



Planejamento Estratégico

FUNAP
2025 | 2027

ACOLHER

DIRECIONAR

RECOMEÇAR

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Tarcísio Gomes de Freitas - Governador

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA

Marcello Streifinger – Secretário da Administração Penitenciária

FUNDAÇÃO “PROF. DR. MANOEL PEDRO PIMENTEL” - FUNAP

Mauro Lopes dos Santos – Diretor Executivo

GRUPO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mauro Lopes dos Santos

Sérgio Ricardo Morette

Kleber Danúbio Alencar Junior

Evaldo Luiz de Souza

Heraldo Bighetti Gonçalves

Alexandre Rodrigues Cabrera

Rogério Scheffer Longato

Eunice Rosa Godinho

Eduardo dos Santos Cieri

Paulo Henrique Coltre

Luiz Antonio Ferreira Braga Brandileone

Marcelo Zanchetta

Levi Anastácio Felix

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2025 | 2027

FUNDAÇÃO “PROF. DR. MANOEL PEDRO PIMENTEL” - FUNAP

USE SEU EQUIPAMENTO
DE PROTEÇÃO, ELE ASSEGURA
SUA VIDA

FUNAP



SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA

A Secretaria da Administração Penitenciária (SAP) tem a honra de endossar e reafirmar seu compromisso inabalável com o **Planejamento Estratégico da Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” - FUNAP**. Este documento não é apenas um roteiro; é a materialização de uma visão compartilhada e o compromisso renovado com o respeito à dignidade humana.

A FUNAP, em sua essência, representa um pilar fundamental na construção de um sistema penitenciário mais justo e eficaz. Através de iniciativas de promoção humana, educação, capacitação profissional e fomento ao trabalho, a Fundação não apenas cumpre seu papel de ressocialização, mas também contribui diretamente para a redução da reincidência criminal e para a promoção de um futuro mais promissor para as pessoas privadas de liberdade.

Nossa parceria com a FUNAP é estratégica e indissociável. Acreditamos firmemente que o sucesso de um sistema penitenciário não se mede apenas pela segurança e custódia, mas, sobretudo, pela capacidade de transformar vidas e reintegrar indivíduos à sociedade como cidadãos

produtivos. O trabalho incansável da FUNAP neste propósito é um reflexo direto do nosso compromisso conjunto com a pacificação social.

Este Planejamento Estratégico, fruto de um esforço conjunto e de uma análise profunda de desafios e oportunidades, delineia um caminho claro para o fortalecimento das ações da FUNAP. Ele não apenas aprimora a governança e a sua carta de serviços, mas também impulsiona o desenvolvimento de novos modelos de negócios que maximizarão a oferta de oportunidades e o impacto social de suas atividades.

Conclamo a todos os envolvidos – servidores, parceiros e a sociedade civil – a abraçarem este plano. Que ele sirva de inspiração para que continuemos a construir um futuro onde a pena cumpra seu papel não apenas restritivo, mas, acima de tudo, ressocializador. A Fundação sempre contará com o apoio irrestrito da Secretaria da Administração Penitenciária para a plena execução de seus programas e atividades.

MARCELLO STREIFINGER
Secretário da Administração Penitenciária

A close-up photograph of the back of a person wearing a white t-shirt. The person's dark, curly hair is visible at the top. The t-shirt features a blue graphic consisting of a stylized figure with a circular head and a curved body, positioned above the word 'FUNÄP' in a bold, blue, sans-serif font. The background is dark and out of focus.

FUNÄP

FUNDAÇÃO “PROF. DR. MANOEL PEDRO PIMENTEL” - FUNAP

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2025 / 2027

A Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” – FUNAP – é uma entidade pública, sem fins lucrativos, vinculada à Secretaria da Administração Penitenciária do Estado de São Paulo, com mais de quatro décadas de atuação voltada à promoção da cidadania e à reinserção social das **Pessoas Privadas de Liberdade (PPLs)**.

Desde sua criação, em 1976, a FUNAP tem se posicionado como um agente comprometido com a transformação de realidades, buscando oferecer oportunidades concretas de ressocialização por meio da educação, capacitação profissional e inserção produtiva.

A expressão que compõe nosso lema – **“Acolher, Direcionar e Recomeçar”** – reflete mais do que uma diretriz de atuação. Ela sintetiza o compromisso permanente da Fundação com a valorização humana e com a construção de alternativas eficazes à exclusão social e à reincidência criminal.

