVA	25
1.2.6 VISÃO SOCIAL, COMO A SOCIEDADE VÊ O SISTEMA BRASILEIRO	27
1.3 MODELO INTERNACIONAL	31
1.3.1 SITUAÇÃO ATUAL.....	31
1.3.2 ESTATÍSTICAS.....	33
1.3.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS.....	33
1.3.4 VISÃO SOCIAL E INCENTIVO A INVESTIDORES EM PROJETOS SOCIAIS	34
2 METODOLOGIA.....	35
3 MODELO PROPOSTO – NOVA PENITENCIÁRIA SUSTENTÁVEL	37
3.1.1 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO.....	38
3.1.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO	38
3.1.3 FINANÇAS	39
3.1.4 RESUMO DE VIABILIDADE.....	40
3.1.5 PROCEDIMENTOS INTERNOS DA NOVA PENITENCIÁRIA	41
4 PROJETO PENITENCIÁRIA SUSTENTÁVEL	42
4.1 ESCOPO DO PROJETO.....	42
4.1.1 TERMO DE ABERTURA.....	42
4.1.2 DECLARAÇÃO DO ESCOPO	44
4.1.3 EAP	47
4.1.4 DICIONÁRIO DA EAP	47
4.2 GERENCIAMENTO DE RISCO.....	50
4.2.1 RISCOS DO PRODUTO	51
4.2.2 RISCOS DO PROJETO.....	52
4.2.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS	53
4.2.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS.....	54
5 CONCLUSÃO	61

6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
7	ANEXOS.....	66
7.1	ORÇAMENTO DA OBRA.....	66
7.2	CUSTO MÉDIO DA CONSTRUÇÃO CIVIL POR M2.....	67
7.3	CONDIÇÕES SANITÁRIAS E DE CONFORTO NOS LOCAIS DE TRABALHO	67
7.4	QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.....	84
7.5	TABELA DE PROGRESSÃO PENAL	84
	APÊNDICE A – ANÁLISE DA SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA APÓS O PLANO DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DE UMA PENITENCIÁRIA AUTOSSUSTENTÁVEL.....	85
1	INTRODUÇÃO.....	85
2	CONCEITO.....	86
3	SEÇÃO DISCUSSÃO	87
4	CONCLUSÃO	88
5	REFERÊNCIAS	90

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, a vida em grandes cidades se torna difícil e conturbada. A população cresce desenfreadamente e isso pode ser confirmado pelas altas taxas de natalidade e o evidente êxodo rural. Diversos desafios são encontrados, muitas vezes são dizimados por atitudes simples as quais normalmente são desacreditadas, porém grande parte destes desafios só são minimizado com investimentos públicos, os quais não são efetivados na mesma proporção de crescimento da sociedade.

Um dos grandes problemas atuais da sociedade brasileira e mundial é o sistema carcerário. Hoje no Brasil, assim como na América Latina e nos Estados Unidos, os números são alarmantes. Obviamente comparado a sistemas internacionais, o sistema brasileiro pode ser considerado caótico, aproximadamente meio milhão de pessoas estão em uma situação insustentável e com pouca perspectiva de melhora. Mais de um terço não tem vaga garantida conforme previsto pelo sistema de justiça, o que resulta em superlotação das penitenciárias convencionais.

Tendo em vista este problema, este estudo tem por objetivo principal identificar, avaliar e responder qualitativamente os riscos da implementação de um projeto de uma penitenciária autossustentável, considerando os riscos do produto (instituição privada autossustentável) e do projeto para implementação da mesma, analisando o contexto atual do sistema prisional brasileiro e internacional, definindo um modelo de penitenciária autossustentável para realizar a análise supra descrita.

Toda esta análise é baseada na metodologia do Project Management Institute (PMI), o PMBok, onde no referencial teórico deste trabalho são evidenciadas as boas práticas o que foram seguidas para a análise final.

Um modelo proposto foi criado com o objetivo de gerar um projeto executivo e de viabilidade, o qual foi base de análise. Para criação deste modelo foram analisados os senários internacional e nacional onde neste momento tivemos a grata surpresa de descobrir um modelo especial criado na década de 70 no interior de São Paulo e que tomou força no estado de Minas Gerais, o qual está sendo copiado por todo o mundo devido ao sucesso apresentado, este modelo é baseado em alguns princípios há muito tempo esquecidos no ambiente prisional como o “amor” e a “religião”, quem sabe devido a isso, este modelo vem apresentando resultados impressionantes que justificam a base do modelo criado para a penitenciária autossustentável.

Tendo o modelo criado, tanto os riscos do produto como do projeto foram analisados, obedecendo as melhores práticas de gerenciamento de projetos. Para que estes riscos fossem analisados, foi necessário desenvolver um documento de Escopo contendo EAP, termo de abertura e também um cronograma de execução do projeto, demonstrando o tempo necessário para construção do prédio, contratação de funcionários, obtenção de licenças e desenvolvimento teórico dos processos que serão utilizados para a operação.

É interessante salientar o comportamento cultural da sociedade que também é objeto deste estudo, algumas vezes aparecendo como pró e outras como contra, especialmente no que se diz respeito às respostas dos riscos, por isso foi feita uma pesquisa que teve o objetivo de entender a visão da sociedade especialmente dos empresários com relação ao ex-detento o qual supostamente estaria reabilitado e hábil para prosseguir no mercado de trabalho.

Uma penitenciária autossustentável, pode significar um ganho para muitas classes, onde o empresário e investidor podem perceber uma oportunidade, onde a sociedade possa diminuir os maus resultados da estatística referente ao sistema prisional e também mudar sua cultura para melhor e por fim o ex-detento pode ter uma visibilidade melhor perante a sociedade uma vez que esteja realmente reabilitado, arrependido de seu crime e disposto a seguir uma vida dentro das regras de seu meio.

Esta equipe espera atender as expectativas de pesquisa, porém não é nosso objetivo garantir a viabilidade deste projeto, muito mais do que isso o estudo serve para fortalecê-la ou questioná-la após os principais riscos serem evidenciados.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), guia de conhecimentos em gestão de projetos publicado pelo *Project Management Institute* (PMI 2008), define projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo” (PMI 2008). Sendo por definição temporário, entende-se que tem um início e um fim bem definidos, sendo o término alcançado no momento em que os objetivos são atingidos.

Para atingir seus objetivos dentro do prazo, orçamento e padrões de qualidade definidos, um projeto precisa ser gerenciado. Segundo o PMBOK (PMI 2008) esse gerenciamento é realizado através da “aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.”.

1.1.1 PROCESSOS E ÁREAS DE CONHECIMENTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Com o intuito de melhorar o gerenciamento de projetos, as ferramentas e técnicas necessárias para gerenciá-los estão distribuídos em 42 processos, agrupados logicamente em 5 grupos de processos, que são iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento (PMI 2008).

Os processos agrupados na iniciação estão relacionados com o início de um novo projeto ou uma nova fase, dessa forma deve-se obter a aprovação para iniciar o projeto. Nesse grupo de processos é designado o gerente do projeto, identificada as partes interessadas e o escopo inicial (PMI 2008).

Já os processos agrupados no grupo de planejamento definem o escopo total do projeto, apresentando o curso de ação necessário para atingir aos objetivos através do plano de gerenciamento. No decorrer do projeto alguns processos do grupo de planejamento são revistos, caso mudanças significativas ocorram ao longo do ciclo de vida do projeto (PMI 2008).

Segundo XAVIER “tudo que será executado no projeto, que tenha relevância para ser planejado, deve constar no plano de gerenciamento do projeto”, sendo esse o principal documento (XAVIER 2009).

O grupo de processos de execução compreende os processos relacionados com a execução do trabalho, definido anteriormente no plano de projeto. Neste grupo de processos a

equipe é mobilizada, gerenciada e desenvolvida e as informações são distribuídas para os principais envolvidos no projeto (VALLE 2010).

No grupo de processos de monitoramento e controle encontramos os processos relacionados com o acompanhamento do andamento do projeto, identificar e controlar as mudanças no plano (PMI 2008).

Para VALLE nesse grupo de processos “identificamos eventuais problemas no momento adequado e permitindo a tomada de ações corretivas, quando necessário” (VALLE 2010).

Os processos agrupados no grupo de processos de encerramento estão relacionados com a finalização das atividades e fechamento dos contratos, projeto ou fase (PMI 2008).

Segundo XAVIER “o fechamento do projeto pode ser iniciado quando o processo de controle do desempenho indicar que o escopo do projeto foi totalmente entregue” (XAVIER 2009).

Todos esses processos envolvem as nove áreas de conhecimento em gerenciamento de projetos que são integração, escopo, tempo, custos, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos e aquisições. Para cada área de conhecimento um conjunto de processos, ferramentas e técnicas são aplicados para gerenciar e coordenar a execução das atividades relacionadas ao projeto, tendo como principal foco o atendimento ao objetivo do projeto (PMI 2008).

1.1.2 GERENCIAMENTO DE RISCOS EM PROJETOS

Segundo o guia PMBOK (2008) risco é “um evento ou condição de incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo nos objetivos de um projeto” (PMI 2008). Dessa forma o gerenciamento de riscos em projetos está diretamente ligado ao gerenciamento sistemático das incertezas, possibilitando o aumento da probabilidade de cumprir os objetivos do projeto (VERZUH 2000).

Como todos os projetos estão sujeitos a ocorrência de incertezas, os riscos estarão sempre presentes nos projetos. Dessa forma devemos identificar as possíveis incertezas inerentes ao projeto, tornando o gerenciamento de riscos extremamente importante para o sucesso do projeto (SALLES JÚNIOR 2010).

O gerenciamento dos riscos tem como objetivo aumentar a probabilidade e impacto de ocorrência de eventos positivos, ou oportunidades, e mitigar ou reduzir a probabilidade e impacto dos eventos negativos ou ameaças (PMI 2008).

Para maximizar ou reduzir essas probabilidades e impactos, é necessário planejar, identificar, analisar de forma qualitativa e quantitativa, planejar as respostas e monitorar e controlar os riscos do projeto (PMI 2008).

IDENTIFICAR RISCOS

Segundo o Guia PMBOK identificar os riscos é “o processo de determinação dos riscos que podem afetar o projeto e documentação de suas características”. Essa identificação deve ocorrer em todo o ciclo de vida do projeto de forma interativa (PMI 2008). Esse processo é feito em conjunto com os membros da equipe do projeto e as partes interessadas (XAVIER 2009).

Segundo o PMI a identificação dos riscos pode ser feita através de coletas de informações, utilizando as seguintes técnicas:

Brainstorming: reuniões realizadas com a equipe do projeto para discutir os possíveis riscos inerentes ao projeto.

Técnica Delphi: semelhante à técnica de brainstorming porém, nessa técnica, os participantes enviam uma lista de riscos para um facilitador, geralmente o gerente do projeto, que consolida todas as informações redistribuindo novamente para análise da equipe.

Entrevistas: consiste em desenvolver entrevistas com participantes experientes do projeto para coletar as informações e gerar a lista de riscos.

O principal objetivo desse processo é gerar uma lista com os riscos e suas entradas iniciais, contendo as possíveis respostas potenciais que possam estar identificadas (PMI 2008).

Além da lista dos riscos identificados, esse processo pode resultar em uma estrutura analítica dos riscos (EAR), onde os riscos são categorizados de forma hierárquica conforme ilustrado na figura abaixo (SALLES JÚNIOR 2010).

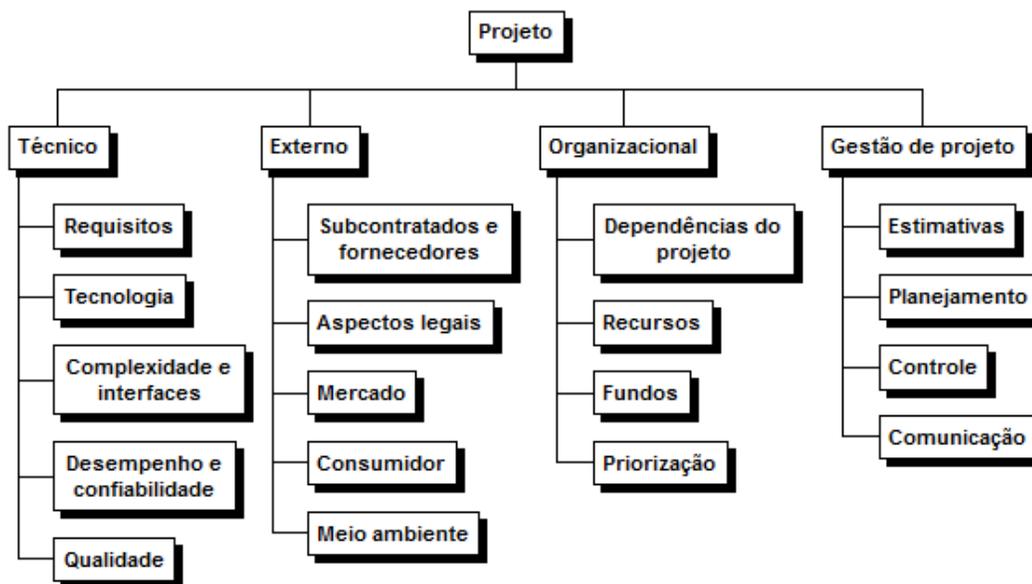


Figura 1: Exemplo de Estrutura Analítica dos Riscos

Fonte: Adaptado de SALLES JUNIOR, página 43.

REALIZAR A ANÁLISE QUALITATIVA DOS RISCOS

A análise qualitativa dos riscos nada mais é do que a priorização dos riscos identificados, no processo anterior, através da avaliação da sua probabilidade e impacto (PMI 2008).

A avaliação da probabilidade e impacto do risco pode ser feita através da investigação da probabilidade de ocorrência do risco, atribuindo um valor percentual e qual impacto representa no projeto. Essa avaliação deve ser feita com todos os riscos identificados no projeto, podendo ser avaliados em entrevistas (PMI 2008).

Para classificar um risco podemos utilizar uma matriz com probabilidade e impactos, onde o produto dessas duas variáveis resultando em um peso para a sua classificação (PMI 2008).

Probabilidade					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Tabela 1 - Matriz de probabilidade e impacto

Dessa forma se um risco possui uma probabilidade de ocorrência de 4 e impacto de 5 temos um índice de 20, conforme demonstrado na tabela acima, tornando esse risco prioritário.

PLANEJAR AS RESPOSTAS AOS RISCOS

Respostas aos riscos devem ser elaboradas pelos responsáveis de cada risco, considerando números, estatísticas e eventos que possam contribuir com impactos no projeto.

Conforme *Practice Standards for Project Risk Management*, “O Objetivo do planejamento de resposta aos riscos é determinar um conjunto de ações as quais melhorem as chances de sucesso do projeto enquanto cumpre com as restrições organizacional e de projeto”.

Segundo as melhores práticas, as respostas a serem adotadas são:

- Evitar Ameaças ou explorar as oportunidades: significa tomar ações com o objetivo de evitar as ameaças listadas no levantamento de riscos ou maximizar a chance das oportunidades serem aproveitadas.
- Transferir Ameaças ou compartilhar oportunidades: Transferir a terceiros ameaças ou ter uma melhor posição com ajuda de terceiros para aproveitar oportunidades.
- Mitigar ameaças ou explorar oportunidades: o objetivo é minimizar as ameaças ou maximizar as oportunidades através de ações que possam manter a viabilidade do projeto.
- Aceitar ameaças e oportunidades: neste caso, qualquer ação a ser tomada não será considerada viável ou nem mesmo aplicável, assim um plano de contingência deve ser criado com o objetivo de criar uma solução caso a ameaça se torne uma realidade.

Com a lista de respostas dos riscos criada, será necessário identificar o responsável por cada um dos riscos através do seguinte modelo:

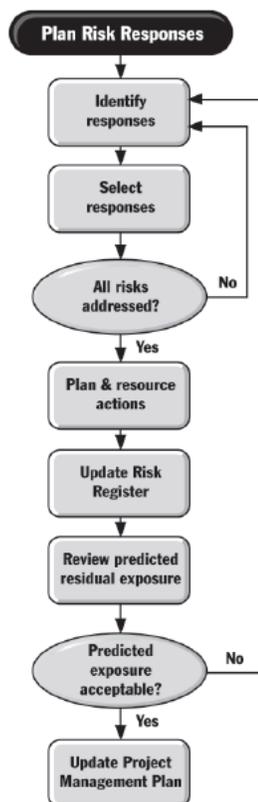


Figura 2 - Plano de Respostas aos Riscos

Fonte: Practice Standards for Project Risk Management (PMI)

Uma vez o projeto em execução, os processos de monitoramento e controle entram em ação documentando o resultado e reavaliando cada um dos riscos durante cada etapa do projeto.

1.2 MODELO ATUAL BRASILEIRO

1.2.1 SITUAÇÃO ATUAL

No Brasil o sistema carcerário é considerado um sistema falido e sem resultados. Para muitos o sistema atual serve muito mais como uma universidade do crime, onde o detento muitas vezes, se especializa dentro das penitenciárias ao invés de se arrepender e se preparar para uma vida honesta e reintegrada à sociedade.

Segundo Tomas Aquino Resende – procurador do estado de Minas Gerais o sistema prisional é caro, corrupto, falido e chega a ser criminoso por não tratar dignamente os detentos e gastar fortunas públicas para piorar as pessoas, uma vez que não existe reabilitação nem

disciplina dentro das penitenciárias convencionais. Condenados primários e provisórios são instalados nas mesmas celas de Criminosos antigos e a lei que prevalece é a lei do mais forte, ou seja este sistema é administrado por “bandidos”.

Além disso os agentes penitenciários são passíveis de corrupção e o crime pode acontecer de dentro dos presídios, onde muitas vezes os líderes enviam ordens a outros criminosos que estão em liberdade.

1.2.2 ESTATÍSTICAS

Item	Valor
Quantidade de Detentos no País	469.546
Carência de Vagas	170.000
Custo por Detento em penitenciária convencional	4 Salários Mínimos
Para cada 1000.000 habitantes no país	247,68 detentos
Taxa de crescimento anual de detentos	5%
Custo efetivo para a criação de cada vaga carcerária	R\$45.000,00
Verba disponibilizada anualmente pelo Governo	+ ou - R\$15.000.000.000,00
Reincidência de crimes	Acima de 80%

Tabela 2- Estatísticas sobre o sistema penitenciário brasileiro.