O cenário atual impõe novos desafios ao sistema prisional paulista. O aumento expressivo do número de unidades e da população carcerária exige ações cada vez mais estruturadas, integradas e eficientes. A FUNAP tem respondido a essa realidade com a ampliação e qualificação de seus programas, alinhando-se às melhores práticas de gestão pública e de governança institucional.

Nossa atuação deve ser impulsionada por um planejamento estratégico robusto, focado na eficiência operacional e na escalabilidade de soluções. Buscamos não apenas ampliar a oferta de programas, mas otimizar cada investimento para gerar o máximo impacto na redução da reincidência e na contribuição social.

Traduz nossa visão de futuro e reforça a importância de manter o foco na essência da Fundação. Trata-se de um instrumento indispensável à tomada de decisões assertivas, ao fortalecimento das parcerias interinstitucionais e à maximização dos impactos sociais das ações desenvolvidas.

Conscientes de que a transformação social é uma construção coletiva, reafirmamos nosso compromisso de cooperação com os diversos segmentos da sociedade civil, do setor público e da iniciativa privada. A FUNAP permanece como um campo fértil para o desenvolvimento de projetos inovadores e eficazes, capazes de gerar oportunidades reais de crescimento, autonomia e reintegração.

Cada pessoa que acolhemos com **educação e capacitação** representa uma **história de resiliência e a esperança de um recomeço digno**. O cumprimento de pena é uma passagem temporal que não pode se desgarrar da necessidade primordial de reacender a **dignidade humana** e da capacitação para serem cidadãos produtivos, transformando suas realidades e as de suas famílias.

A Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” - FUNAP segue firme acreditando na transformação social como um compromisso coletivo que nos impulsiona. Cada parceria, cada apoio, cada projeto conjunto é um passo fundamental para construir um futuro onde a reinserção plena seja a regra e onde a esperança floresça em cada canto de nossa sociedade.

MAURO LOPES DOS SANTOS
Presidente e Diretor Executivo da FUNAP



1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

MISSÃO INSTITUCIONAL

Apoiar a Secretaria de Administração Penitenciária na promoção da ressocialização plena e sustentável da pessoa privada de liberdade, oferecendo oportunidades para sua transformação pessoal como indivíduo e cidadão, por meio de programas voltados e integrados ao desenvolvimento humano, à educação, ao trabalho e ao suporte jurídico suplementar.

VISÃO

Ser reconhecida como referência nacional, transformando o cenário da ressocialização e reduzindo a reincidência criminal no sistema penitenciário do Estado de São Paulo, por meio da ampliação e inovação contínua de programas e projetos.

VALORES

“Orientação ao Indivíduo”:

Acolhimento: criar uma sensação de segurança e inclusividade, onde cada indivíduo se sinta ouvido, apoiado e valorizado, sem julgamentos.

Dignidade Humana: respeito incondicional à pessoa humana, independentemente da sua condição.

Respeito: promover a dignidade humana, reconhecendo o valor e os direitos das Pessoas Privadas de Liberdade. O respeito é a base para construir confiança, restaurar identidades e reconstruir trajetórias.

Altruísmo: promover o bem-estar coletivo, atuando com desprendimento e entrega no cuidado com o outro, sobretudo com os mais vulneráveis.

Generosidade: atuar com abertura, empatia e disposição para oferecer oportunidades reais de mudança. A generosidade sustenta uma cultura institucional que acredita no potencial de transformação do ser humano.

Solidariedade: trabalhar de forma cooperativa e empática, promovendo uma cultura de apoio mútuo entre os diversos atores institucionais, a sociedade civil, as famílias e os

próprios reeducandos.

Proteção da vida: valorizar e preservar a vida em todas as suas dimensões – física, emocional, psicológica e social. Isso inclui cuidar da saúde, da segurança e da dignidade das PPLs e de todos os colaboradores.

Valorização Humana: incentivo ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

“Excelência e Integridade”:

Comprometimento: assumir com responsabilidade e perseverança a missão de transformar realidades, buscando resultados concretos, éticos e sustentáveis na reinserção social dos internos.

Ética e Transparência: atuação pautada na integridade, justiça e clareza nas ações e decisões.

Integridade: conduzir todas as ações com ética, justiça e responsabilidade. A integridade garante a legitimidade da atuação da Fundação diante da sociedade e do sistema de justiça e prisional.

Legalidade: observância rigorosa às leis e garantias fundamentais.

“Transformação e Futuro”:

Inovação: Busca contínua por soluções criativas e eficientes para os desafios nas áreas de promoção humana e capacitação profissional das pessoas privadas de liberdade

Humildade: atuar com oferta de oportunidades, ao aprendizado contínuo e ao reconhecimento dos próprios limites, tendo a Fundação sempre disposta a evoluir e adaptar-se às complexidades sociais e humanas do sistema prisional

Responsabilidade social: compromisso com a reintegração social e a redução da reincidência criminal.

Integração: trabalho conjunto entre sociedade, Estado e instituições parceiras para o sucesso da ressocialização.

FUNAP



2. CARTA DE SERVIÇOS

Programa de Assistência Jurídica Suplementar – PROJUS

Tem como objetivo oferecer suporte jurídico adicional a reeducandos do sistema penitenciário paulista, tanto condenados quanto provisórios, que não possuem recursos financeiros e que não são representados por advogado particular na fase de execução penal. Atualmente, o programa conta com mais de 110 advogados que realizam os atendimentos por meio de um convênio com a Defensoria Pública do Estado de São Paulo e a Secretaria da Administração Penitenciária (SAP).

Programa de Alocação de Mão de Obra – PROALMO

Visa gerar renda e experiência profissional para as pessoas privadas de liberdade (PPL), em regimes fechado ou semiaberto. Ele opera por meio de contratos com empresas privadas e órgãos públicos, oferecendo a estes responsabilidade social e minimização de custos operacionais. A participação é amparada pela Lei de Execução Penal (Lei nº 7.210/84), exigindo apenas o interesse do reeducando e autorização da unidade prisional, baseada em questões disciplinares e comportamentais.

Programa de Capacitação Profissional – PROCP

Capacita pessoas privadas de liberdade, desenvolvendo seus potenciais para a inclusão social. Ele opera através de unidades de produção em estabelecimentos prisionais, focadas em confecção, móveis e cadeiras. O programa proporciona geração de renda e possibilita a remição da pena. Para participar, o reeducando deve manifestar interesse ao diretor de ensino e trabalho da sua unidade prisional, onde haja oficinas da FUNAP.

Programa de Formação em Nível Superior no Sistema Prisional – PROFENS

Em parceria com instituições de ensino superior, oferece bolsas integrais para as pessoas privadas de liberdade cursarem graduações (tecnologias, licenciaturas e bacharelados). Os cursos são ministrados na modalidade EAD Off-line para regime fechado e semipresencial para semiaberto, permitindo aos reeducandos acesso ao ambiente acadêmico.

Programa de Incentivo à Leitura - “Lendo a Liberdade” – PROLIB

Busca estimular o hábito da leitura e escrita entre as pessoas privadas de liberdade, visando seu aprimoramento

pessoal, cultural, profissional e social. O programa, disponível em unidades prisionais selecionadas, também permite a remição da pena. É destinado a reeducandos interessados, em regimes fechado ou semiaberto, com aprovação da diretoria prisional.

Programa de Educação para o Trabalho e Cidadania – PROET

Lançado em 17 de junho de 2013, busca oferecer atividades teórico-práticas a pessoas privadas de liberdade em regime fechado ou semiaberto. O objetivo é promover mudanças de comportamento e a aquisição de conhecimentos. A participação requer apenas o interesse do reeducando e a autorização da unidade prisional, considerando aspectos disciplinares e comportamentais.

Programa de Desenvolvimento Humano e Cultural – PRODHC

Tem como objetivo promover o crescimento pessoal e a autoestima de pessoas privadas de liberdade por meio de projetos de desenvolvimento pessoal e ação cultural. Suas estratégias incluem cursos de artes (desenho, pintura, teatro, canto), palestras e workshops. Para participar, o interessado deve manifestar interesse à direção da unidade prisional onde o programa esteja em funcionamento e cumprir os requisitos disciplinares.

Escola de Empreendedorismo em Arte – PROARCOS

Baseado em mais de 10 anos de experiência com artesanato no sistema prisional, integra diversos trabalhos artísticos. Com oficinas distribuídas pelo estado, ele contrata e capacita pessoas privadas de liberdade com foco em formação empreendedora. Para participar, o reeducando deve passar por um processo de seleção interno da unidade prisional e demonstrar interesse em aprender técnicas de artesanato e desenvolver competências.