Fonte: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA - DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL em 06/2009

1.2.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS

Uma vez identificada a falência do sistema penitenciário convencional, tentamos elencar o que gerou esta situação uma vez que parece ser insustentável a maneira como o governo conduz o problema. Os principais motivos da atual situação do sistema penitenciário brasileiro são os que seguem:

- Espaço físico inadequado;
- A superlotação das celas é uma das principais causas de rebeliões, assim como esta situação permite o mau trato entre os próprios detentos. O presídio Central de Porto Alegre é considerado o pior presídio das Américas e foi denunciado à Comissão Internacional de direitos Humanos;

As péssimas instalações e a superlotação do Presídio Central de Porto Alegre (RS) levou entidades de direitos humanos a denunciarem o Brasil à Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH) que faz parte da Organização dos Estados Americanos (OEA). As organizações integram o Fórum da Questão Penitenciária e pedem a OEA que pressione o governo federal a intervir no estado para sanar os problemas. Segundo a Associação dos Juizes do Rio Grande do Sul (Ajuris), uma das entidades que integram o Fórum da Questão Penitenciária, o presídio de Porto Alegre, construído em 1959, tem capacidade para 1.984 presos, mas abriga 4.086. Além disso, falta saneamento básico e não há separação entre presidiários condenados dos presos provisórios. A

Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) do sistema carcerário realizada em 2009 considerou o presídio o pior do país. A unidade é considerada um reprodutor de criminalidade. (www.bahianoticias.com.br - 10/01/2013)

- Atendimentos médico, odontológico e psicológico insatisfatório;
- Direitos do preso tratados como liberalidades;
- Uma quantidade considerável de presos poderia estar nas ruas por causa da progressão penal ou pelo cumprimento da pena;

O secretário-geral do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Álvaro Ciarlini, classificou como alarmante a quantidade de presos que já cumpriram pena e deveriam estar em liberdade. "É um número altíssimo", afirmou. São mais de 126 mil presos que já deveriam ter saído das penitenciárias, conforme estatísticas do Conselho.

Para combater o problema, o CNJ instituiu duas linhas de ações dentro do projeto "Começar de Novo". A primeira delas foi a realização de mutirões carcerários iniciados no ano passado nos Estados do Rio de Janeiro, Maranhão, Piauí e Pará - todas com o apoio da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). A outra está relacionada ao processo de automação das Varas de Execução Penal.

Além dessas ações, o "Começar de Novo" também atua na reinserção dos presos no mercado de trabalho. Por meio de parcerias firmadas com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) estão sendo oferecidos cursos para profissionalização dos detentos.

(<http://www.direitodoestado.com.br/noticias/mais-de-126-mil-presos-deveriam-estar-em-liberdade-estima-cnj> - 19/1/2009)

- Falta de acesso efetivo à Justiça ou Defensorias Públicas;
- Segurança Pública não consegue inibir as atividades do crime organizado que consegue orquestrar diversas atividades retaliativas junto à sociedade, como o ataque ordenado contra policiais, fechamento de comércio e escolas, execuções sumárias, paralisação dos transportes coletivos e atentados a prédios públicos;
- Tortura e maus-tratos, corrupção, negligência e outras ilegalidades praticadas pelos agentes públicos, além da conivência destes às movimentações que redundavam em fugas e rebeliões, inclusive com saldo em mortes de presos;
- Incapacidade da Segurança Pública em manter a ordem e aplicar a lei com rigor sem desrespeitar os Direitos Humanos dos apenados bem como incapacidade em cumprir as normas firmadas nos acordos internacionais, os quais o Brasil é signatário;
- Rebeliões e atentados frequentes nas prisões;
- Entrada de materiais proibidos que dão apoio ao crime dentro e fora da prisão, tais como aparelhos celulares e armas brancas.
- O Estado não consegue aplicar a tecnologia existente de forma a prevenir ou combater o crime, tais como Bloqueador de Radiofrequência, Raios-X, e Detector de Metais.

- Verba insuficiente disponibilizada pelo governo para adequar a situação dos presídios.

Só para ficar num exemplo, o sistema penitenciário paulista recebeu, no ano passado, R\$ 10,2 milhões. Pelo Orçamento deveria ter recebido R\$ 41,6. Isso significa que o Estado "poupou", apenas em São Paulo, R\$ 31,4 milhões, ou 75% da verba antes reservada. (<http://www.nossacasa.net/recomeco/0064.htm>)

- Reincidência de crimes muito alta, mais de 80% dos detentos que são colocados em liberdade, seja ela por regime semiaberto ou definitiva, reincidem em crimes, isso demonstra a não recuperação dos ex-detentos.

1.2.4 A PROGRESSÃO PENAL

Como parte da ressocialização, o sistema prisional prevê a progressão da pena que remete o indivíduo do regime fechado para um regime menos rígido, seja o regime semiaberto seja o regime aberto, observando-se as ressalvas para os casos de crimes hediondos (Lei 8.072/90).

Mesmo nos casos de crimes hediondos o recluso pode conquistar a sua liberdade condicional através do cumprimento de 2/3 da sua pena, desde que não haja reincidência do ato criminoso, apresente bom comportamento que só pode ser avaliado do ponto de vista subjetivo, além da análise de uma comissão técnica que busca verificar se este indivíduo está apto a retornar ao convívio social.

Vide Anexo 8.5 – Tabela de Progressão.

A progressão penal se faz necessária dentro do sistema penitenciário atual por dois motivos:

- 1) Para obter um comprometimento do detento com a disciplina e bom comportamento, serve como uma moeda de troca, o bom comportamento e pode lhe render a redução da pena.
- 2) Devido à carência de vagas nas penitenciárias, se faz necessário disponibilizar a liberdade provisória para detentos que não representem ameaça a sociedade. Infelizmente a análise do bom comportamento dentro das penitenciárias é subjetiva, permitindo que detentos não recuperados voltem a sociedade o que pode ajudar a explicar o alto índice de reincidência criminal.

1.2.5 ASSOCIAÇÃO DE PROTEÇÃO E ASSISTÊNCIA AO CONDENADO (APAC) COMO ALTERNATIVA

As APACs vêm ganhando força dentro da sociedade brasileira através de diversos casos de sucesso. Esta associação é baseada em um método que tem como seus pilares, fatores que nunca foram levados em consideração pelo sistema penitenciário atual, como religião, confiança, apoio da comunidade e amor.

Em 1972 o então advogado Mario Ottoboni idealizou a primeira Associação de Proteção e Assistência ao Condenado, após uma rebelião de detentos em São José dos Campos que resultou na morte de um refém. Por muito tempo esta ideia foi considerada utópica, porém com a evolução da sociedade e com o caos do sistema penitenciário atual esta ideia foi colocada em prática e vem apresentando resultados satisfatórios.

Em outubro de 2009 o conselho nacional de justiça publicou a resolução 96 que entre outras ações permitiu a execução do projeto começar de novo, base para instalação e apoio às APACs dentro do território nacional.

Hoje, mais de 150 APACs já estão instaladas e chamando a atenção das promotorias de diversos estados que ainda não possuem este método implementado.

O propósito deste modelo é tratar o detento com humanidade e fazer com que o mesmo se interesse em sua recuperação e recolocação social. O método se baseia em 12 elementos principais:

- A participação da comunidade;
- A ajuda mútua entre os recuperandos;
- O trabalho dos sentenciados;
- Cultos religiosos (independente da religião);
- A assistência jurídica; a assistência à saúde;
- A valorização humana;
- Cursos profissionalizantes;
- Uma alimentação balanceada;
- A proximidade das famílias;
- O estímulo ao voluntariado;
- A construção de centros de recuperação próximos ao domicílio dos apenados;
- Progressões de penas (Fechado-semiaberto-aberto) e um encontro anual onde se tem palestras e testemunhos religiosos”.

Em termos de custos, as APACs são muito mais vantajosas que um presídio comum. Para a criação de cada vaga em uma APAC são necessários 15 mil reais, ou seja um terço do custo de uma vaga em um presídio convencional, além disso cada detento (nas APACs não são chamados de “detentos” e sim de “recuperandos”) custa em média um salário mínimo e meio por mês, o que representa menos da metade do custo dos detentos de um presídio comum.

Os resultados são expressivos, quando analisado o índice de reincidência criminal. Para um presídio comum o índice de reincidência é maior do que 80%, isso quer dizer que a cada 10 detentos colocados em liberdade, mais de 8 voltam à vida do crime, enquanto que criminosos recuperados pela APAC reincidem no crime em menos de 10%, ou seja, a cada 10 recuperados no APAC apenas um pode voltar à vida do crime.

Um fator importantíssimo na Associação de Proteção e Assistência ao Condenado é que a vontade de se recuperar deve vir do próprio detento, alguns criminosos não se adaptam à vida em uma APAC. (Só fica na APAC quem quer se recuperar - Elisabeth - Vice Presidente APAC RN), uma vez que disciplina e ocupação da mente é requerida por todo o tempo, e voltam para penitenciárias comuns, no entanto a grande maioria consegue se adaptar e levar uma vida com qualidade, uma vez que as celas são divididas por duas pessoas, os banheiros e dependências, são sempre limpos, o trabalho faz parte da reclusão social e a comunidade apoia e aceita os recuperandos como um de seus membros. (APAC é para todos mas nem todos são para a APAC - Clara Marcia Costa Gerente administrativa APAC RN). Este método Visa não perder o caráter punitivo da pena imposta pelo juiz, não deve ser visto como um hotel para criminosos, deve sim ter o apoio da comunidade.

Alguns aspectos interessantes acabam gerando dúvidas com relação aos mais céticos, pois uma APAC não tem policiamento nem agentes penitenciários. Normalmente as chaves que dão acesso à rua ficam sob responsabilidade de um dos recuperandos. Cada recuperando é responsável por suas roupas e sua higiene, sendo que outros podem servir de reguladores da disciplina. (O Método usa o Amor, confiança e disciplina como fatores básicos para a recuperação- Clara Marcia Costa Gerente administrativa APAC RN).

Muitos recuperandos foram alfabetizados e qualificados dentro de uma APAC o que lhes garantiu a volta a sociedade e ao mercado de trabalho, isso faz com que os ex-recuperandos percebam a sua importância na sociedade e não voltem ao mundo do crime. Por este motivo a missão das APACs é “Matar um criminoso e salvar um homem”

Cada unidade de APAC deve ser de pequeno porte, para 150/200 recuperandos, e os mesmos devem ser da redondeza onde está instalada a APAC, assim o vínculo com a comunidade é estreitado e ajuda na recuperação de cada um.

Concluindo, os resultados mostram a eficiência deste método e os números confirmam sua eficiência com o baixíssimo índice de fugas e reincidências (abaixo de 10% - <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/1713273/reincidencia-e-fuga>), assim como a capacitação dos recuperandos e a abstração de rebeliões. Embora pequena a proporção no território nacional - com aproximadamente 2000 mil recuperandos, ou menos de 4% da população carcerária, as APACs resgatam o ser humano e faz com que cada criminoso que aceita participar do processo de recuperação, tenha sua pena cumprida dentro de um estabelecimento e fora dele, através de sua aceitação na sociedade. Por outro lado, cada criminoso que aceita participar do processo de recuperação, gera a liberação de uma vaga em penitenciárias comuns, o que poderá contribuir para a restauração do sistema atual.

1.2.6 VISÃO SOCIAL, COMO A SOCIEDADE VÊ O SISTEMA BRASILEIRO

Visão da Comunidade:

A sociedade brasileira apresenta-se intolerante com relação a detentos ou até mesmo ex-detentos e com os sistemas de progressão penal, e este é um fator fundamental para a reinclusão de pessoas que já cumpriram suas penas. Não significa que a sociedade esteja agindo de maneira intransigente, é simplesmente o reflexo da falta de recuperação dos detentos, ou seja, uma vez em liberdade, a sua recuperação não é garantida, e como é possível validar no índice de reincidência criminal das penitenciárias convencionais (mais de 80%), isso significa que a intolerância da sociedade nada mais é do que prevenção, uma vez que a segurança não é garantida.

Por outro lado a sociedade entende que a reincidência é gerada muitas vezes pela impossibilidade de reinclusão social e isso acontece basicamente por falta de recuperação e capacitação dos detentos. Na figura abaixo é possível identificar uma enquete feita pelo blog “Liberdade para todos os presidiários”, onde uma amostra de leitores aponta 79% do problema dos presidiários a falta de capacitação para trabalharem quando ganharem a liberdade.

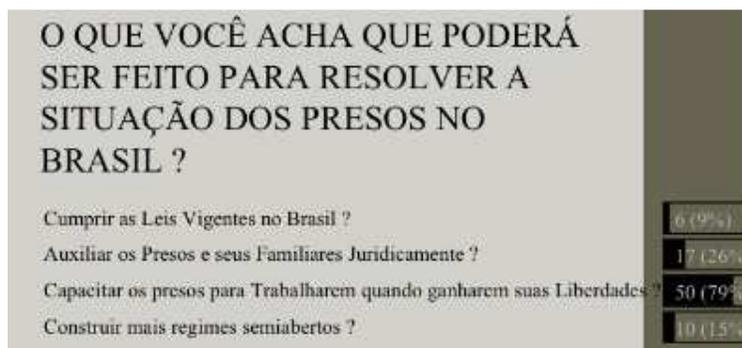


Figura 3 - Enquete sobre a principal solução para a atual situação dos presidiários brasileiros.

Fonte: blog Liberdade para todos os presidiários.

Para confirmar a informação acima, aplicamos uma pesquisa onde tivemos uma amostra de 28 questionários respondidos com a mesma afirmação, vide quadro abaixo.

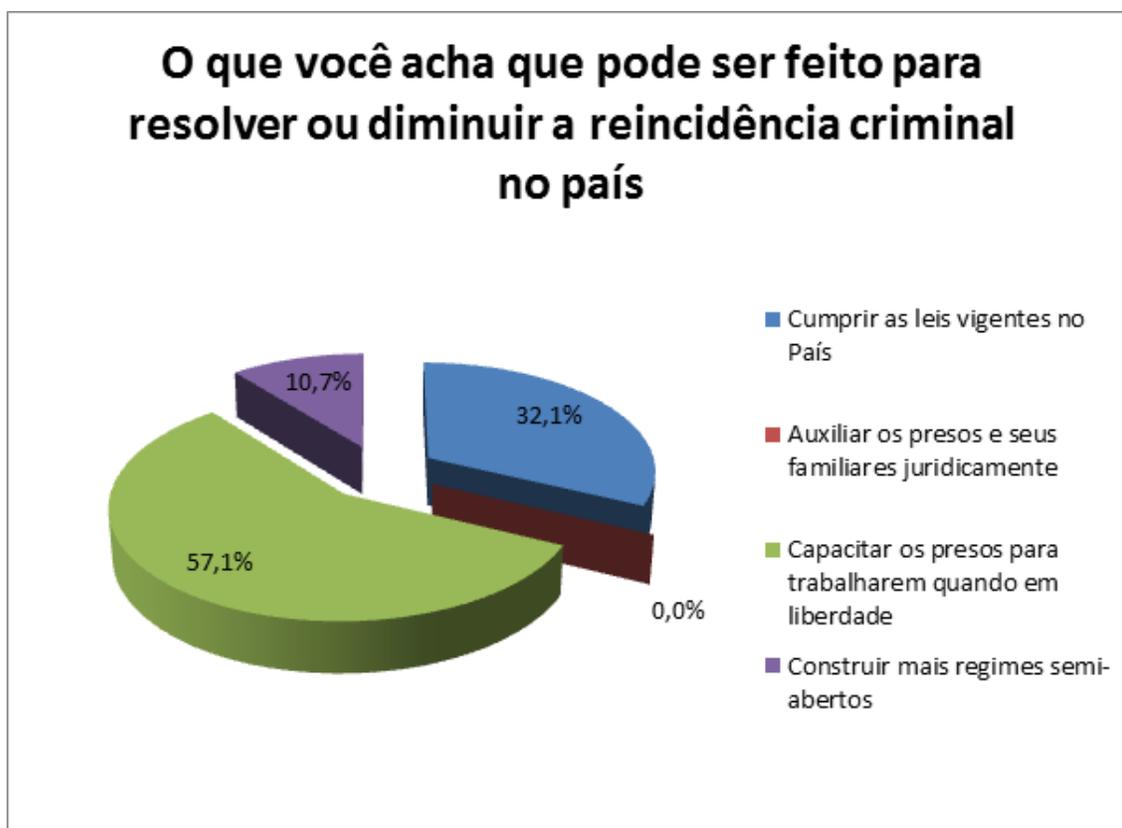


Figura 4 – Tabulação da Visão da Sociedade sobre o que pode ser feito para diminuir a reincidência Criminal no País.

Fonte: Pesquisa com Empresários, vide questionário Anexo 8.4

Visão do Empresário:

Assim como a comunidade, os empresários têm preconceito com relação à contratação de ex-detentos. Por parte este preconceito é explicado devido à precaução pela reincidência criminal, para minimizar esta situação o governo tenta modificar este panorama concedendo benefícios e estimulando empresas a esta prática.

Outro agravante para contratação de ex-detentos é que 25% da massa carcerária, hoje, não possui sequer o ensino fundamental.

Em 2010, pelo menos 9 governos estaduais e prefeituras aprovaram leis que obrigam ou estimulam empresas contratadas pelo poder público a ter uma cota de 2% a 10% de ex-presos entre os funcionários. A criação de meios pelo Estado para reinserir ex-detentos no mercado é prevista desde 1984, quando foi criada a Lei de Execução Penal, mas normas que determinam ou incentivam a contratação de ex-presos são recentes.

Legislações de estímulo à contratação de ex-presos no país



Figura 5 - Regiões do Brasil que estimulam a contratação de ex-detentos.

Fonte: <http://g1.globo.com> (Caderno Concursos e Empregos -17/12/2010)

Para entender melhor a visão dos empresários da região de Curitiba, criamos um questionário (anexo2) para identificar os maiores motivos e a probabilidade da contratação ou não de ex-detentos com ou sem benefício oferecido pelo governos.



Figura 6 - Tabulação sobre a visão do Empresário Curitibano com relação à contratação de ex-detentos.

Fonte: Pesquisa com Empresários, vide questionário Anexo 8.4

No entanto este panorama está mudando, embora sem uma legislação prisional bem definida, diversos projetos tentam convencer empresários sobre os benefícios à empresa e à sociedade sobre a contratação de ex-detentos.

Segundo Michael Haradon, presidente da Fersol, empresa que atua no ramo de produtos químicos, não existem desculpas para as organizações não utilizarem a mão de obra de ex-detentos. "Por mais que o RH dê motivos para não contratar, sempre existe uma forma de fazer isso. É claro que a capacitação e a lucratividade são fundamentais, mas muitas atividades dentro de uma corporação podem ser preenchidas por essas pessoas"

Visão do Governo :

Aparentemente o governo federal tem sido relapso com relação a situação dos presídios brasileiros, jogando esta responsabilidade para os governos estaduais. Em alguns casos, como o governo do Estado de Minas Gerais e do Rio Grande do Norte, novos métodos têm sido experimentados. Como mencionado acima, as APACs são casos de sucesso e que podem contribuir em muito com a mudança dos presídios e da cultura brasileira.

Nova Visão estabelecida pelas APACs :

A APAC é amparada pela Constituição Federal para atuar nos presídios, trabalhando com princípios fundamentais, tais como a valorização humana. E sempre tem em Deus (Religião) a fonte de tudo e o amor como pilar que sustenta a convivência entre os detentos. Desta maneira o método utilizado pelas APACs resgata o ser humano e conseqüentemente a

visão da sociedade, diminuindo o preconceito e gerando novas possibilidades e oportunidades a ex-detentos.

O objetivo da APAC é gerar a humanização das prisões, sem deixar de lado a finalidade punitiva da pena. Sua finalidade é evitar a reincidência no crime e proporcionar condições para que o condenado se recupere e consiga a reintegração social.

Embora a primeira Associação de Proteção e Assistência ao Condenado tenha sido idealizada há mais de 30 anos, As APAC'S não são conhecidas pela sociedade, como mostra o resultado de nossa pesquisa abaixo:



Figura 7 - Tabulação sobre o conhecimento das APACs pela Sociedade.

Fonte: Pesquisa com Empresários, vide questionário Anexo 8.4

1.3 MODELO INTERNACIONAL

1.3.1 SITUAÇÃO ATUAL

Os países como Reino Unido, Canada, Áustria, Nova Zelândia e Alemanha, têm como característica principal e marcante, a preocupação com o tratamento humanitário de seus detentos, assim como o desenvolvimento pessoal e a inserção social. Para isso, a participação da comunidade também é amplamente solicitada. São adotados modelos que promovem a “Justiça Restaurativa”, bastante difundidos no Canadá e na Nova Zelândia. Dentre os países do bloco, o encarceramento geralmente é preterido, cedendo lugar para penas alternativas, tais como o monitoramento eletrônico, regimes de semiliberdade, liberdade condicional e serviço

comunitário, cada país moldando essas sentenças de acordo com seu sistema penal. Isso é possível devido à grande presença de associações e programas que lutam para que haja uma maior individualização das sentenças, como por exemplo, o Serviço Penitenciário de Prisão e Liberdade Condicional (SPIP) na França e a "Prison Reform Trust" no Reino Unido.

Uma solução adotada no Reino Unido (que representa um dos menores índices de presos no mundo), por exemplo, é reservar as prisões somente para os criminosos considerados perigosos que oferecem risco à sociedade, como o homicida ou quem comete crime sexual, ampliando, assim, a utilização de penas e medidas alternativas (à prisão), com acompanhamento (e fiscalização) dos condenados pelo Estado e sociedade. Com certeza, as possibilidades de recuperação de quem cometeu um delito considerado leve ou médio são comprovadamente muito maiores quando o condenado não cumpre sua pena em regime fechado. Além disso, as chances de a pessoa reincidir são menores – em torno de 12%. Outro fator positivo é que, embora a aplicação de penas e medidas alternativas, de acordo com a legislação vigente, não represente um esvaziamento imediato dos presídios, impede o agravamento da superpopulação carcerária.

Também chamam a atenção os programas voltados para a diminuição da ociosidade durante o cumprimento das sentenças. Um exemplo disso é o “Correctional Services of Canada”, CORCAN, um programa canadense de desenvolvimento de habilidades em produção de manufaturados, agronegócio, indústria têxtil, construções e serviços. Também, na Áustria, aos indivíduos encarcerados é permitida a execução de trabalho útil e, se o produto do trabalho exceder o custo que o Estado paga para a sua manutenção, há possibilidade de salário.

Dessa forma, ao se falar desses países, logo vem à mente um sistema penitenciário equipado com workshops, eventos culturais, programas de reabilitação e elementos para o ensino, visando a não alienação social dos presos e uma melhor (re) inserção desses na sociedade. É o caso de instituições como o Centro Penitenciário de Leoben (Justizzentrum Leoben) na Áustria, que tem obtido sucesso na diminuição de reincidência de crimes por causa do seu lema "Punir sem humilhar". Inaugurada em 2005, a prisão oferece programas de emprego, educação, apoio e recreação, além de contar com uma biblioteca, um ginásio de esportes e uma academia. Outro exemplo é a prisão Garsten (Justizanstalt Garsten) no mesmo país, que possui uma das maiores bibliotecas do território e é um dos poucos lugares onde ainda são aplicadas penas de prisão perpétua na Áustria.

Alguns países acima têm como característica em comum também, a preocupação com a reclusão dos jovens, fazendo com que o período seja o menos traumático possível. Para eles

são oferecidos suporte educacional, cultural e psicológico. Com essas ações, estima-se que o nível de reincidência ao crime seja diminuído.

Na Alemanha, por exemplo, o detento pode concluir seus estudos até o nível superior. Essas medidas vêm diminuindo a reincidência criminal em 15%.

Na Espanha, os pais infratores podem acompanhar o desenvolvimento de seus filhos até os 3 anos de idade. Existem nas penitenciárias, unidades familiares com estrutura de atendimento médico, ensino maternal e também recreação. Após a idade de três anos, a criança é entregue a familiares ou ao serviço social.

1.3.2 ESTATÍSTICAS

Item	Valor
Quantidade de Detentos no País	~86919
Carência de Vagas	~20211
Serviços de tratamento contra drogas e álcool em instituições para jovens	£71.4 milhões
Serviços de tratamento contra drogas e álcool em instituições para adultos	£120.4 milhões
Investimento em saúde nas prisões.	£231.7 milhões
Número de Penitenciárias	132
Número de Penitenciárias Superlotadas	82
Reincidência de crimes entre os jovens	15% menor do que a média

Tabela 3 - Estatísticas sobre o sistema penitenciário do Reino Unido, ano 2011.

Fonte: <http://www.unodc.org/southerncone/pt/sobre-unodc/index.html>

1.3.3 PRINCIPAIS PROBLEMAS

Apesar dos países abordados tratarem de exemplos para os demais, possuem problemas, principalmente relacionados à superlotação, como mostra o quadro acima. A privatização de prisões é algo presente no grupo, e mesmo assim existe o problema de excesso de detentos em muitos países. O problema é presente na França, Reino Unido, Espanha, Suécia e Austrália. Esse último país atualmente recebe críticas em relação à grande utilização de encarceramento como punição, mesmo para infrações menores, principalmente quando analisadas taxas de encarceramento da população aborígine. A Nova Zelândia também registra uso excessivo dessa sentença.

Entretanto, os sistemas prisionais desses países ainda sofrem críticas e passam por constantes mudanças. O Reino Unido ainda recebe críticas voltadas para o tratamento dado às

crianças, principalmente adolescentes mais velhos com idade entre 18-20 anos, visto que devem cumprir suas sentenças em prisões convencionais que não possuem a infraestrutura necessária para as suas necessidades, visto que são voltadas para adultos. Já na Espanha, em Janeiro de 2012, o Ministro da Justiça Alberto Ruiz-Gallardón anunciou medidas que provocarão uma reforma penal no país. Entre elas está a análise de instauração da prisão perpétua.

1.3.4 VISÃO SOCIAL E INCENTIVO A INVESTIDORES EM PROJETOS SOCIAIS

Visão da Comunidade:

A sociedade é consciente da importância de manter-se a dignidade humana durante o período prisional para que seja diminuída a chance de reincidência. A visão da sociedade é de que a garantia da dignidade do indivíduo deve ser mantida para sua recuperação como cidadão.

Em alguns países, a comunidade é incentivada a participar de discussões juntamente com os presos e instituições de justiça, acerca da melhor forma de resolver o conflito criado acerca da infração cometida.

O Reino Unido passa a investir em Projetos Sociais:

Para atrair mais recursos privados a causas sociais, uma organização sem fins lucrativos do Reino Unido fez uma parceria com o governo para remunerar investidores. Por meio de contratos chamados "Social Impact Bonds" (títulos de impacto social), o governo britânico se compromete a pagar, a quem investir em projetos sociais específicos, um percentual sobre o valor aplicado.

A taxa de retorno vem ao final de um determinado período e varia conforme os resultados do projeto em questão, por exemplo, diminuir o número de presos que, depois de libertados, voltam para a cadeia. O dinheiro usado para remunerar os investidores é público e vem da quantia economizada pelo governo nas áreas sociais beneficiadas. Estima-se que o poder público poupe, no caso do projeto no sistema prisional, o dobro do total que tem a pagar como retorno. Os primeiros títulos desse tipo foram emitidos no Reino Unidos em setembro de 2010 e são referentes a um programa para, justamente, reduzir a reincidência na penitenciária HMP Peterborough.

Os idealizadores dizem que, dos 60 mil detentos que deixam o sistema prisional britânico anualmente depois de cumprir pena de menos de 12 meses, 60% retornam à cadeia

em até um ano. O projeto, considerado ainda em teste, vai acompanhar 3.000 presos que serão libertados em seis anos. O primeiro pagamento de dividendos está programado para 2014 e outros dois virão. A estimativa é que, se o programa for bem-sucedido e reduzir em pelo menos 10% o número de reincidentes, o ganho sobre o investimento seja de cerca de 7,5% ao ano.

Para alcançar a meta, o projeto prevê uma assistência ao preso que começa dentro da cadeia e continua fora dela, para ajudá-lo a se reinserir na sociedade.

"No Reino Unido, os detentos têm pouquíssimo apoio para isso. Muitas vezes, precisam de ajuda para voltar para suas famílias (muitos vêm do leste europeu) ou para encontrar emprego", diz David Hutchison, presidente-executivo da Social Finance, criadora do projeto.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste estudo, comparamos os modelos existentes no Brasil e no mundo, verificando sua eficácia e buscando estatísticas com o objetivo de encontrar um modelo que possa encaixar-se a uma iniciativa privada com características únicas e que possa sustentar-se sem subsídios diretos o que leva ao encontro de nossos objetivos.

Uma abordagem empírica associada a uma pesquisa de campo contribuiu para o levantamento de dados necessários para o estudo. Para a pesquisa sobre o ambiente relacionado ao sistema prisional basicamente utilizamos a internet (sites oficiais), além de algumas matérias e obras. Os principais sites consultados foram:

- Ministério da Justiça - DEPARTAMENTO PENITENCIÁRIO NACIONAL
- Site do IBGE
- Âmbito Jurídico: <http://www.ambitojuridico.com.br>
- Eurostat (online data codes: crim_pris, tps00001 and demo_r_d2jan)
- www.bahianoticias.com.br

Outros sites:

- You tube: www.youtube.com/watch?v=m0wmDqD1UGM
- Blog: Liberdade para todos os presidiários
- <http://www.nossacasa.net/recomeco/0064.htm>
- <http://www.direitodoestado.com.br/noticias/mais-de-126-mil-presos-deveriam-estar-em-liberdade-estima-cnj>

Outros materiais e obras e consultados:

- Conselho nacional de justiça - Resolução 96

Para o desenvolvimento da metodologia de gerenciamento de riscos, foi utilizado o PMBOK.

Baseado nestes dados, estudamos como funcionam as penitenciárias convencionais de nosso país, seus custos e seus resultados, as progressões penais e o seu verdadeiro objetivo. No entanto o que mais nos chamou a atenção foi o que não está apenas dentro das penitenciárias, mas sim, o que acontece quando os detentos são colocados em liberdade. Por um lado, o detento encara um cenário hostil, sendo visto com preconceito, e onde em muitos casos a própria sociedade o condena ao fracasso. Por outro lado o mesmo não consegue enquadrar-se no perfil adequado para reingressar no mercado de trabalho, o que faz o mesmo não enxergar outra opção senão voltar ao mundo do crime.

Como uma feliz surpresa descobrimos através de nossos estudos um segundo modelo dentro do sistema penitenciário nacional, o que chamam de Associação de Proteção e Assistência ao Condenado (APAC). Durante o Estudo descrevemos este modelo de forma mais detalhada e o mesmo nos chamou atenção por seus resultados.

Tendo estes dados, passamos a analisar as penitenciárias de outros países, com destaque a países como Canadá, Austrália e países da Europa. Sob ótica dos nossos estudos os Estados Unidos não se enquadram como opção uma vez que o sistema penitenciário é extremamente caro e totalmente subsidiado pelo governo, assim como está fadado à estagnação.

Tanto para o cenário nacional como para o cenário externo, levantamos estatísticas e identificamos métodos e os principais problemas, assim como a reação da sociedade, onde a mesma se mostra mais tolerante com os ex-detentos.

Uma vez conhecendo os dados referentes ao sistema penitenciário nacional e do exterior, foi possível elaborar um modelo proposto estabelecido através de uma análise empírica e baseado em um projeto de viabilidade a qual está demonstrado no nosso estudo.

A partir desta análise, utilizamos a metodologia do PMBOK para criar nosso plano de gerenciamento de riscos (objeto principal do estudo). Partindo da identificação, qualificação, quantificação, em sequência planejando respostas aos itens identificados.

Tendo criado o plano de projeto, com os devidas probabilidades e impactos de riscos mencionados, foi possível realizar a análise final e concluir o trabalho.

PLANO DE EXPOSIÇÃO

Inicialmente, o estudo será composto por um Referencial Teórico e um estudo de viabilidade com base em dados de mercado. Ao final, haverá uma conclusão sobre os principais aspectos abordados e relevantes para a consulta.

- REFERENCIAL TEÓRICO
- MODELO PROPOSTO
- PROJETO DO MODELO PROPOSTO
- CONCLUSÃO

3 MODELO PROPOSTO – NOVA PENITENCIÁRIA SUSTENTÁVEL

O modelo proposto neste trabalho trata-se de um resumo de tudo o que estudamos relacionado ao sistema prisional brasileiro e mundial, buscando as práticas que apresentaram sucesso em termos de recuperação dos detentos e baixos custos, estabelecendo uma possibilidade de diminuição de reincidência criminal, a qual hoje é insustentável e caótica.

Baseado na informações obtidas nos capítulos acima fica evidente que grande parte do sucesso na recuperação de detentos vem do respeito e afeto concedido pelas instituições que estes estão reclusos. As APACs são os melhores exemplos de sucesso envolvendo recuperação de detentos, na mesma linha podemos ver o sistema prisional Europeu, considerado o sistema mais desenvolvido do mundo, que mantem o respeito ao detento e o trabalho do mesmo como forma de recuperação.

Para conceder um modelo adequado de sucesso seria necessário privatizar as instituições a fim de diminuir o conformismo com o alto custo e aumentar os índices de recuperação dos indivíduos. Até mesmo a percepção da sociedade mostra que o grande problema do sistema prisional brasileiro é a falta de capacitação do detento para que quando esteja em liberdade possa exercer um trabalho digno, não reincidindo no crime.

O objetivo deste trabalho não é demonstrar a viabilidade de um projeto como estes, porém é necessária a demonstração da viabilidade deste produto e da real possibilidade de sustentabilidade, com baixo custo para o governo e melhor retorno para a sociedade.

Desta maneira uma iniciativa privada é requerida nos moldes que demonstramos abaixo:

3.1.1 CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

Como uma APAC (modelo de sucesso e mais adaptável a sociedade brasileira), a nova penitenciária não pode ter números grandiosos em termos de capacidade. A princípio, o projeto deve considerar uma capacidade mínima de 200 e máxima de 300 detentos. Isso, por motivo de higiene e qualidade de vida, além de ser possível melhor atendimento do detento, fazendo com que cada instituição se torne uma comunidade, onde cada detento saiba sua função e sinta-se importante para este sistema.

3.1.2 CRITÉRIO DE SELEÇÃO

Este modelo de presídio não pode trabalhar com detentos que não estejam dispostos a trabalhar e aprender novas opções, assim, é proposto que o detento esteja apto e disposto a seguir a determinadas regras que serão o pilar do bom convívio entre os detentos.

Alguns detentos que participam do regime fechado convencional serão indicados a entrar no regime fechado das penitenciárias auto sustentáveis. Esta indicação deve ser feita baseada em critérios de bom comportamento e atividades dentro do presídio.

A partir de uma entrevista com o psicólogo da nova penitenciária, o detento receberá um laudo de aptidão para seu ingresso nesta instituição. Este laudo deverá considerar a capacidade de bom relacionamento e disposição ao trabalho e outras atividades que envolvam o desenvolvimento intelectual e espiritual.

Uma vez dentro da nova instituição a progressão de regime prisional deverá obedecer a lei de Execução Penal (7210), passando do regime fechado para o regime semiaberto e finalmente o regime aberto.

3.1.3 FINANÇAS

Faturamento

O Faturamento, ao contrário de uma penitenciária comum ou uma APAC, não deverá proceder apenas a partir dos cofres públicos, o objetivo é faturar com o trabalho do detento e com a educação do mesmo.

Cada produto proveniente de trabalho do detento terá uma parcela destinada ao salário do mesmo e outra como obtenção de lucro para remuneração do capital investido.

Cursos e Atividades desenvolvidoras de práticas produtivas serão ministrados com o objetivo de elevar o intelecto e preparar o detento para o mercado de trabalho quando em liberdade. A princípio o governo será o patrocinador dos treinamentos deverá ser tratado como cliente.

Classificação da Receita

A receita da nova instituição deverá ser classificada como:

Receita pelo desempenho do Detento: neste tipo de receita o detento produzirá algum bem ou serviço que será demandado pelo mercado. Potenciais Clientes, Prefeitura, Igrejas, casas de recuperação, asilos, creches e o comércio em geral. Nestes casos os detentos atuarão com restaurações da construção civil, serviço de limpeza e produção de roupas, calçados, bolas e etc.

Receita com treinamento e educação: esta receita será proveniente de verba do governo, onde deverá ser destinada a capacitação do detento. Neste momento os detentos e o governo deverão estar no papel de Clientes, enquanto a instituição fará o papel de agente educacional. Deverão ser oferecidas várias disciplinas incorporando desde o ensino fundamental até atividades técnicas profissionalizantes.

Lucratividade

No projeto de viabilidade fica evidenciada a lucratividade do projeto destinada à remuneração do investimento financeiro. Neste momento não são considerados os riscos do projeto nem do produto, o que é objetivo principal deste trabalho e que será abordado nos próximos capítulos. No entanto por tratar-se de um projeto inovador, sem precedentes e pela natureza do negócio, entende-se que a Lucratividade deverá ser relativamente alta, com o objetivo de atrair investidores.

3.1.4 RESUMO DE VIABILIDADE

O projeto de uma penitenciária sustentável é viável, porém depende de alguns fatores para que assim o seja.

Por exemplo, quem será o principal financiador? Entendemos que uma vez que um detento se torna um problema para a sociedade, não existe outro jeito, é necessário o dispêndio de verbas públicas para que qualquer instituição possa funcionar e sustentar-se. No caso de uma penitenciária privada o risco de inviabilidade assusta os investidores, assim, uma margem maior de lucro é exigida. Da mesma maneira, para que o lucro exista, o governo continuará tendo que gastar, porém neste caso este gasto poderá ser considerado um investimento, uma vez que a verba dispendida será utilizada para a educação e habilitação de vários detentos, o que permitirá no futuro um retorno para a sociedade.