Comercialização de Produtos

Todos os produtos fabricados nas Unidades de Produção da FUNAP são comercializados e podem ser adquiridos por pessoas físicas, empresas privadas e por órgãos públicos. Os órgãos públicos podem fazer a aquisição com dispensa de licitação, de acordo com a Lei Federal nº 8.666/93. Podem ser adquiridos: móveis corporativos, móveis escolares novos e reformados, Confecção, produtos de artesanato, cadeiras de rodas e produtos de marcenaria.



3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

ANÁLISE SWOT

Matriz de Forças

- **Reputação institucional** consolidada e com forte credibilidade.
- **Carteira diversificada de clientes** públicos e privados.
- **Qualidade comprovada** dos produtos e serviços oferecidos.
- **Rede de produção ampla**, com mais de 50 oficinas no Estado.
- **Segurança jurídica** nas operações da Fundação.
- Possibilidade de **dispensa de licitação** para órgãos públicos.
- **Apoio político e articulação** nas esferas públicas e do terceiro setor.
- **Assistencialismo contínuo e qualificado** de assistência jurídica às PPLs.

Matriz de Fraquezas

- **Quadro funcional reduzido e desatualizado**, sem perspectiva de reposição.
- **Baixa atratividade salarial**, abaixo da média das demais Fundações do Estado.
- **Falta de recursos de investimento** para modernização dos parques produtivos.
- **Baixa relação de parcerias e negócios** com órgãos estaduais.
- **Alta média etária dos servidores** com risco de absenteísmo.
- **Ausência de planos de contingência** para situações de risco com PPLs.
- **Defasagem acentuada** de advogados da FUNAP.

Matriz de Oportunidades

- **Incentivos legais e econômicos** para empresas que empregam mão de obra carcerária.
- **Expertise em setores estratégicos** como vestuário e mobiliário escolar/corporativo.
- **Apoio crescente da sociedade civil** à ressocialização de PPLs.
- **Potencial de parcerias com Prefeituras** e outras esferas locais.
- **Convênio com a Defensoria Pública** fortalece o PROJUS.

Matriz de Ameaças

- **Perda de competitividade** por encargos obrigatórios com a DREM.
- **Interferências pontuais do MPT** em modelos de trabalho com PPLs.
- **Estigma social** relacionado às pessoas privadas de liberdade.
- **Excesso de controle externo** limitando a autonomia institucional.
- **Riscos legais futuros** por possíveis mudanças na Lei de Execução Penal e decisões judiciais.
- **Redução significativa no número de advogados da FUNAP** e com baixa perspectiva de reposição colocando em risco o desempenho do PROJUS.

FUNAP

A man with a shaved head and glasses is seen from behind, wearing a blue t-shirt with the word 'FUNAP' in white capital letters. He is wearing orange work gloves and is holding a tool or nozzle connected to a hose, working on a dark, possibly metallic, surface. The environment is dimly lit, with some light coming from above, creating a high-contrast scene. The background shows some industrial structures and a corrugated metal wall.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

AÇÕES ESTRATÉGICAS COM BASE NA MATRIZ SWOT

Estratégia FO (Forças + Oportunidades):

- Aproveitar forças internas para explorar oportunidades externas.
- Ampliar contratos com prefeituras e órgãos públicos com base na dispensa de licitação e a reputação institucional.
- Investir na ampliação e modernização da área produtiva em setores estratégicos (vestuário e mobiliário escolar/corporativo), aproveitando a rede de oficinas e a expertise.
- Lançar campanhas de comunicação social que mostrem o impacto positivo da ressocialização, usando o apoio da sociedade civil e a credibilidade da FUNAP.
- Promover o fortalecimento do programa de assistência jurídica suplementar com foco no assistencialismo e ressocialização.
- Explorar novos modelos de negócios.

Estratégia FA (Forças + Ameaças):

- Usar as forças para minimizar ameaças por meio de controle de riscos.
- Negociar com órgãos de controle usando a segurança jurídica e apoio político como base para defender maior autonomia administrativa.
- Aprimorar a governança, garantindo maior eficiência e transparência nas operações da FUNAP.
- Propor medidas no poder legislativo e refinar a política institucional de trabalho com PPLs, para mitigar riscos legais com base na sólida reputação e articulação política.
- Reforçar a qualidade dos serviços e medidas compensatórias para manter competitividade mesmo com os custos impostos pela DREM.
- Buscar ampliação do alcance do PROJUS.