Quantidade de Detentos	Unitário	200	250	300
RECEITA				
Desempenho individual (considerando 10% Dos detentos sem receita)	1,000.00	225,000.00	281,250.00	337,500.00
Receita por Treinamento	1,356.00	271,200.00	339,000.00	406,800.00
Receita total	2,356.00	496,200.00	620,250.00	744,300.00
Matéria prima e outros custo de produção	500.00	100,000.00	125,000.00	150,000.00
Receita Líquida	1,856.00	396,200.00	495,250.00	594,300.00
DESPESAS				
Custo por Detento incluindo Salário, Alimentação e Vestuário	1,347.84	269,568.00	336,960.00	404,352.00
Funcionários		49,834.00	49,834.00	49,834.00
Água/Luz/Telefone		3,000.00	3,000.00	3,000.00
Material de escritório		300.00	300.00	300.00
Material para limpeza		600.00	600.00	600.00
Total de Despesas		323,302.00	390,694.00	458,086.00
IR = 0%		0.00	0.00	0.00

Lucro ou Prejuízo			72,898.00		104,556.00		136,214.00
Lucratividade			18%		21%		23%

Tabela 4 - Resumo da Viabilidade do projeto

Comparada com um presídio comum, podemos dizer que se hoje se gasta próximo de 4 salários mínimos por detento para mantê-los no mundo do crime, uma isenção fiscal e um custo de 2 salários para gerar a recuperação de centenas ou milhares de pessoas, deve ser considerado como um custo relativamente baixo, uma vez que um serviço melhor está sendo prestado à comunidade a um custo inferior.

3.1.5 PROCEDIMENTOS INTERNOS DA NOVA PENITENCIÁRIA

Trabalho

Diversas atividades deverão ser desempenhadas pelos detentos, o objetivo é manter a mente ocupada o maior tempo possível e mostrar a viabilidade de uma vida digna, fora do crime.

A carga horária efetiva de cada detento deverá ser de 6 horas no máximo, com o objetivo de liberar tempo para outras atividades, as quais deverão ser cumpridas com disciplina e que contribuirão no processo de progressão penal.

Áreas de atuação

Várias áreas poderão ser fontes de vagas para os detentos, como por exemplo, a construção civil, onde a prefeitura, igrejas, instituições como asilos e creches, demandam serviços de construção e recuperação. Ou até mesmo para empresas que estejam dispostas a contratar este serviço.

A prefeitura será uma grande aliada deste projeto, pois pode demandar muito serviço como limpeza, recuperação e restauração de edifícios e monumentos e também recuperação de ruas.

O comércio representará outra importante área de atuação, onde os presos poderão ser habilitados a confeccionar roupas, bolas, sapatos, assim como produzir outros produtos com importante valor agregado.

Ações beneficentes

Assim como o trabalho, outras ações de cunho voluntário devem ser estimuladas e serão consideradas no sistema de progressão penal. O objetivo é atribuir oportunidades aos detentos para sua inclusão na sociedade quando em liberdade e resgatar a importância do detento na comunidade. Este também é mais um dos motivos para que as novas penitenciárias não tenham um número muito grande de detentos, e que os mesmos estejam próximos de suas comunidades de origem ou se identifiquem com a atual comunidade.

Religião

Como visto em todos os casos de sucesso, o desenvolvimento espiritual é extremamente importante para a recuperação de um detento. Independente da religião, o detento deverá ter seu momento diário de reflexão para que se estabeleça dentro desta instituição a motivação para a paz e tolerância entre os detentos.

Este modelo simplificado mostra a base para o estabelecimento do escopo do projeto do qual avaliaremos os riscos nos capítulos seguintes. Riscos do produto (a nova penitenciária sustentável) e o riscos do projeto (projeto de criação e implementação da penitenciária).

4 PROJETO PENITENCIÁRIA SUSTENTÁVEL

4.1 ESCOPO DO PROJETO

4.1.1 TERMO DE ABERTURA

Penitenciária Autossustentável	
<u>TERMO DE ABERTURA</u>	
Elaborado por: Marcelo Marques/Willian Andrade	Data 01/06/2013
Aprovado por: Governo Federal	Versão:01

Justificativa / Objetivos e Benefícios do Projeto

Há muitos anos ouvimos diversos relatos referente ao tratamento de detentos e de suas condições dentro de um presídio, por outro lado vemos a cultura brasileira deteriorando ainda mais a possibilidade de reabilitação de quem um dia foi um detento. A razão desta tendência cultural é óbvia, a segurança nas cidades consideradas metrópole, tem sido um problema para o cidadão, e muitas vezes o criminoso é um reincidente, fazendo assim com que as penitenciárias hoje sejam consideradas uma faculdade do crime. Assim, devido ao sistema

penitenciário brasileiro encontra-se falido, este projeto oferece uma opção ao Governo, à população e principalmente ao detento que queira se recuperar.

Através de uma metodologia única de gerenciamento de projeto objetivamos implementar o projeto “Penitenciária Sustentável” para alcançar os objetivos principais para a organização que nos contrata.

Objetivos e Benefícios

- Garantir o menor custo de implementação;
- Maior contribuição do projeto para com a sociedade;
- Estabelecer um padrão de penitenciária que poderá ser utilizada em outras cidades;
- Promover eficiência na implementação para garantir a viabilidade do projeto;
- Início da manutenção de uma base de informações históricas de projetos;

Visão Geral do Escopo

Este projeto tem como escopo a criação e implementação de uma penitenciária autossustentável, que demande menos recursos provenientes do governo, ocupe e desenvolva a capacidade intelectual e psicológica dos detentos e possa prover melhores serviços a comunidade, principalmente no que se diz respeito a reabilitação de detentos, diminuindo a taxa de reincidência criminal.

Designação do Gerente de projetos.

O Sr. Thiago Sandri será o gerente deste projeto. Sua escolha foi realizada em razão de suas experiências anteriores em consultoria e treinamento. Além de ser certificado pelo PMI (Project Management Institute) como Project Management Professional (PMP).

Curitiba, 01 de junho de 2013.

4.1.2 DECLARAÇÃO DO ESCOPO

Penitenciária Autossustentável	
DECLARAÇÃO DE ESCOPO	
Elaborado por: Marcelo Marques/Willian Andrade	Data 01/06/2013
Aprovado por: Governo Federal	Versão:01

Escopo

Este projeto tem como escopo a construção e implementação de uma penitenciária sustentável, a qual deverá ser de iniciativa privada com o apoio da prefeitura local e do governo federal.

A metodologia deve ser adequada à complexidade do projeto, estando alinhada com as melhores práticas do mercado, sendo estruturada pelos grupos de processos de gerenciamento de projeto: Iniciação, Planejamento, Execução e Controle e Conclusão.

Além da etapa de construção do prédio, este projeto tem como escopo a criação de processos e de normas e disciplinas, os quais deverão ser obedecidas pelo detento, sempre visando sua recuperação assim como as licenças para funcionamento, treinamentos dos funcionários contratados e treinamento dos detentos para que exerçam as primeiras funções dentro da nova penitenciária.

Entende-se como construção o levantamento do prédio e a instalações de equipamentos em locais de uso comum como cozinha e refeitório.

Como este é um projeto inovador e não é idealizado para todos os detentos (apenas aos que têm a intenção de recuperar-se e se reintegrar-se à sociedade), fica como parte do escopo o estabelecimento de critérios para a aceitação do detento nesta penitenciária.

Estratégias de condução do projeto

- a) Obtenção das primeiras licenças para a construção da penitenciária.
- b) Desenvolvimento do projeto junto com engenheiros e arquitetos.
- c) Construção da penitenciária.
- d) Em paralelo a construção será iniciada a contratação de pessoal.
- e) Treinamento.
- f) Outras licenças para funcionamento serão solicitadas após a conclusão da construção da penitenciária.
- g) Definição das políticas e regras da penitenciária.

h) Divulgação através de campanhas de marketing.

Critério de Aceitação das Entregas

Todas as entregas do projeto deverão estar de acordo com a metodologia de gerenciamento de projetos, portanto no final de cada fase serão analisados os resultados e a área de qualidade deverá aprovar a aceitação de cada entrega. A descrição do processo de controle de qualidade está contida no plano de qualidade.

Exclusões de escopo

- A avaliação do detento
- Estabelecimento da progressão penal
- Acompanhamento e aplicações de leis relacionadas diretamente ao detento.

Hipóteses e Restrições do Projeto

HIPÓTESES	RESTRICÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> • Parte (grande maioria) da mão de obra utilizada para a construção da penitenciária será provida por detentos. • A carga horária de cada detento será de 6 horas diárias. • Cada detento deverá receber a quantia mensal equivalente a um salário mínimo. • As condições de trabalho, refeitório e alojamento, devem ser baseadas na Norma regulamentadora 24; “CONDIÇÕES SANITÁRIAS E DE CONFORTO NOS LOCAIS DE TRABALHO”. • Terreno cedido pela prefeitura. • A reunião de <i>kick-off</i> do projeto será aberta pelo Prefeito da Cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • O projeto deverá ser concluído em 15/04/2014. • O Custo da produção não poderá passar de 2,5 Milhões. • O custo deste projeto deverá ser de até 5 Milhões. • A matéria prima deverá ser obtida localmente. • Construção com características populares.

Aprovação

Curitiba, 1/06/2013

PREFEITURA MUNICIPAL

4.1.3 EAP

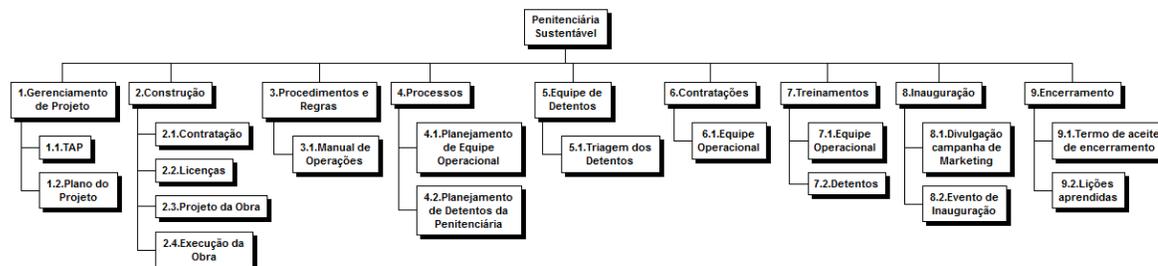


Figura 8 - EAP do Projeto Penitenciária Sustentável

4.1.4 DICIONÁRIO DA EAP

Atividade	Descrição	Critério de Aceitação
1.1.TAP	Documento que contempla o escopo macro, marcos, restrições e premissas do projeto.	Aceite dos Sponsors do projeto.
1.2.Plano do Projeto	Documentos que descrevem como as áreas de conhecimento devem ser integradas.	Aceite dos Sponsors do projeto.
2.1.Contratação	Contratação de Engenheiros, Arquitetos e mão de obra para a execução do projeto.	Aceite dos Sponsors do projeto.
2.2.Licenças	Obtenção de Licenças de Funcionamento como Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária, Alvará e CNPJ.	Licenças emitidas.
2.3.Projeto da Obra	Todo o projeto arquitetônico da obra contendo a implantação, plantas de cobertura, planta baixa, cortes e elevações superiores e layout gráfico.	Aceite dos Sponsors do projeto.
2.4.Execução da Obra	Construção da Penitenciária contendo todos os requisitos.	Aceite dos Sponsors do projeto.
3.1.Manual de Operações	Manual de operação e funcionamento da Penitenciária.	Aceite dos Sponsors do projeto.
4.1.Planejamento de Equipe Operacional	Todo o estudo e planejamento para a criação da equipe operacional.	Aceite dos Sponsors do projeto.
4.2.Planejamento de Detentos da Penitenciária	Todo o estudo e planejamento para a criação da equipe de detentos.	Aceite dos Sponsors do projeto.
5.1.Triagem dos Detentos	Triagem dos detentos a fim de selecionar os que possuem o melhor perfil para permanecerem na penitenciária.	Se enquadrar nos requisitos.
6.1.Equipe Operacional	Processo seletivo de contratação da equipe operacional.	Se enquadrar nos requisitos.

7.1. Equipe Operacional	Aplicação de treinamentos técnicos e motivacionais para a equipe operacional.	Aceite dos Sponsors do projeto.
7.2. Detentos	Aplicação de treinamentos técnicos e motivacionais para os detentos.	Aceite dos Sponsors do projeto.
8.1. Divulgação de campanha de Marketing	Divulgação da campanha de marketing nos meios de comunicação.	Aceite dos Sponsors do projeto.
8.2. Evento de Inauguração	Evento para a divulgação da Penitenciária.	Aceite dos Sponsors do projeto.
9.1. Termo de aceite do encerramento	Termo de encerramento do projeto, contendo as assinaturas dos Sponsors.	Assinatura do termo de encerramento.
9.2. Lições aprendidas	Relatório com as lições aprendidas ao longo do projeto.	Relatório de lições aprendidas.

Figura 9 – Dicionário da EAP do Projeto Penitenciária Sustentável

CRONOGRAMA

EDT	Task Name	Duração	Início	Término
1	Plano do Projeto	40 dias	Seg 03/06/13	Sex 26/07/13
1.1	Escopo	5 dias	Seg 03/06/13	Sex 07/06/13
1.2	Declaração de Escopo	5 dias	Seg 10/06/13	Sex 14/06/13
1.3	WBS	5 dias	Seg 17/06/13	Sex 21/06/13
1.4	Cronograma	5 dias	Seg 24/06/13	Sex 28/06/13
1.5	Orçamento	5 dias	Seg 01/07/13	Sex 05/07/13
1.6	Matriz de Atribuição de Responsabilidades	5 dias	Seg 08/07/13	Sex 12/07/13
1.7	Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos	5 dias	Seg 15/07/13	Sex 19/07/13
1.8	Plano de Resposta a Riscos	5 dias	Seg 22/07/13	Sex 26/07/13
1.9	Plano de Gerenciamento da Qualidade	5 dias	Seg 15/07/13	Sex 19/07/13
1.10	Plano de Gerenciamento das Comunicações	5 dias	Seg 15/07/13	Sex 19/07/13
1.11	Plano de Gerenciamento das Aquisições	5 dias	Seg 15/07/13	Sex 19/07/13
1.12	Plano Integrado de Mudanças	5 dias	Seg 15/07/13	Sex 19/07/13
1.13	Apresentação do Plano do Projeto	5 dias	Seg 22/07/13	Sex 26/07/13
2	Construção	150 dias	Seg 29/07/13	Sex 21/02/14
2.1	Contratação	40 dias	Seg 29/07/13	Sex 20/09/13
2.1.1	Solicitação de Propostas	10 dias	Seg 29/07/13	Sex 09/08/13
2.1.2	Relação de fornecedores selecionados	10 dias	Seg 12/08/13	Sex 23/08/13
2.1.3	Negociação contratos	10 dias	Seg 26/08/13	Sex 06/09/13
2.1.4	Contratos	10 dias	Seg 09/09/13	Sex 20/09/13
2.2	Licenças	20 dias	Seg 23/09/13	Sex 18/10/13
2.2.1	Obtenção de Licenças da Obra	10 dias	Seg 23/09/13	Sex 04/10/13

2.2.2	Obtenção de Licenças de Funcionamento	10 dias	Seg 07/10/13	Sex 18/10/13
2.3	Projetos de Obra	40 dias	Seg 23/09/13	Sex 15/11/13
2.3.1	Projeto Arquitetônico	10 dias	Seg 23/09/13	Sex 04/10/13
2.3.2	Projeto Hidráulico	10 dias	Seg 07/10/13	Sex 18/10/13
2.3.3	Projeto Elétrico	10 dias	Seg 21/10/13	Sex 01/11/13
2.3.4	Projeto Estrutural	10 dias	Seg 04/11/13	Sex 15/11/13
2.4	Execução da Obra	70 dias	Seg 18/11/13	Sex 21/02/14
2.4.1	Estrutura Base	20 dias	Seg 18/11/13	Sex 13/12/13
2.4.2	Alojamento	10 dias	Seg 16/12/13	Sex 27/12/13
2.4.3	Instalações sanitárias	10 dias	Seg 30/12/13	Sex 10/01/14
2.4.4	Vestiários	10 dias	Seg 13/01/14	Sex 24/01/14
2.4.5	Refeitórios	10 dias	Seg 27/01/14	Sex 07/02/14
2.4.6	Cozinhas	10 dias	Seg 10/02/14	Sex 21/02/14
3	Procedimentos e Regras	30 dias	Seg 29/07/13	Sex 06/09/13
3.1	Elaboração Manual de Operações	30 dias	Seg 29/07/13	Sex 06/09/13
3.1.1	Manual de Operações - Políticas, Regras e Critérios	10 dias	Seg 29/07/13	Sex 09/08/13
3.1.2	Manual de Operações - Funcionário	10 dias	Seg 12/08/13	Sex 23/08/13
3.1.3	Manual de Operações - Detento	10 dias	Seg 26/08/13	Sex 06/09/13
4	Equipe Operacional da Penitenciária	35 dias	Seg 09/09/13	Sex 25/10/13
4.1	Planejamento de Equipe	15 dias	Seg 09/09/13	Sex 27/09/13
4.1.1	Dimensionamento Equipe	5 dias	Seg 09/09/13	Sex 13/09/13
4.1.2	Descrição de Cargos	10 dias	Seg 16/09/13	Sex 27/09/13
4.2	Contratação de Equipe	20 dias	Seg 30/09/13	Sex 25/10/13
4.2.1	Recrutamento e Seleção	10 dias	Seg 30/09/13	Sex 11/10/13
4.2.2	Contratação de Equipe	10 dias	Seg 14/10/13	Sex 25/10/13
5	Equipe Detentos da Penitenciária	30 dias	Seg 28/10/13	Sex 06/12/13
5.1	Triagem Equipe de Detentos	30 dias	Seg 28/10/13	Sex 06/12/13
5.1.1	Recrutamento e Seleção	30 dias	Seg 28/10/13	Sex 06/12/13
6	Treinamento	64 dias	Seg 09/12/13	Qui 06/03/14
6.1	Funcionários	32 dias	Seg 09/12/13	Ter 21/01/14
6.1.1	Elaboração	15 dias	Seg 09/12/13	Sex 27/12/13
6.1.2	Validação	5 dias	Seg 30/12/13	Sex 03/01/14
6.1.3	Aplicação	10 dias	Seg 06/01/14	Sex 17/01/14
6.1.4	Avaliação	2 dias	Seg 20/01/14	Ter 21/01/14
6.2	Detentos	32 dias	Qua 22/01/14	Qui 06/03/14
6.2.1	Elaboração	15 dias	Qua 22/01/14	Ter 11/02/14
6.2.2	Validação	5 dias	Qua 12/02/14	Ter 18/02/14

6.2.3	Aplicação	10 dias	Qua 19/02/14	Ter 04/03/14
6.2.4	Avaliação	2 dias	Qua 5/03/14	Qui 06/03/14
7	Inauguração	31 dias	Sex 07/03/14	Sex 18/04/14
7.1	Divulgação de Marketing	30 dias	Sex 07/03/14	Qui 17/04/14
7.2	Evento de Inauguração	1 dia	Sex 18/04/14	Sex 18/04/14
8	Fechamento	30 dias	Seg 21/04/14	Sex 30/05/14
8.1	Encerramento de contratos	10 dias	Seg 21/04/14	Sex 02/05/14
8.2	Relatório de lições aprendidas	10 dias	Seg 05/05/14	Sex 16/05/14
8.3	Relatório do Projeto	10 dias	Seg 19/05/14	Sex 30/05/14

Figura 10 - Cronograma do Projeto Penitenciária Sustentável

4.2 GERENCIAMENTO DE RISCO

Conforme Referencial Teórico supra descrito, o gerenciamento de riscos deve seguir alguns parâmetros utilizados no mercado, sendo o PMBok o mais indicado. Partindo da identificação dos riscos, suas análises qualitativas, quantitativas e as respectivas respostas com o objetivo de maximizar as oportunidades e minimizar os impactos das ameaças através de mitigações e remediações.

O bom plano de projeto deve ter a previsão de uma série de riscos que ajudarão ao Gerente do Projeto tomar decisões e antecipar-se a determinados eventos gerando assim uma nova visão das outras áreas de atuação do gerenciamento de projetos.

No entanto nosso estudo busca, diferentemente do que é sugerido pelo PMBok, considerar riscos inerentes ao Produto e não somente ao Projeto. É claro que este cenário deve ser apresentado em casos inéditos como o desta penitenciária sustentável, onde um estudo de viabilidade pode apresentar-se favorável à sua implementação, mas que por outro lado, a partir da criação de um plano de projeto onde se gerencia o risco, esta situação possa ser invertida, evitando assim uma implementação frustrada. Do mesmo modo, oportunidades referentes ao produto podem ser acrescentadas ao estudo de viabilidade e até mesmo ao Escopo original do projeto a partir deste estudo, alavancando assim a margem de lucro e diminuindo o Pay Back esperado.

Por este motivo, passamos a identificar, qualificar e tratar riscos inerentes ao produto e também ao projeto, o que nos ajudará na sequencia deste trabalho a concluir efetivamente a sua viabilidade e identificar novas alternativas que poderão indicar uma implementação ou recuo desta atividade.

4.2.1 RISCOS DO PRODUTO

Abaixo foram elencados os principais riscos relacionados ao produto, ou seja, não estamos tratando apenas do projeto e sim do processo como um todo, fazendo com que o plano de projeto identifique e ajude ao investidor a tomar decisões com relação à sua implementação.

- Qualidade do processo: Variação de produtividade dos detentos, tornando variável também faturamento da instituição e a dificuldade na projeção de quanto vale o trabalho de um detento. Impacto direto em parte do faturamento da penitenciária;
- Preço do serviço ofertado: Dificuldade na precificação do produto/serviço oferecido. Gerando baixa competitividade no mercado ou baixa margem de lucro;
- Baixa Produtividade: Administração dos compromissos de mão de obra a serem disponibilizados à sociedade. Quem se beneficiará da mão-de-obra dos detentos, não poderá contar 100% com a mesma e necessitará de um plano de contingencia, pois a efetividade poderá ser instável em termos de prazo;
- Baixa adesão da sociedade com relação à contratação dos produtos/serviços oferecidos devido a preconceito e problemas culturais da sociedade. Estoque parado ou com pouca rotatividade influenciando na margem de lucro da instituição;
- Falta de receita para gerar sustentabilidade: Falta de investimentos externos e pouca demanda de serviços. Projeção da produção + demanda do governo não traz lucro suficiente para investidor;
- Ineficiência nos treinamentos. Direcionamento dos Treinamentos de acordo com as demandas de produtos vindos da sociedade. Escopo dos treinamentos mal definido que não geram reinserção social;
- Presos não se candidatam ou não se submetem as regras da nova penitenciária. As exigências mínimas aos detentos não são atingidas, sendo assim, não existe presos com o perfil adequado para este tipo de penitenciária. Instituição sem efetividade, que não traz benefícios a sociedade nem lucro ao investidor.
- Reincidência criminal não diminui com o tempo. Ex-detentos seguem cometendo crimes, por não terem o perdão da Sociedade, gerando assim incredibilidade da Instituição.

4.2.2 RISCOS DO PROJETO

Da mesma forma elencamos abaixo os principais riscos inerentes ao projeto.

Construção do prédio

- Condições Geológicas a serem tratadas
- Condições Pluviométricas desfavoráveis
- Condições Ambientais que podem embargar a obra
- Formação deficiente de mão de obra usando os detentos
- Quebra de mão de obra
- Questões trabalhistas envolvendo os detentos como operários da Construção Civil
- Tratamento dos acidentes de trabalho
- Oscilação do Preço do Material de Construção
- Abastecimento de Materiais
- Armazenamento dos Materiais
- Controle de Qualidade baseado na NR24 (em anexo)
- Incidentes criminais acontecidos na obra
- Incidentes de fuga acontecidos na obra
- Extravio de Material

Criação de processos de produção

- Processos mapeados tardiamente depois do lançamento de um produto/serviço
- Processos detectados tardiamente como pré-requisitos de processos que estão sendo mapeados
- Implantação de um processo produtivo
- Desativação de um processo produtivo
- Baixa avaliação do treinamento de mão-de-obra

Criação de Normas e Disciplinas visando recuperação do detento

- Ausência de leis ou jurisprudências que fundamentem a criação de uma norma ou disciplina
- Falta de adesão a uma norma ou disciplina, causando ocorrências comportamentais entre os detentos
- Abordagem dos direitos humanos

Licenças para funcionamento

- Licença negada que impacta o início das atividades
- Licença negada que NÃO impacta o início das atividades
- Licença negada que inviabiliza uma produção
- Licença negada com prazo para ser regularizada

Treinamento dos funcionários contratados

- O treinamento não atendeu o esperado. Treinamento sem efetividade.
- Indisponibilidade de instrutores

4.2.3 ESTRUTURA ANALÍTICA DE RISCOS

Uma vez identificados os riscos criamos uma EAR (Estrutura Analítica de Riscos) o que permite uma visualização melhor das categorias de riscos identificadas neste projeto.

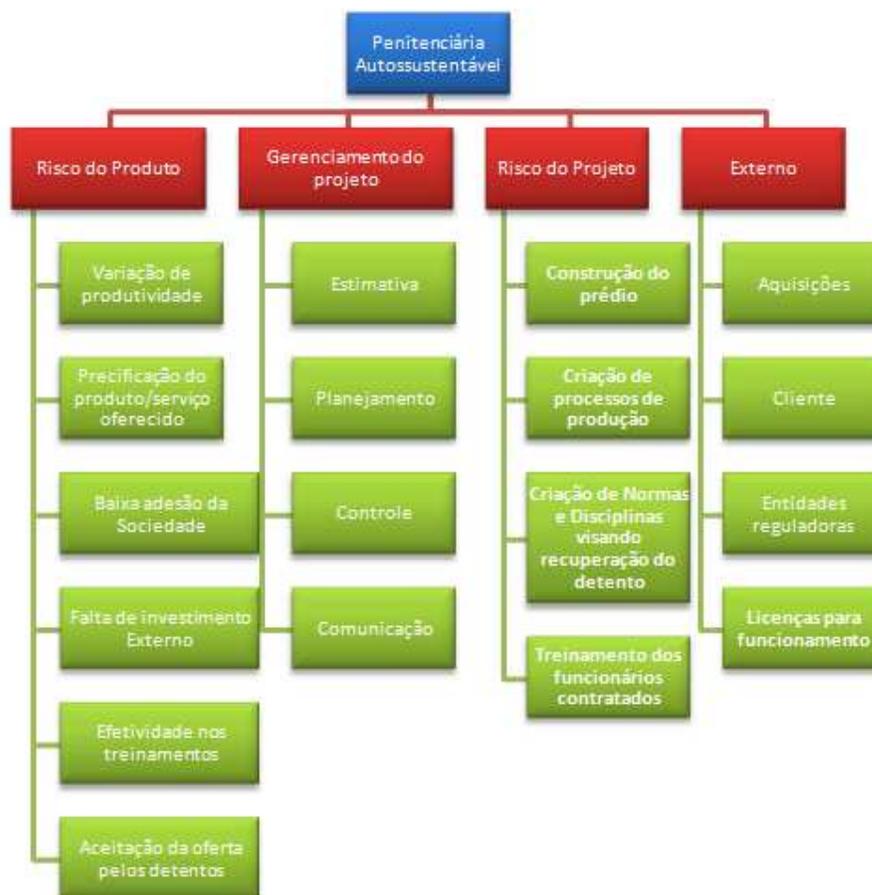


Figura 11 - EAR do Projeto Penitenciária Sustentável

4.2.4 ANÁLISE QUANTITATIVA DOS RISCOS

Conforme descrito acima, a análise de riscos será executada tanto para riscos do produto como para riscos do projeto, para isso usaremos a abordagem Qualitativa, onde poderemos analisar todos os itens de riscos citados abaixo.

Abaixo estão os critérios e definições que nos ajudarão a executar esta previsão de riscos.

Definições de Probabilidade e Impacto dos Riscos

Para fins de planejamento de riscos, abaixo segue a forma como os mesmos serão categorizados em termos de probabilidade e impacto, com o objetivo de possibilitar uma análise qualitativa dos mesmos.

Probabilidade	% de certeza	Impacto
1-Muito baixa	0 a 20%	1-Muito baixo
2-Baixa	20 a 40%	2-Baixo
3-Média	40 a 60%	3-Médio
4-Alta	60 a 80%	4-Alto
5-Muito Alta	> 80%	5-Muito Alto

Tabela 5 – Probabilidade por Grau de Certeza

O impacto varia de acordo com a área impactada. Veja o quadro abaixo orientando como classificar o impacto.

Quando um risco impactar mais de uma área, deverá ser usada a área mais impactada.

	Muito baixo (Nota = 1)	Baixo (Nota = 2)	Médio (Nota = 3)	Alto (Nota = 4)	Muito alto (Nota = 5)
Custo	Até 2% no orçamento	De 2 a 5% no orçamento	De 5 a 8% no orçamento	De 8 a 10% no orçamento	Acima de 10% no orçamento
Tempo	Até 2% no prazo total	De 2 a 5% no prazo	De 5 a 8% no prazo	De 8 a 10% no prazo	Acima de 10% no prazo
Escopo		Mudança impactará no custo	Mudança impactará no custo e no tempo	Mudança impactará no custo, tempo e qualidade	

Tabela 6 – Impacto por Área de Gerenciamento de Projeto

Com base nos resultados da análise poderemos identificar o grau de risco apresentado, onde $(G=IxP)$:

Probabilidade					
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
Impacto	1	2	3	4	5

Tabela 7 – Matriz de Probabilidade e Impacto

* Itens de risco com grau até 5 serão considerados itens de baixo risco, se o grau estiver entre 6 e 14 serão considerados itens de médio risco e itens com grau maior que 15 serão considerados itens de alto risco.

Quadro da Análise Qualitativa do Produto

ID	RISCO	Oportunidades/ Ameaças	CAUSA RAIZ	EFEITO	IMPACTO DE:	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU
1	Qualidade do processo	Ameaça	Variação de produtividade dos detentos, tornando variável também a necessidade de subsídios dos governos. Dificuldade na projeção de quanto vale um detento para o governo.	Impacto direto em parte do faturamento da penitenciária. (efeito).	QUALIDADE	3	4	12 MÉDIO
2	Preço do serviço ofertado	Ameaça	Dificuldade na precificação do produto/serviço oferecido.	Baixa competitividade no mercado ou baixa margem de lucro	CUSTO	1	5	5 BAIXO
3	Baixa Produtividade	Ameaça	Administração dos compromissos de mão de obra a serem disponibilizados à sociedade	Quem se beneficiará da mão-de-obra dos detentos, terá que ter um plano de contingência, pois a efetividade poderá ser instável em termos de prazo.	PRAZOS	2	5	10 MÉDIO
4	Baixa adesão da sociedade com relação à contratação dos produtos/serviços oferecidos	Ameaça	Problemas culturais da sociedade, que não dá valor ao trabalho e aos produtos gerados pelos detentos.	Estoque parado ou com pouca rotatividade influenciando na margem de lucro da instituição	DEMANDA	2	3	6 MÉDIO
5	Manutenção da Sustentabilidade	Ameaça	Falta de investimentos externos e pouca receita.	Projeção da produção + demanda do governo não traz lucro suficiente para investidor	LUCRATIVIDADE	3	5	15 ALTO
6	Efetividade nos treinamentos	Ameaça	Direcionamento dos Treinamentos de acordo com as demandas de produtos vindos da sociedade.	Escopo e Treinamento mal definido que não geram reinserção social	QUALIDADE	3	3	6 MÉDIO
7	Presos não se candidatam ou não se submetem as regras da nova penitenciária	Ameaça	As exigências mínimas aos detentos não são atingidas, sendo assim, não existe presos para a penitenciária	Instituição sem efetividade, que não traz benefícios a sociedade nem lucro ao investidor.	DEMANDA DE MÃO DE OBR	2	5	10 MÉDIO
8	Reincidência criminal não diminui com o tempo.	Ameaça	Ex-Detentos seguem cometendo crimes, por não terem o perdão da Sociedade	Perda da credibilidade da Instituição	QUALIDADE	3	5	15 ALTO

Tabela 8 - Quadro da Análise Qualitativa do Produto

Quadro de Respostas aos Riscos do Produto

ID	RISCO	Oportunidades/ Ameaças	CAUSA RAZ	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA	POSSIVEIS RESPOSTAS
1	Qualidade do processo	Ameaça	Variação de produtividade dos detentos, tornando variável também a necessidade de subsídios dos governos. Dificuldade na projeção de quanto vale um detento para o governo.	3	4	Mitigar	1. Implantar programa de Metas com benefícios relacionados à produtividade. 2. Adoção de turnos adicionais a fim de garantir entrega da produção esperada.
2	Preço do serviço ofertado	Ameaça	Dificuldade na precificação do produto/serviço oferecido.	1	5	Transferir	1. Contratação de consultoria para definição das medições necessárias à precificação
3	Baixa Produtividade	Ameaça	Administração dos compromissos de mão de obra a serem disponibilizados à sociedade	2	5	Mitigar	1. Implantação de programa de treinamento e qualificação dos detentos participantes das atividades. 2. Criação de banco de colaboradores a fim de garantir a rápida mudança, caso se faça necessário. 3. Implantar programa de Metas com benefícios relacionados à produtividade.
4	Baixa adesão da sociedade com relação à contratação dos produtos/serviços oferecidos	Ameaça	Problemas culturais da sociedade, que não dá valor ao trabalho e aos produtos gerados pelos detentos.	2	3	Mitigar	1. Criação de programa de incentivos junto à sociedade para aumentar a atratividade e adesão ao programa.
5	Manutenção da Sustentabilidade	Ameaça	Falta de investimentos externos e pouca receita.	3	5	Evitar	1. Efetivar empreendimento baseado na aprovação de um consistente plano de negócios que demonstre a viabilidade do negócio em vários cenários. 2. Efetivar contratos de compromisso com os investidores em cima das características e cenários demonstrados.
6	Efetividade nos treinamentos	Ameaça	Direcionamento dos Treinamentos de acordo com as demandas de produtos vindos da sociedade.	3	3	Evitar	1. Definir escopo de produtos, áreas de atuação do empreendimento, a fim de garantir a excelência nas áreas de atuação e otimização dos recursos.
7	Presos não se candidatam ou não se submetem as regras da nova penitenciária	Ameaça	As exigências mínimas aos detentos não são atingidas, sendo assim, não existe presos para a penitenciária	2	5	Transferir	1. Contratação de mão de obra terceirizada, a fim de garantir numero mínimo de colaboradores para a execução das atividades.
8	Reincidência criminal não diminui com o tempo.	Ameaça	Ex-Detentos seguem cometendo crimes, por não terem o perdão da Sociedade	3	5	Mitigar	1. Criação de programa de incentivos junto à sociedade para aumentar a atratividade e adesão ao programa. 2. Implantação de um forte programa de relações públicas e marketing para divulgar e reforçar os cases de sucesso junto aos stakeholders. 3. Acompanhamento psicológico 4. Priorização da capacitação do detento dentro do processo.

Tabela 9 - Quadro de Respostas aos Riscos do Produto

* O responsável pelos Riscos é o Gerente de Projetos.