Estratégia DO (Fraquezas + Oportunidades):

- Superar fraquezas aproveitando oportunidades.
- Buscar parcerias com o setor privado e terceiro setor para modernização dos parques fabris com contrapartidas não financeiras.
- Usar a visibilidade e metas atingidas do trabalho de ressocialização como argumento para buscar por melhorias salariais e recomposição do quadro funcional.
- Criar programas de formação e capacitação profissional, aproveitando o interesse social e político no tema de reintegração dos PPLs.

Estratégia DA (Fraquezas + Ameaças)

- Reduzir fraquezas e evitar riscos externos.
- Elaborar plano emergencial de contingência e segurança, voltado para o trabalho com PPLs.
- Elaborar diagnóstico interno e propor reestruturação do quadro funcional, antecipando riscos de absenteísmo e perda de capacidade técnica.
- Buscar isenção ou compensação da DREM, com base em estudos de impacto, para recuperar competitividade.



FUNAP

4. DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Contribuir ativamente para o cumprimento das metas do Plano Plurianual do Governo do Estado de São Paulo, com foco na ressocialização das Pessoas Privadas de Liberdade (PPLs), por meio dos pilares de educação, trabalho e assistência jurídica gratuita.

Apoiar a Secretaria da Administração Penitenciária (SAP) na coordenação, execução e monitoramento das ações socioeducativas não escolares e dos programas de trabalho voltados às PPLs, nos regimes fechado e semiaberto.

Valorizar e desenvolver continuamente os colaboradores da Fundação, reconhecendo seu papel estratégico na execução da missão institucional e promovendo um ambiente de trabalho ético, acolhedor e motivador.

Ampliar e fortalecer parcerias interinstitucionais e público-privadas, como estratégia para diversificação de projetos, aumento da capacidade operacional, aprimoramento das ações de reinserção social e integração com a **Cultura Organizacional**, por meio de ações de comunicação interna e externa com todos os colaboradores.

Atuar de forma integrada e multidisciplinar, promovendo o diálogo entre diferentes áreas do conhecimento e setores da Fundação, para garantir soluções mais eficazes, humanas e sustentáveis e no desenvolvimento de novos programas e ações.

Consolidar-se como braço técnico e produtivo da Secretaria da Administração Penitenciária, oferecendo suporte qualificado, ágil e alinhado às políticas públicas para o sistema prisional paulista, no que couber à Fundação.

4. DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1. Modernizar a estrutura organizacional da FUNAP**, por meio da revisão do Estatuto e da elaboração de um novo Plano de Empregos, Carreiras e Salários, alinhado às diretrizes de gestão pública eficiente, à valorização dos servidores e à execução eficaz dos programas e projetos institucionais.
- 2. Instituir a Política Estadual de Emprego da Mão de Obra Carcerária**, por meio da elaboração de Projeto de Lei em parceria com a Secretaria da Administração Penitenciária, regulamentação complementar via Decreto e atualização da Resolução SAP nº 53/2001, garantindo segurança jurídica e diretrizes claras para os entes envolvidos.
- 3. Atuar proativamente na proposição e apoio a iniciativas legislativas estaduais e federais que fortaleçam a missão institucional da FUNAP**, ampliem o alcance de seus programas e promovam a ressocialização qualificada das pessoas privadas de liberdade.
- 4. Revisar e atualizar o Decreto Estadual que recomenda contratações públicas com a FUNAP**, com vistas a ampliar sua aplicabilidade, independentemente da estrita compatibilidade de preços, reconhecendo o valor social agregado da atividade produtiva com mão de obra carcerária.
- 5. Alinhar as ações da FUNAP às metas do Plano Plurianual (PPA) do Governo do Estado**, assegurando o cumprimento dos compromissos pactuados, com foco em resultados, transparência e fortalecimento do papel estratégico da Fundação na política pública de reintegração social.
- 6. Identificar oportunidades de novos negócios:** busca constante de potenciais áreas de expansão ou inovação para as áreas de promoção humana, educação e capacitação profissional.