ID	RISCO	Oportunidades/ Ameaças	CAUSA RAIZ	EFEITO	IMPACTO DE:	PROBABILIDADE	IMPACTO	GRAU
11	Implantação de novos processos produtivo	Oportunidade	Novo conceito que permite a sociedade demandar novas atividades dos detentos	Novos processos que permitirão maior receita futura	ESCOPO	1	3	3 BAIXO
12	Processos mapeados que não tem aderência ou não agregam à sociedade	Ameaça	Desativação de um processo produtivo	Perda de qualidade e credibilidade da instituição	QUALIDADE	2	2	4 BAIXO
13	Treinamento sem eficiência	Ameaça	Baixa avaliação do treinamento de mão-de-obra;	Baixa eficiência na recuperação e capacitação de detentos.	QUALIDADE	2	2	4 BAIXO
14	Foco de ataques de oportunistas	Ameaça	Ausência de leis ou jurisprudências que fundamentem a criação de uma norma ou disciplina	Perda de processos e geração de passivos.	CUSTO E ESCOPO	3	3	9 MÉDIO
15	Baixa aderência dos detentos à construção do prédio	Ameaça	Falta de adesão a uma norma ou disciplina, causando ocorrências comportamentais entre os detentos	Detentos descontentes, podendo causar problemas com fugas e rebeliões	CUSTO E COMUNICAÇÃO	3	3	9 MÉDIO
16	Foco de ataques de ongs e representantes dos direitos humanos	Ameaça	Abordagem dos direitos humanos	Direitos Humanos lutando por maiores direitos dos Detentos	CUSTO E ESCOPO	5	3	15 ALTO
17	Atraso na inauguração por falta de licenças concedidas	Ameaça	Não liberação de licenças devido à burocracia e interesses políticos	Instituição não pode ser inaugurada. Gerando uma mudança no Base Line de mais de 10% do tempo.	TEMPO	5	3	15 ALTO
18	Não execução de treinamentos	Ameaça	Falta de interesse por parte de profissionais para treinar os Detentos	Falta de Mão de obra impedindo a composição da grade de treinamento	TEMPO E CUSTO	2	4	8 MÉDIO

Tabela 11 - Quadro da Análise Qualitativa do Projeto (Continuação)

Quadro de Resposta dos Riscos de Projeto

ID	RISCO	Oportunidades/ Ameaças	CAUSA RAZ	PROBABILIDADE	IMPACTO	RESPOSTA	POSSIVEIS RESPOSTAS
1	Atraso na construção do Prédio;	Ameaça	-Condições Geológicas a serem tratadas; -Condições Phviométricas desfavoráveis; -Condições Ambientais que podem embargar a obra; -Quebra (falta) de mão de obra -Questões trabalhistas envolvendo os detentos como operários da Construção Civil -Incidentes de fuga de detentos acontecidos durante obra -Incidentes de fuga de detentos acontecidos durante obra	3	5	Mitigar	Antecipar as contratações com fornecedores e manter um controle mais rígido sobre todas as etapas construtivas, evitando assim que os atrasos se proliferem. Possibilidade de se abrirem novas frentes de trabalho para executar simultaneamente serviços que não dependam um do outro.
2	Baixa qualidade de mão de obra	Ameaça	-Formação deficiente de mão de obra;	2	3	Mitigar	Qualificação prévia de parceiros (visitas, serviços anteriores, etc.) Cláusula de Bônus por prazo, qualidade e segurança. Exigência prévia de percentual de certificados. Treinamento de mão de obra local (comunidade).
3	Baixo Custo de mão de obra	Oportunidade	-Detentos trabalham por um valor mais baixo que o mercado	4	4	Mitigar	Criação de um programa de capacitação.
4	Falta de mão de obra	Ameaça	-Quebra (falta) de mão de obra; - Questões trabalhistas envolvendo os detentos como operários da Construção Civil -Tratamento dos acidentes de trabalho	2	4	Mitigar	Criação de um programa de capacitação.
5	Ambientalistas	Ameaça	-Condições Ambientais que podem embargar a obra	3	5	Mitigar	Criação de um plano ambiental para evitar ou minimizar o dano ambiental causado pela construção.
6	Falta de Material para a construção	Ameaça	-Abastecimento de Materiais -Armazenamento dos Materiais -Extravio de Material	3	3	Mitigar	Capacitar melhor a mão de obra na construção civil, visto que muito se perde por falta de técnica dos funcionários. Supervisionamento constante.
8	Custo com Matéria prima muito alto	Ameaça	-Oscilação do Preço do Material de Construção -Armazenamento dos Materiais -Extravio de Material	3	5	Transferir	Realizar contratos com fornecedores. Descentralizar compras em vários fornecedores.
13	Treinamento sem eficiência	Ameaça	Baixa avaliação do treinamento de mão-de-obra;	2	2	Transferir	Solicitar para a empresa responsável pelo treinamento que adicione na carga horária do treinamento um módulo prático, a fim de utilizar os conceitos na prática.
16	Foco de ataques de ongs e representantes dos direitos humanos	Ameaça	Abordagem dos direitos humanos	5	3	Mitigar	Envolver representantes das Ongs e dos direitos humanos no projeto a fim apoiar e ajudar nos critérios da mão de obra.

Tabela 12 - Quadro de Resposta dos Riscos de Projeto

5 CONCLUSÃO

O tema escolhido para o Trabalho de Conclusão de Curso trata-se do estudo dos Riscos do Projeto de uma Penitenciária Sustentável, que além de visar o Lucro para seus investidores, agrega valor inestimável para a sociedade, reintegrando ex-detentos à sociedade.

No entanto, após este estudo concluiu-se que, os riscos inerentes às incertezas envolvidas, podem comprometer a viabilidade do projeto e do produto (a instituição) e execução do empreendimento, bem como a atratividade de investimentos externos (tabelas 8 e 10).

Como exemplo, temos o risco “não redução da reincidência criminal dos presos que cumpriram pena na penitenciária em questão”, tendo como causa raiz a “baixa aceitação do mercado de trabalho” para com o ex-detento. Provou-se que esse risco possui alta possibilidade de acontecer, já que em pesquisa aplicada, observou-se a desinformação da sociedade a respeito de trabalhos como as APACs (base do modelo proposto) e também o preconceito para com o ex-detento.

Com isso, além de um modelo de penitenciária sustentável, foi dada grande atenção às respostas aos riscos do Produto e às respostas aos riscos do Projeto. De nada adiantaria a ideologia intrínseca ao projeto, se a aderência ao mesmo não seja largamente trabalhada perante investidores e sociedade. Do mesmo modo, a aderência da sociedade ao projeto não será efetiva se a capacitação do ex-detento não for eficiente e atrativa a empregadores.

Percebe-se que existe uma grande barreira que não necessariamente está diretamente envolvida com a implementação do projeto, mas sim com o principal stakeholder: a sociedade e sua posição cultural frente ao tema da ressocialização dos presidiários.

Em se tratando de um projeto de interesse da sociedade a médio e longo prazo, considerando também que investidores também desejam recuperar rapidamente seus investimentos, com o menor risco possível, é possível que em um primeiro momento sejam necessários investimentos de natureza de longo prazo que garantam a implementação e funcionamento do projeto, de maneira a garantir as bases do seu funcionamento sem que os riscos iniciais de viabilidade interfiram. Neste sentido identificamos a necessidade da participação do governo como principal investidor, de maneira a garantir que este possa absorver os principais riscos que possam impactar a viabilidade do projeto. Além da cultura social brasileira como um grande potencial de risco para o projeto, existe a questão das ONGs de direitos humanos, que podem intervir na relação da forma de trabalho dentro da penitenciária, pois atualmente no Brasil já existe um programa de parceria com empresas do

chamado Sistema S, como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), que estão ajudando a acelerar a qualificação profissional. Por esse motivo acreditamos que essa questão também deve ser priorizada na relação com as ONGs, a fim de apoiar na criação da estratégia e garantir o total apoio no projeto, visando não somente o ganho para a sociedade, mas sim para os próprios detentos.

Deste modo um grande investimento na transformação da cultura atual brasileira, visando a abertura do mercado aos ex-detentos, onde possam se reintegrar depois de sua reabilitação, se torna imprescindível, porém este investimento torna a atratividade do projeto baixa e por isso a iniciativa deveria ser pública, uma vez que tem que atingir todas as camadas da sociedade e em todas as regiões.

Um investimento como este muda o contexto do projeto, o qual a princípio tinha o objetivo de ser autossustentável, torna-se um projeto de parceria público-privada para que obtenha todo o potencial atrativo e mantenha sua viabilidade.

Dentro deste estudo tentamos adicionalmente analisar o risco do produto, o que impactaria o projeto. Quando falamos em risco de produto, estamos falando da operação da instituição, ou seja algo além do projeto. Neste contexto esbarramos no mesmo risco previsto na análise do projeto, o risco da não aceitação da sociedade com relação aos serviços e produtos ofertados pela instituição, isto é, produtos confeccionados ficariam parados no estoque e serviços não seriam demandados isso representaria o comprometimento da receita já que os serviços e produtos confeccionados representam 42% do total das receitas estimadas no plano de negócios.

Mais uma vez o investimento na transformação cultural poderia ser a melhor resposta, porém isso demandaria muito recurso financeiro e somente o governo teria condições de atingir a sociedade com esta finalidade.

O fato de ser uma instituição relativamente pequena (para no máximo 300 detentos), poderia ajudar a alcançar o sucesso, assim como nos casos das APACs, especialmente se a seleção de detentos esteja dentro da própria comunidade de onde os mesmos tem origem, desta maneira a comunidade poderia conscientizar-se da necessidade de mudança e da aceitação dos ex-detentos. Porém neste momento esbarramos em outro risco que é a falta de detentos elegíveis ao modelo proposto dentro de uma só comunidade.

Assim concluímos que o projeto em termos de benefício social é extremamente importante e poderia mudar o panorama nacional uma vez que fosse implementado em larga escala, ou seja, diversas unidades em várias regiões do país, porém devido aos riscos

apresentados a atratividade do negócio não seria suficientemente alta e investidores poderiam migrar para outros mercados mais seguros que remunerassem da mesma maneira.

Por outro lado, se o governo for incluído como parceiros, devido à dificuldade de gerenciamento destas instituições, seria mais conveniente continuar com APACs de iniciativa pública, o que neste momento vem apresentando resultados satisfatórios, é apenas questão de uma reforma do sistema prisional por parte do governo brasileiro.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VERZUH, Eric. **MBA compacto gestão de projetos 6. ed.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. 398 p.

SALLES JUNIOR, Carlos Alberto Correa. **Gerenciamento de riscos em projetos 2. ed.** Rio de Janeiro: FGV, 2010. 174 p.

PROJECT Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: guia PMBOK 4. ed.** Newtown Square: Project Management Institute, 2008. 459 p

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Metodologia de gerenciamento de projetos Methodware: abordagem pratica de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar projetos 2. ed.** Rio de Janeiro: Brasport, 2009. 318 p.

VALLE, André Bittencourt do. **Fundamentos do gerenciamento de projetos 2. ed.** Rio de Janeiro: FGV, 2010. 172 p.

ATUALIDADES DO DIREITO. Disponível em:

<<http://atualidadesdodireito.com.br/neemiasprudente/2013/03/06/sistema-prisional-brasileiro-desafios-e-solucoes/>>. Acesso em 20 jun. 2013.

BAHIA NOTÍCIAS. Disponível em: <<http://www.bahianoticias.com.br/justica/noticia/45393-superlotacao-e-pessima-infraestrutura-de-presidio-fazem-entidades-denunciar-brasil-a-oea.html>>. Acesso em 11 de jun. 2013.

DIREITO DO ESTADO. Disponível em: <<http://www.direitodoestado.com.br/noticias/mais-de-126-mil-presos-deveriam-estar-em-liberdade-estima-cnj>>. Acesso em 11 de jun. 2013.

FACULDADES ESTACIO. O SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/1597224/artigo%20sistema%20prisional%20brasileiro%20pseudonimo%20mtjr%20penal.pdf>>. Acesso em 10 de jun. 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me0108201105.htm>>. Acesso 23 jun. 2013.

GLOBO. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2010/12/apesar-de-leis-ex-presos-enfrentam-resistencia-no-mercado-de-trabalho.html>>. Acesso em 17 jun. 2013.

GUIA TRABALHISTA. Disponível em:

<<http://www.guiatrabalhista.com.br/legislacao/nr/nr24.htm#Refeitórios>> Acesso 25 jun. 2013.

JORNAL RECOMEÇO. Disponível em: <<http://www.nossacasa.net/recomeco/0064.htm>>. Acesso em 15 jun. 2013.

LIBERDADE PARA TODOS PRESIDÁRIOS O.N.G.PACTO SOCIAL & CARCERÁRIA. Disponível em: <<http://geraldolucienecosta06.blogspot.com.br/2011/07/liberdade-para-todos-presidiarios.html#uds-search-results>>. Acesso em 15 jun. 2013.

PMO ESCRITÓRIO DE PROJETOS. Plano de Gerenciamento de Projetos. Disponível em: <<http://escritoriodeprojetos.com.br/templates-de-plano-de-gerenciamento-de-projetos.aspx>>. Acesso em 5 de jun. 2013.

SINUS. Disponível em: <<http://sinus.org.br/2012/wp-content/uploads/CPCJC-GuiadeEstudosOnline.pdf>>. Acesso em 20 jun. 2013.

UNODC – ESCRITÓRIO DE LIGAÇÃO E PARCERIA NO BRASIL. Disponível em: <<http://www.unodc.org/southerncone/pt/sobre-unodc/index.html>>. Acesso em 17 jun. 2013.

7 ANEXOS

7.1 ORÇAMENTO DA OBRA

Orçamento da Construção.

150 quartos: Cada cômodo com 2,5 mts², 1 beliche, uma pia = total 1.500 mts²

40 banheiros: Cada um com 2x1,5 mts², box com chuveiro, sanitário e pia = total 120mts

Refeitório: 1,3mts² x detento = total 390 mt^x

Cozinha: 5x10 = 100mts².

Deposito de mantimentos = 50mts²

Capela: 4*5 = 20mts²

Cômodo de lixo = 5x2 =10 mts².

8 salas de reflexão/reunião: total = 150 mts

2 salas de trabalho = 75 mts² x 2 = 150mts

Total da Construção = 2.490mts².

Custo por M² = 863,00 → Custo de Construção = 2.148.870,00

Outros custos:

Projeto	Arquitetônico	R\$	35.550,00
Projeto	Hidráulico	R\$	10.500,00
Projeto	Elétrico	R\$	10.500,00
Projeto	Estrutural	R\$	20.750,00
Administração de obra - R\$			230.000,00

Custo Total = R\$ 2.456.170,00

***Considerando o terreno concedido pela prefeitura.**

7.2 CUSTO MÉDIO DA CONSTRUÇÃO CIVIL POR M2.

Custo do metro quadrado na construção civil fica em R\$ 863, em média

11/03/2013 | NA MÍDIA • NOTÍCIAS



O Índice Nacional da Construção Civil, calculado pelo IBGE em convênio com a Caixa Econômica Federal, registrou variação de 0,73% em fevereiro, bem acima da taxa de 0,18% verificada em janeiro.

Em seis estados o metro quadrado permanece abaixo dos 800 reais: Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Sergipe e Espírito Santo. A diferença entre os preços

do metro quadrado mais barato no Rio Grande do Norte e do mais caro no Rio de Janeiro chega a 208 reais. Saiba mais.

7.3 CONDIÇÕES SANITÁRIAS E DE CONFORTO NOS LOCAIS DE TRABALHO

[Guia Trabalhista](#) [Como Funciona](#) [Obras Eletrônicas](#) [Cadastre-se](#) [Downloads](#)



Segurança e Saúde do Trabalho ?



NR 24 - NORMA REGULAMENTADORA 24

24.1 Instalações sanitárias

24.1.1 Denomina-se, para fins de aplicação da presente NR, a expressão:

a) aparelho sanitário: o equipamento ou as peças destinadas ao uso de água para fins higiênicos ou a receber águas servidas (banheira, mictório, bebedouro, lavatório, vaso sanitário e outros);

- b) gabinete sanitário: também denominado de latrina, retrete, patente, sentina, privada, WC, o local destinado a fins higiênicos e dejeções;
- c) banheiro: o conjunto de peças ou equipamentos que compõem determinada unidade e destinado ao asseio corporal.

24.1.2 As áreas destinadas aos sanitários deverão atender às dimensões mínimas essenciais. O órgão regional competente em Segurança e Medicina do Trabalho poderá, à vista de perícia local, exigir alterações de metragem que atendam ao mínimo de conforto exigível. É considerada satisfatória a metragem de 1 metro quadrado, para cada sanitário, por 20 operários em atividade.

24.1.2.1 As instalações sanitárias deverão ser separadas por sexo.

24.1.3 Os locais onde se encontrarem instalações sanitárias deverão ser submetidos a processo permanente de higienização, de sorte que sejam mantidos limpos e desprovidos de quaisquer odores, durante toda a jornada de trabalho.

24.1.4 Os vasos sanitários deverão ser sifonados e possuir caixa de descarga automática externa de ferro fundido, material plástico ou fibrocimento.

24.1.5 Os chuveiros poderão ser de metal ou de plástico, e deverão ser comandados por registros de metal a meia altura na parede;

24.1.6 O mictório deverá ser de porcelana vitrificada ou de outro material equivalente, liso e impermeável, provido de aparelho de descarga provocada ou automática, de fácil escoamento e limpeza, podendo apresentar a conformação do tipo calha ou cuba.

24.1.6.1 No mictório do tipo calha, de uso coletivo, cada segmento, no mínimo de 0,60m, corresponderá a um mictório do tipo cuba.

24.1.7 Os lavatórios poderão ser formados por calhas revestidas com materiais impermeáveis e laváveis, possuindo torneiras de metal, tipo comum, espaçadas de 0,60m, devendo haver disposição de 1 (uma) torneira para cada grupo de 20 (vinte) trabalhadores.

24.1.8 Será exigido, no conjunto de instalações sanitárias, um lavatório para cada 10 (dez) trabalhadores nas atividades ou operações insalubres, ou nos trabalhos com exposição a

substâncias tóxicas, irritantes, infectantes, alergizantes, poeiras ou substâncias que provoquem sujeira.

24.1.8.1 O disposto no item 24.1.8 deverá também ser aplicado próximo aos locais de atividades.

24.1.9 O lavatório deverá ser provido de material para a limpeza, enxugo ou secagem das mãos, proibindo-se o uso de toalhas coletivas.

24.1.10 Deverá haver canalização com tomada d'água, exclusivamente para uso contra incêndio.

24.1.11 Os banheiros, dotados de chuveiros, deverão:

- a) ser mantidos em estado de conservação, asseio e higiene;
- b) ser instalados em local adequado;
- c) dispor de água quente, a critério da autoridade competente em matéria de Segurança e Medicina do Trabalho;
- d) ter portas de acesso que impeçam o devassamento, ou ser construídos de modo a manter o resguardo conveniente;
- e) ter piso e paredes revestidos de material resistente, liso, impermeável e lavável.

24.1.12 Será exigido 1 um chuveiro para cada 10 (dez) trabalhadores nas atividades ou operações insalubres, ou nos trabalhos com exposição a substâncias tóxicas, irritantes, infectantes, alergizantes, poeiras ou substâncias que provoquem sujeira, e nos casos em que estejam expostos a calor intenso.

24.1.13 Não serão permitidos aparelhos sanitários que apresentem defeitos ou soluções de continuidade que possam acarretar infiltrações ou acidentes.

24.1.14 Quando os estabelecimentos dispuserem de instalações de privadas ou mictórios anexos às diversas seções fabris, devem os respectivos equipamentos ser computados para efeito das proporções estabelecidas na presente Norma.

24.1.15 Nas indústrias de gêneros alimentícios ou congêneres, o isolamento das privadas deverá ser o mais rigoroso possível, a fim de evitar poluição ou contaminação dos locais de trabalho.

24.1.16 Nas regiões onde não haja serviço de esgoto, deverá ser assegurado aos empregados um serviço de privadas, seja por meio de fossas adequadas, seja por outro processo que não afete a saúde pública, mantidas as exigências legais.

24.1.17 Nos estabelecimentos comerciais, bancários, securitários, de escritório e afins, poderá a autoridade local competente em matéria de Segurança e Medicina do Trabalho, em decisão fundamentada, submetida à homologação do Delegado Regional do Trabalho, dispensar ou reduzir o número de mictórios e de chuveiros estabelecidos nesta Norma.

24.1.18 As paredes dos sanitários deverão ser construídas em alvenaria de tijolo comum ou de concreto e revestidas com material impermeável e lavável.

24.1.19 Os pisos deverão ser impermeáveis, laváveis, de acabamento liso, inclinado para os ralos de escoamento providos de sifões hidráulicos. Deverão também impedir a entrada de umidade e emanções no banheiro, e não apresentar ressaltos e saliências.

24.1.20 A cobertura das instalações sanitárias deverá ter estrutura de madeira ou metálica, e as telhas poderão ser de barro ou de fibrocimento.

24.1.20.1 Deverão ser colocadas telhas translúcidas, para melhorar a iluminação natural, e telhas de ventilação de 4 em 4 metros.

24.1.21 As janelas das instalações sanitárias deverão ter caixilhos fixos, inclinados de 45°, com vidros inclinados de 45°, com vidros incolores e translúcidos, totalizando uma área correspondente a 1/8 da área do piso.

24.1.21.1 A parte inferior do caixilho deverá se situar, no mínimo, à altura de 1,50 m a partir do piso.

24.1.22 Os locais destinados às instalações sanitárias serão providos de uma rede de iluminação, cuja fiação deverá ser protegida por eletrodutos.

24.1.23 Com o objetivo de manter um iluminamento mínimo de 100 lux, deverão ser instaladas lâmpadas incandescentes de 100 W/8,00 m² de área com pé-direito de 3,00m máximo, ou outro tipo de luminária que produza o mesmo efeito.

24.1.24 A rede hidráulica será abastecida por caixa d'água elevada, a qual deverá ter altura suficiente para permitir bom funcionamento nas tomadas de água e contar com reserva para combate a incêndio de acordo com posturas locais.

24.1.24.1 Serão previstos 60 litros diários de água por trabalhador para o consumo nas instalações sanitárias.

24.1.25 As instalações sanitárias deverão dispor de água canalizada e esgotos ligados à rede geral ou à fossa séptica, com interposição de sifões hidráulicos.

24.1.25.1 Não poderão se comunicar diretamente com os locais de trabalho nem com os locais destinados às refeições.

24.1.25.2 Serão mantidas em estado de asseio e higiene.

24.1.25.3 No caso de se situarem fora do corpo do estabelecimento, a comunicação com os locais de trabalho deve fazer-se por passagens cobertas.

24.1.26 Os gabinetes sanitários deverão:

- a) ser instalados em compartimentos individuais, separados;
- b) ser ventilados para o exterior;
- c) ter paredes divisórias com altura mínima de 2,10m e seu bordo inferior não poderá situar-se a mais de 0,15 m acima do pavimento;
- d) ser dotados de portas independentes, providas de fecho que impeçam o devassamento;
- e) ser mantidos em estado de asseio e higiene;
- f) possuir recipientes com tampa, para guarda de papéis servidos, quando não ligados diretamente à rede ou quando sejam destinados às mulheres.

24.1.26.1 Cada grupo de gabinete sanitário deve ser instalado em local independente, dotado de antecâmara.

24.1.27 É proibido o envolvimento das bacias ou vasos sanitários com quaisquer materiais (caixas) de madeira, blocos de cimento e outros.

24.2 Vestiários.

24.2.1 Em todos os estabelecimentos industriais e naqueles em que a atividade exija troca de roupas ou seja imposto o uso de uniforme ou guarda-pó, haverá local apropriado para vestiário dotado de armários individuais, observada a separação de sexos.

24.2.2 A localização do vestiário, respeitada a determinação da autoridade regional competente em Segurança e Medicina do Trabalho, levará em conta a conveniência do estabelecimento.

24.2.3 A área de um vestiário será dimensionada em função de um mínimo de 1,50 m² para 1 trabalhador.

24.2.4 As paredes dos vestiários deverão ser construídas em alvenaria de tijolo comum ou de concreto, e revestidas com material impermeável e lavável.

24.2.5 Os pisos deverão ser impermeáveis, laváveis e de acabamento liso, inclinados para os ralos de escoamento providos de sifões hidráulicos. Deverão também impedir a entrada de umidade e emanções no vestiário e não apresentar ressaltos e saliências.

24.2.6 A cobertura dos vestiários deverá ter estrutura de madeira ou metálica, e as telhas poderão ser de barro ou de fibrocimento.

24.2.6.1 Deverão ser colocadas telhas translúcidas para melhorar a iluminação natural.

24.2.7 As janelas dos vestiários deverão ter caixilhos fixos inclinados de 45°, com vidros incolores e translúcidos, totalizando uma área correspondente a 1/8 da área do piso.

24.2.7.1 A parte inferior do caixilho deverá se situar, no mínimo, à altura de 1,50 a partir do piso.

24.2.8 Os locais destinados às instalações de vestiários serão providos de uma rede de iluminação, cuja fiação deverá ser protegida por eletrodutos.

24.2.9 Com objetivo de manter um iluminamento mínimo de 100 lux, deverão ser instaladas lâmpadas incandescentes de 100 W/ 8,00 m² de área com pé-direito de 3.00 m, ou outro tipo de luminária que produza o mesmo efeito.

24.2.10 Os armários, de aço, madeira, ou outro material de limpeza, deverão ser essencialmente individuais.

24.2.10.1 Deverão possuir aberturas para ventilação ou portas teladas podendo também ser sobrepostos.

24.2.10.2 Deverão ser pintados com tintas laváveis, ou revestidos com fórmica, se for o caso.

24.2.11 Nas atividades e operações insalubres, bem como nas atividades incompatíveis com o asseio corporal, que exponham os empregados a poeiras e produtos graxos e oleosos, os armários serão de compartimentos duplos.

24.2.12 Os armários de compartimentos duplos terão as seguintes dimensões mínimas:

a) 1,20m (um metro e vinte centímetros) de altura por 0,30m (trinta centímetros) de largura e 0,40m (quarenta centímetros) de profundidade, com separação ou prateleira, de modo que um compartimento, com a altura de 0,80m (oitenta centímetros), se destine a abrigar a roupa de uso comum e o outro compartimento, com altura de 0,40m (quarenta centímetros) a guardar a roupa de trabalho; ou

b) 0,80m (oitenta centímetros) de altura por 0,50m (cinquenta centímetros) de largura e 0,40m (quarenta centímetros) de profundidade, com divisão no sentido vertical, de forma que os compartimentos, com largura de 0,25m (vinte e cinco centímetros), estabeleçam, rigorosamente, o isolamento das roupas de uso comum e de trabalho.

24.2.13 Os armários de um só compartimento terão as dimensões mínimas de 0,80m (oitenta centímetros) de altura por 0,30m (trinta centímetros) de largura e 0,40m (quarenta centímetros) de profundidade.

24.2.14 Nas atividades comerciais, bancárias, securitárias, de escritório e afins, nas quais não haja troca de roupa, não será o vestiário exigido, admitindo-se gavetas, escaninhos ou cabides, onde possam os empregados guardar ou pendurar seus pertences.

24.2.15 Em casos especiais, poderá a autoridade local competente em matéria de segurança e medicina do trabalho, em decisão fundamentada submetida à homologação do MTb, dispensar a exigência de armários individuais para determinadas atividades.

24.2.16 É proibida a utilização do vestiário para quaisquer outros fins, ainda em caráter provisório, não sendo permitido, sob pena de autuação, que roupas e pertences dos empregados se encontrem fora dos respectivos armários.

24.3 Refeitórios.

24.3.1 Nos estabelecimentos em que trabalhem mais de 300 (trezentos) operários, é obrigatória a existência de refeitório, não sendo permitido aos trabalhadores tomarem suas refeições em outro local do estabelecimento.

24.3.2 O refeitório a que se refere o item 24.3.1 obedecerá aos seguintes requisitos:

- a) área de 1,00m² (um metro quadrado) por usuário, abrigando, de cada vez, 1/3 (um terço) do total de empregados por turno de trabalho, sendo este turno o que tem maior número de empregados;
- b) a circulação principal deverá ter a largura mínima de 75 cm, e a circulação entre bancos e banco/parede deverá ter a largura mínima de 55 cm.

24.3.3 Os refeitórios serão providos de uma rede de iluminação, cuja fiação deverá ser protegida por eletrodutos.

24.3.4 Deverão ser instaladas lâmpadas incandescentes de 150 W/6,00 m² de área com pé direito de 3,00 m máximo ou outro tipo de luminária que produza o mesmo efeito.

24.3.5 O piso será impermeável, revestido de cerâmica, plástico ou outro material lavável.

24.3.6 A cobertura deverá ter estrutura de madeira ou metálica e as telhas poderão ser de barro ou fibrocimento.

24.3.7 O teto poderá ser de laje de concreto, estuque, madeira ou outro material adequado.

24.3.8 Paredes revestidas com material liso, resistente e impermeável, até a altura de 1,50m (um metro e cinquenta centímetros).

24.3.9 Ventilação e iluminação de acordo com as normas fixadas na legislação federal, estadual ou municipal.

24.3.10 Água potável, em condições higiênicas, fornecida por meio de copos individuais, ou bebedouros de jato inclinado e guarda-protetora, proibindo-se sua instalação em pias e lavatórios, e o uso de copos coletivos.

24.3.11 Lavatórios individuais ou coletivos e pias instaladas nas proximidades do refeitório, ou nele próprio, em número suficiente, a critério da autoridade competente em matéria de Segurança e Medicina do Trabalho.

24.3.12 Mesas providas de tampo liso e de material impermeável, bancos ou cadeiras, mantidos permanentemente limpos.

24.3.13 O refeitório deverá ser instalado em local apropriado, não se comunicando diretamente com os locais de trabalho, instalações sanitárias e locais insalubres ou perigosos.

24.3.14 É proibida, ainda que em caráter provisório, a utilização do refeitório para depósito, bem como para quaisquer outros fins.

24.3.15 Nos estabelecimentos em que trabalhem mais de 30 (trinta) até 300 (trezentos) empregados, embora não seja exigido o refeitório, deverão ser asseguradas aos trabalhadores condições suficientes de conforto para a ocasião das refeições.

24.3.15.1 As condições de conforto de que trata o item 24.3.15 deverão preencher os seguintes requisitos mínimos:

- a) local adequado, fora da área de trabalho;
- b) piso lavável;
- c) limpeza, arejamento e boa iluminação;
- d) mesas e assentos em número correspondente ao de usuários;
- e) lavatórios e pias instalados nas proximidades ou no próprio local;
- f) fornecimento de água potável aos empregados;

g) estufa, fogão ou similar, para aquecer as refeições.

24.3.15.2 Nos estabelecimentos e frentes de trabalho com menos de 30 (trinta) trabalhadores deverão, a critério da autoridade competente, em matéria de Segurança e Medicina do Trabalho, ser asseguradas aos trabalhadores condições suficientes de conforto para as refeições em local que atenda aos requisitos de limpeza, arejamento, iluminação e fornecimento de água potável.

24.3.15.3 Ficam dispensados das exigências desta NR:

- a) estabelecimentos comerciais bancários e atividades afins que interromperem suas atividades por 2 (duas) horas, no período destinado às refeições;
- b) estabelecimentos industriais localizados em cidades do interior, quando a empresa mantiver vila operária ou residirem, seus operários, nas proximidades, permitindo refeições nas próprias residências.

24.3.15.4 Em casos excepcionais, considerando-se condições especiais de duração, natureza do trabalho, exiguidade de área, peculiaridades locais e tipo de participação no PAT, poderá a autoridade competente, em matéria de Segurança e Medicina no Trabalho, dispensar as exigências dos subitens 24.3.1 e 24.3.15.2, submetendo sua decisão à homologação do Delegado Regional do Trabalho. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.3.15.5 Nos estabelecimentos em que trabalhem 30 (trinta) ou menos trabalhadores, poderão, a critério da autoridade competente, em matéria de Segurança e Medicina do Trabalho, ser permitidas às refeições nos locais de trabalho, seguindo as condições seguintes:

- a) respeitar dispositivos legais relativos à segurança e medicina do trabalho;
- b) haver interrupção das atividades do estabelecimento, nos períodos destinados às refeições;
- c) não se tratar de atividades insalubres, perigosas ou incompatíveis com o asseio corporal.

24.4 Cozinhas.

24.4.1 Deverão ficar adjacentes aos refeitórios e com ligação para os mesmos, através de aberturas por onde serão servidas as refeições.

24.4.2 As áreas previstas para cozinha e depósito de gêneros alimentícios deverão ser de 35% (trinta e cinco por cento) e 20% (vinte por cento) respectivamente, da área do refeitório.

24.4.3 Deverão ter pé-direito de 3,00 (três) no mínimo.

24.4.4 As paredes das cozinhas serão construídas em alvenaria de tijolo comum, em concreto ou em madeira, com revestimento de material liso, resistente e impermeável - lavável em toda a extensão.

24.4.5 Pisos-idênticos ao item 24.2.5.

24.4.6 As portas deverão ser metálicas ou de madeira, medindo no mínimo 1,00 metro por 2,10 metros.

24.4.7 As janelas deverão ser de madeira ou de ferro, de 60 cm x 60 cm, no mínimo.

24.4.7.1 As aberturas, além de garantir suficiente aeração, devem ser protegidas com telas, podendo ser melhorada a ventilação através de exaustores ou coifas.

24.4.8 Pintura - idêntico ao item 24.5.17.

24.4.9 A rede de iluminação terá sua fiação protegida por eletrodutos.

24.4.10 Deverão ser instaladas lâmpadas incandescentes de 150 W/4,00m² com pé-direito de 3,0 m máximo, ou outro tipo de luminária que produza o mesmo efeito.

24.4.11 Lavatório dotado de água corrente para uso dos funcionários do serviço de alimentação e dispondendo de sabão e toalhas.

24.4.12 Tratamento de lixo, de acordo com as normas locais do Serviço de Saúde Pública.

24.4.13 É indispensável que os funcionários da cozinha encarregados de manipular gêneros, refeições e utensílios, disponham de sanitário e vestiário próprios, cujo uso seja vedado aos comensais e que não se comunique com a cozinha.

24.5 Alojamento.

24.5.1 Conceituação.

24.5.1.1 Alojamento é o local destinado ao repouso dos operários.

24.5.2 Características gerais.

24.5.2.1 A capacidade máxima de cada dormitório será de 100 (cem) operários.

24.5.2.2 **Os dormitórios deverão ter áreas mínimas dimensionadas de acordo com os módulos (camas/armários) adotados e capazes de atender ao efeito a ser alojado, conforme o Quadro I.**

Nº de Operários	Tipos de cama e área respectiva (m ²)	Área de circulação lateral à cama (m ²)	Área de armário lateral à cama (m ²)	Área total (m ²)
1	Simples 1,9 x 0,7 = 1,33	1,45 x 0,6 = 0,87	0,6 x 0,45 = 0,27	2,47
2	1,9 x 0,7 = 1,33	1,45 x 0,6 = 0,87	0,6 x 0,45 = 0,27	2,47

Serão permitidas o máximo de 2 (duas) camas na mesma vertical.

24.5.3 Os alojamentos deverão ser localizados em áreas que permitam atender não só às exigências construtivas como também evitar o devassamento aos prédios vizinhos.

24.5.4 Os alojamentos deverão ter um pavimento, podendo ter, no máximo, dois pisos quando a área disponível para a construção for insuficiente.

24.5.5 Os alojamentos deverão ter área de circulação interna, nos dormitórios, com a largura mínima de 1,00 metro.

24.5.6 O pé-direito dos alojamentos deverá obedecer às seguintes dimensões mínimas.

- a) 2,6m para camas simples;
- b) 3,0m para camas duplas.

24.5.7 As paredes dos alojamentos poderão ser construídas em alvenaria de tijolo comum, em concreto ou em madeira.

24.5.8 Os pisos dos alojamentos deverão ser impermeáveis, laváveis e de acabamento áspero. Deverão impedir a entrada de humidade e emanações no alojamento. Não deverão apresentar

ressaltos e saliências, sendo o acabamento compatível com as condições mínimas de conforto térmico e higiene.

24.5.9 A cobertura dos alojamentos deverá ter estrutura de madeira ou metálica, as telhas poderão ser de barro ou de fibrocimento, e não haverá forro.

24.5.9.1 O ponto do telhado deverá ser de 1:4, independentemente do tipo de telha usada.

24.5.10 As portas dos alojamentos deverão ser metálicas ou de madeira, abrindo para fora, medindo no mínimo 1,00m x 2,10m para cada 100 operários.

24.5.11 Existindo corredor, este terá, no mínimo, uma porta em cada extremidade, abrindo para fora.

24.5.12 As janelas dos alojamentos deverão ser de madeira ou de ferro, de 60cm x 60cm, no mínimo.

24.5.12.1 A parte inferior do caixilho deverá se situar, no mínimo, no plano da cama superior (caso de camas duplas) e à altura de 1,60 do piso no caso de camas simples.

24.5.13 A ligação do alojamento com o sanitário será feita através de portas, com mínimo de 0,80 m x 2,10 m.

24.5.14 Todo alojamento será provido de uma rede de iluminação, cuja fiação deverá ser protegida por eletrodutos.

24.5.15 Deverá ser mantido um iluminamento mínimo de 100 lux, podendo ser instaladas lâmpadas incandescentes de 100W/8,00 m² de área com pé-direito de 3 (três) metros máximo, ou outro tipo de luminária que produza o mesmo efeito.

24.5.16 Nos alojamentos deverão ser instalados bebedouros de acordo com o item 24.6.1.

24.5.17 As pinturas das paredes, portas e janelas, móveis e utensílios, deverão obedecer ao seguinte:

- a) alvenaria - tinta de base plástica;
- b) ferro - tinta a óleo;

c) madeira - tinta especial retardante à ação do fogo.

24.5.18 As camas poderão ser de estrutura metálica ou de madeira, oferecendo perfeita rigidez.

24.5.19 A altura livre das camas duplas deverá ser de, no mínimo, 1,10m contados do nível superior do colchão da cama de baixo, ao nível inferior da longarina da cama de cima.

24.5.19.1 As camas superiores deverão ter proteção lateral e altura livre, mínima, de 1,10 m do teto do alojamento.

24.5.19.2 O acesso à cama superior deverá ser fixo e parte integrante da estrutura da mesma.

24.5.19.3 Os estrados das camas superiores deverão ser fechados na parte inferior.

24.5.20 Deverão ser colocadas caixas metálicas com areia, para serem usadas como cinzeiros.

24.5.21 Os armários dos alojamentos poderão ser de aço ou de madeira, individuais, e deverão ter as seguintes dimensões mínimas: 0,60m de frente x 0,45m de fundo x 0,90m de altura.

24.5.22 No caso de alojamentos com dois pisos deverá haver, no mínimo, duas escadas de saída, guardada a proporcionalidade de 1,0m de largura para cada 100 operários;

24.5.23 Escadas e corredores coletivos principais terão largura mínima de 1,20m (um metro e vinte centímetros), podendo os secundários ter 0,80m.

24.5.24.1 Estes vãos poderão dar para prisma externo descoberto, devendo este prisma ter área não menor que 9m² e dimensão linear mínima de 2,00 m.

24.5.24.2 Os valores enumerados no item são aplicáveis ao caso de edificações que tenham altura máxima de 6,00m (seis metros) entre a laje do teto mais alto e o piso mais baixo.

24.5.25 No caso em que a vertical V_m entre o teto mais alto e o piso mais baixo for superior a 6,00 m, a área do prisma, em metros quadrados, será dada pela expressão $V^2/4$ (o quadrado do valor V em metros dividido por quatro), respeitando-se, também, o mínimo linear de 2,00m para uma dimensão do prisma.

24.5.26 Não será permitida ventilação em dormitório, feita somente de modo indireto.

24.5.27 Os corredores dos alojamentos com mais de 10 metros de comprimento terão vãos para o exterior com área não inferior a 1/8 (um oitavo) do respectivo piso.

24.5.28 Nos alojamentos deverão ser obedecidas as seguintes instruções gerais de uso:

- a) todo quarto ou instalação deverá ser conservado limpo e todos eles serão pulverizados de 30 em 30 dias;
- b) os sanitários deverão ser desinfetados diariamente;
- c) o lixo deverá ser retirado diariamente e depositado em local adequado;
- d) é proibida, nos dormitórios, a instalação para eletrodomésticos e o uso de fogareiro ou similares.

24.5.29 É vedada a permanência de pessoas com moléstias infectocontagiosas.

24.5.30 As instalações sanitárias, além de atender às exigências do item 24.1, deverão fazer parte integrante do alojamento ou estar localizadas a uma distância máxima de 50,00 (cinquenta metros) do mesmo.

24.5.31 O pé-direito das instalações sanitárias será, no mínimo, igual ao do alojamento onde for contíguo sendo permitidos rebaixos para as instalações hidráulicas de, no máximo, 0,40m (quarenta centímetros).

24.6 Condições de higiene e conforto por ocasião das refeições. (Alteração dada pela Portaria n° 13, de 17/09/93)

24.6.1 As empresas urbanas e rurais, que possuam empregados regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, e os órgãos governamentais devem oferecer a seus empregados e servidores condições de conforto e higiene que garantam refeições adequadas por ocasião dos intervalos previstos na jornada de trabalho. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.1.1 A empresa que contratar terceiros para a prestação de serviços em seus estabelecimentos deve estender aos trabalhadores da contratada as mesmas condições de

higiene e conforto oferecidas aos seus próprios empregados. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.2 A empresa deverá orientar os trabalhadores sobre a importância das refeições adequadas e hábitos alimentares saudáveis. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.3 Na hipótese de o trabalhador trazer a própria alimentação, a empresa deve garantir condições de conservação e higiene adequadas e os meios para o aquecimento em local próximo ao destinado às refeições. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.3.1 Aos trabalhadores rurais e aos ocupados em frentes de trabalho devem ser oferecidos dispositivos térmicos que atendam ao disposto neste item, em número suficiente para todos os usuários. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.3.2 Os recipientes ou marmitas utilizados pelos trabalhadores deverão ser fornecidos pelas empresas, devendo atender às exigências de higiene e conservação e serem adequados aos equipamentos de aquecimento disponíveis. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.4 Caberá à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes - CIPA, à Comissão Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural - CIPATR, ao Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho - SESMT e ao Serviço Especializado em Prevenção de Acidentes do Trabalho Rural - SEPATR, quando houver, promoverem a divulgação e zelar pela observância desta Norma. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.5 Os sindicatos de trabalhadores que tiverem conhecimento de irregularidades quanto ao cumprimento desta Norma, poderão denunciá-las ao Ministério do Trabalho e solicitar a fiscalização dos respectivos órgãos regionais. (Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.6.6 As empresas que concederem o benefício da alimentação aos seus empregados poderão inscrever-se no Programa de Alimentação do Trabalhador - PAT, do Ministério do Trabalho, obedecendo aos dispositivos legais que tratam da matéria.

(Alterado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.7 Disposições gerais. (Renumerado pela Portaria SSST n.º 13, de 17 de setembro de 1993)

24.7.1 Em todos os locais de trabalho deverá ser fornecida aos trabalhadores água potável, em condições higiênicas, sendo proibido o uso de recipientes coletivos. Onde houver rede de abastecimento de água, deverão existir bebedouros de jato inclinado e guarda protetora, proibida sua instalação em pias ou lavatórios, e na proporção de 1 (um) bebedouro para cada 50 (cinquenta) empregados.

24.7.1.1 As empresas devem garantir, nos locais de trabalho, suprimento de água potável e fresca em quantidade superior a 1/4 (um quarto) de litro (250ml) por hora/homem trabalho.

24.7.1.2 Quando não for possível obter água potável corrente, essa deverá ser fornecida em recipientes portáteis hermeticamente fechados de material adequado e construídos de maneira a permitir fácil limpeza.

24.7.2 A água não-potável para uso no local de trabalho ficará separada e deve ser afixado aviso de advertência da sua não potabilidade.

24.7.3 Os poços e as fontes de água potável serão protegidos contra a contaminação.

24.7.4 Nas operações em que se empregam dispositivos que sejam levados à boca, somente serão permitidos os de uso estritamente individual, substituindo, sempre que for possível, por outros de processos mecânicos.

24.7.5 Os locais de trabalho serão mantidos em estado de higiene compatível com o gênero de atividade. O serviço de limpeza será realizado, sempre que possível, fora do horário de trabalho e por processo que reduza ao mínimo o levantamento de poeiras.

24.7.6 Deverão os responsáveis pelos estabelecimentos industriais dar aos resíduos destino e tratamento que os tornem inócuos aos empregados e à coletividade.

7.4 QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA.

 Olá. Convidamos você a responder o questionário abaixo. Não levará mais de 10 minutos do seu tempo e contribuirá para um projeto de pesquisa de Gerenciamento de Projetos para a Fundação Getúlio Vargas. Todas as questões são de resposta obrigatória para o sucesso desta pesquisa. Desde já agradecemos sua colaboração.

PERGUNTA	RESPOSTA
1 – O que você acha que pode ser feito para resolver ou diminuir a reincidência criminal no país?	() a. Cumprir as leis vigentes no país. () b. Auxiliar os Presos e seus familiares Juridicamente. (X) c. Capacitar os presos para trabalharem quando em liberdade. () d. Construir mais regimes semiabertos
2 – Você conhece algum caso de admissão funcional de ex-detento?	() a. Sim (X) b. Não
3 – Você admitiria um ex-detento em sua empresa? Sim ou Não, Explique o motivo.	Não. O sistema prisional atual não capacita profissionalmente detento e nem o desenvolve socialmente, apenas o encoraja a
4 – Na sua opinião, quais as ações necessárias, a partir do governo, para a reinserção do ex-detento à sociedade?	() a. Criar leis de incentivo ao Empresário () b. Estabelecer sistema de cotas para ex-detentos em empresas que queiram participar de licitações públicas () c. Subsidiar a contratação de ex-detentos em empresas de pequeno porte (X) d. Outras idéias: Reforma completa do sistema prisional, com capacitação profissional e incentivo ao trabalho, além de parcerias com empresas para que o detento comece a trabalhar quando ainda no presidio.
5 – No seu ponto de vista:	() a. O detento é alguém que não tem recuperação; () b. O detento é alguém que não teve oportunidades e por isso precisa de apoio; (X) c. É necessário reeducar a sociedade e mudar a cultura para encontrar uma saída com relação a reinclusão social de detentos.
6 – Você acha que a sociedade também pode contribuir com o detento? Como?	Atualmente, não há condições da sociedade contribuir com o detento. As condições que o poder público proporciona para estas
7 – Você contribuiria voluntariamente para a recuperação de detentos? Sim ou Não, explique e exemplifique.	Não. Existem diversas causas às quais um cidadão pode se voluntariar e eu já fiz outras escolhas.
8 – Quanto você acha que custa cada preso para o governo? (dinheiro público)	() a. R\$1.000,00 () b. De R\$ 1.000,00 a R\$2.000,00 (X) c. De R\$ 2.000,00 a R\$3.000,00 () d. Mais de R\$3.000,00
9 – Você já ouviu falar em APAC (Associação de Proteção e Assistência ao Condenado)? Se sim, explique o que você entende por esta associação	detalhes quando Ingressar na faculdade de direito. Trata-se de uma associação voltada a proporcionar ao detento um ambiente decente e sistema prisional organizado, que oferece ao detento a chance de

7.5 TABELA DE PROGRESSÃO PENAL



tabela_para_benefici
os_da_LEP.pdf

APÊNDICE A – Análise da Sustentabilidade Corporativa Após o Plano de Gerenciamento de Riscos de uma Penitenciária Autossustentável

Marcelo Marques
marques.marcelo.10@gmail.com

Resumo: Depois de identificados, avaliados e respondidos os riscos no Trabalho de Conclusão de Curso Curso “Modelo de Penitenciária Sustentável”, este estudo olha para o ambiente social e de mercado e confirma a provável falta de potencial de sustentabilidade corporativa da instituição proposta.

A sustentabilidade corporativa tem o objetivo de assegurar o sucesso de uma empresa ao longo do tempo, prevendo riscos que possam gerar passivos tangíveis (relacionados a capacidade financeira) e intangíveis (relacionados a capacidade estratégica).

Neste estudo observou-se no projeto supra citado um alto grau de exposição ao risco, os quais podem representar passivos em potencial, tanto tangíveis como intangíveis. Tudo isso devido a dependência por parte do projeto com relação aos detentos e que podem não estar adequadamente comprometidos com o mesmo ou por conta do relacionamento com outras entidades que visem a penitenciária como alvo de ataques relacionados a direitos humanos. Isso pode comprometer a credibilidade da instituição, diminuir a atratividade do projeto com relação ao investidor e gerar passivos em potencial o que impacta negativamente na sustentabilidade corporativa desta instituição.

Palavras Chaves: Sustentabilidade corporativa, análise de riscos, Valor Presente Líquido, Pay Back.

1 INTRODUÇÃO

Todos os dias novas empresas ingressam no mercado brasileiro. Hoje, com ajuda de consultorias como o SEBRAE, é muito fácil criar um plano de negócios, quantificando dados e analisando o valor presente líquido ou pay back de cada investimento.

No entanto nada disso garante o sucesso da empresa, por isso quanto mais detalhado for o plano de negócios melhor é o conhecimento do empreendedor no que se refere ao empreendimento, isso mostra uma visão otimista no cenário brasileiro, de que os empreendedores no Brasil estão mais seguros e suportados para investir seus recursos comparado a alguns anos atrás.

Mas além disso, poucas são as empresas que além do planos de negócios, criam um plano de gerenciamento de risco e muito menos um plano de tratamento de passivos potenciais, que possam comprometer o sucesso do empreendimento ao longo do tempo.

Esta contribuição individual tem o objetivo de analisar as respostas dos riscos geradas pelo trabalho de conclusão de curso “Modelo de Penitenciária Sustentável”, tentando entender quais os passivos potenciais que podem ser gerados no futuro desta instituição e concluindo com sua influência sobre a prévia favorável indicada pelo resumo de viabilidade do estudo.

2 CONCEITO

A Sustentabilidade Corporativa tem o objetivo de assegurar o sucesso do negócio a longo prazo. O conceito de sustentabilidade corporativa está associado a diversos ambientes que envolvem uma empresa, os quais há algum tempo atrás não eram levado muito a sério por grandes empresas, o que culminou em diversos escândalos e falências por parte de empresas aparentemente sólidas, grandes exemplos foram vistos ao longo do tempo como Parmat e Enron, esta última não tinha mesmo o objetivo de sustentar-se ao longo do tempo, porém os investidores que nela aplicaram recursos não analisaram o fator sustentabilidade.

Outras empresas sofreram grandes passivos devido à falta de atenção à este ambiente empresarialmente hostil, que porém, visa o desenvolvimento correto das empresas em termos social, ecológico e financeiro. Um grande exemplo é a Empresa Dove que investiu milhões em uma campanha de marketing e esqueceu de considerar o GreenPeace como um Stake Holder de grande impacto. Esta campanha foi ao ar nos EUA e no dia seguinte o Green Peace já tinha um clone do comercial mostrando todo o impacto ambiental gerado pela Dove devido à extração de matéria prima sem comprovação de reflorestamento ou seja sem reparação ecológica, o que fez a empresa tirar o comercial do ar em pouquíssimo tempo, não gerando o retorno esperado e tendo sua imagem afetada no mercado.

Assim podemos dizer que a sustentabilidade empresarial, está diretamente ligada ao gerenciamento de riscos, uma vez que quando falamos em sustentabilidade, estamos analisando os passivos da empresa, tanto os atuais como os que podem vir a ser gerados num futuro próximo ou distante, devido a criação de uma nova operação ou lançamento de um novo produto.

Os passivos considerados neste caso podem ser tangíveis ou intangíveis, onde os passivos tangíveis estão relacionados à capacidade financeira da empresa e os passivos

intangíveis representam a capacidade estratégica, ambos influenciam o valor da empresa no mercado e perante a sociedade.

3 SEÇÃO DISCUSSÃO

O modelo proposto apresentado em nosso estudo, se mostra muito exposto a riscos, conforme pode-se verificar pela conclusão do estudo, embora a viabilidade financeira do projeto apresente-se favorável, estes riscos podem contrariar esta expectativa.

Neste contexto entendemos que a “sustentabilidade” desta instituição pode estar ameaçada. Para entender bem o que pode acontecer, no trabalho dividimos a análise dos riscos em análise do produto e análise do projeto, onde podemos perceber que a análise do projeto mostra ameaças momentâneas como no período da construção do prédio, ou no desenvolvimento do processo de treinamento e capacitação que atinja o detento da melhor maneira com o objetivo de capacitá-lo para o mercado. No entanto os riscos do produto são os riscos de maior impacto com relação à sustentabilidade, pois as respostas a estes riscos podem não depender apenas da equipe do projeto ou do patrocinador do mesmo.

Considerando estes riscos e o conceito de sustentabilidade, é possível identificar alguns fatores que podem sim comprometer a saúde da instituição, passivos intangíveis e tangíveis podem ser criados a partir da iniciação da operação tirando assim o impacto desejado pelo projeto. Por exemplo, o risco de qualidade do processo identificado na tabela 9 do trabalho “Modelo de penitenciária sustentável”, este risco pode gerar passivos financeiros devido a algum processo recebido pela má prestação de serviços ou qualidade do produto, e por outro lado pode gerar passivos intangíveis, onde a credibilidade da instituição pode ser colocada em questionamento.

A “tragédia dos comuns” é uma teoria que pode ser aplicada a este estudo. Definida como “Armadilha Social” esta teoria aborda o conflito de interesses e normalmente está vinculada a algum interesse financeiro, ou seja o acesso infinito a um benefício o qual é cobrado por um valor único, fazendo com que indivíduos utilizem mais do que necessitam apenas pelo fato de ter o acesso, aumentando o desperdício e finalmente falindo o processo uma vez que não existem recursos infinitos para atender todos os beneficiados. Vestindo nosso contexto à esta teoria, podemos encontrar um grande risco da não aderência e comprometimento do detento ao conceito da instituição. Isso significa que cada detento teria o acesso aos recursos de sobrevivência, porém, sentindo-se confortável com o processo prisional, será que os mesmos teriam o comprometimento necessário para produzir e gerar

valor necessário para manter a receita da instituição? Na conclusão do trabalho, é afirmado que o risco pode ser transferido ao governo, porém isso descaracterizaria a iniciativa privada e passaríamos a ter uma instituição de parceria público privada.

Daniel Kahneman diz, em seu livro “Rápido e devagar”, que existem duas formas de desenvolvimento do pensamento humano: uma é rápida, intuitiva e emocional e a outra, mais lenta, deliberativa e lógica. Isso significa que o detento, que normalmente utiliza a forma rápida (intuitiva e emocional) deve ter assistência psicológica para passar a utilizar também a forma lenta (deliberativa e lógica) de pensamento, fazendo com que os mesmos passem a entender que são engrenagens importantes de toda a máquina, e que a perfeição de seu funcionamento vai contribuir para a perfeição do funcionamento da máquina como um todo, invertendo o efeito da armadilha social.

A sustentabilidade corporativa da instituição também pode ser ameaçada por várias ONGs ou entidades defensoras dos direitos humanos, que procuram exposição e visibilidade, assim como por falta de profissionais qualificados disponíveis para o atendimento dos detentos. Deste modo a qualificação e capacitação dos detentos pode ser comprometida, resultando na não reabilitação social e em índices de reincidência criminal alto, o que também poderia impactar na credibilidade da instituição perante a sociedade e consequentemente a investidores.

4 CONCLUSÃO

Todo investimento realizado por empresas privadas devem ser baseadas em expectativas de lucros futuros, com análise em dados do mercado, os investidores decidem para que lado aplicarão seus recursos.

Algumas vezes os recursos são investidos nos projetos que apresentam pay-back mais curto, outras nos projetos que apresentam melhor VPL (Valor presente Líquido), no entanto todos os investimentos são melhor ou pior remunerado conforme a taxa de risco existente para cada projeto.

A sustentabilidade corporativa agrega ainda o fato de prever a possibilidade de geração de passivos Tangentes e Intangentes, o que pode comprometer a viabilidade previamente favorável ao projeto. Uma simples questão trabalhista pode gerar um passivo potencial a cada vez que um empregado é desligado da empresa, um reflorestamento mal feito ou não feito pode comprometer o lucro completo de um projeto.

Para o caso de uma penitenciária autossustentável, é claro e evidente o alto grau de exposição, as ONGs, a sociedade, o governo e a construção da penitenciária prevista com

mão de obra dos próprios presos, geram diversos riscos que comprometem a sustentabilidade da instituição. Hoje verificamos as Associações de Proteção e Assistência ao Condenado – APACs com taxa alta de sucesso, isso se deve ao caso da assistência do governo e do treinamento dos detentos por voluntários, o que não aconteceria com a penitenciária autossustentável, então de encontro com a conclusão do trabalho feito pela equipe, é percebido que o alto risco leva a baixa atratividade de investimentos, e os efeitos destes fatores comprometem a sustentabilidade desta instituição.

5 REFERÊNCIAS

KAHNEMAN, Daniel-Rápido e Devagar – Janeiro 2012 – objetiva. 624 pg.

REGO, Ricardo Bordeaux; PAULO, Goret Pereira; SPRITZER, Ilda Ma.de Paiva Almeida; ZOTES, Luís Péres – Viabilidade Econômico-financeira - 3ª. Edição – FGV Editora.

DOLABELA, Fernando – O Segredo de Luísa – 2008 – Sextante.

MAZZALI, Rubens – Sustentabilidade Corporativa – 2013 – FGV Editora

PLANO DE NEGÓCIOS – Sebrae - software baixado de:
<http://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Software/Software-Plano-de-Negocio-20>

TRAGEDIA DOS COMUNS; pt.wikipedia.org/wiki/Tragédia_dos_comuns
OS MAIS ESPERTOS DA SALA: <http://www.youtube.com/watch?v=-tDBhU-J9io>