PLANO DE AÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo 1: Modernizar a estrutura organizacional da FUNAP

Ação Estratégica: Revisão do Regulamento e elaboração de novo Plano de Emprego, Carreiras e Salários (PECS) - Quadro de Fixação de Pessoal.

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Criar Comissão de revisão do Estatuto e PECS	Diretor - DIRAF	Já realizado	Grupo instituído
Realizar diagnóstico da estrutura atual e análise de cargos e funções	Grupo técnico	Já realizado	Estudo técnico realizado
Elaborar proposta de reformulação do Estatuto	Grupo técnico + jurídico	Até o primeiro semestre de 2025	Minuta validada internamente
Construir minuta do novo PECS com base em diretrizes atuais da administração pública	Grupo técnico + RH + assessoria técnica externa	Até o final de julho de 2025	Proposta concluída
Submeter proposta aos órgãos competentes	Presidência e Diretoria	Até o final de agosto de 2025	Tramitação iniciada
Implementar novo Regulamento do PECS após aprovação legal	Presidência + RH	01 ano	Regulamento do PECS em vigor

Objetivo 2: Instituir a Política Estadual de Emprego de Mão de Obra Carcerária

Ação Estratégica: Elaboração de Projeto de Lei, Decreto e revisão da Resolução SAP nº53/2001

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Criar Comissão interinstitucional SAP / FUNAP	Secretário SAP + DIREX	01 mês	Comissão formada
Elaborar minuta de Projeto de Lei	Comissão Técnica + CJ SAP	3 a 4 meses	Minuta concluída
Elaborar minuta do Decreto complementar	Comissão Técnica + CJ SAP	5 a 6 meses	Decreto pronto
Submeter o PL ao Governador para posterior remessa à Assembleia Legislativa	Secretário SAP	07 meses	PL protocolado
Acompanhar a tramitação legislativa e interface com os parlamentares	SAP + Casa Civil	08 a 09 meses	Aprovação legislativa
Atualizar a Resolução SAP nº53/2001	SAP + jurídico	10 a 12 meses	Nova Resolução publicada

Objetivo 3: Apoiar proposições legislativas estaduais e federais pró-FUNAP

Ação Estratégica: Articulação ativa com legisladores e órgãos públicos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear legislações em andamento e oportunidades de interação	Gabinete + Assessoria jurídica	Contínuo	Relatórios mensais
Criar agenda de reuniões com parlamentares e comissões temáticas	DIREX + Gabinete	Contínuo	Encontros realizados
Produzir minutas de propostas legislativas e justificativas técnicas	Diretorias + Jurídico	Por demanda	Textos produzidos
Participar de audiências públicas e fóruns legislativos	Representantes da FUNAP	Permanente	Presença registrada
Monitorar alterações legislativas que impactem a FUNAP	Jurídico	Mensal	Release interno

Objetivo 4: Revisar e atualizar o Decreto Estadual de contratações públicas com a FUNAP

Ação Estratégica: Ampliar a aplicabilidade e difusão do Decreto com foco na promoção e valor social da FUNAP

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Analisar o Decreto atual e identificar alterações necessárias	DIRAF + Jurídico	01 mês	Relatório diagnóstico
Redigir proposta de atualização do Decreto com foco em impacto social	DIRAF + Jurídico	02 – 03 meses	Minuta finalizada
Apresentar proposta à SAP	DIREX	04 meses	Tramitação iniciada
Acompanhar tramitação na Casa Civil	DIREX + Ch Gabinete	Indefinido	Tramitação
Após a aprovação legislativa sensibilizar os gestores públicos para a adesão de contratação junto à FUNAP	Diretoria Comercial	Contínuo	Reuniões agendadas / novos contratos estabelecidos

Objetivo 5: Alinhar ações da FUNAP ao Plano Plurianual do Estado

Ação Estratégica: Garantir aderência aos compromissos do PPA e ampliar impacto

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear os compromissos da FUNAP no PPA	DIREX + Diretorias + Gabinete	01 mês	Mapeamento concluído
Criar painel de metas institucionais vinculadas ao PPA	Diretorias envolvidas	02 meses	Painel ativo
Realizar monitoramento trimestral dos indicadores de desempenho	Diretorias + Gabinete	Trimestral	Relatórios emitidos
Publicar resultados e práticas de gestão com foco na transparência	Gabinete / Comunicação	Semestral	Relatórios públicos
Promover reuniões de alinhamento com a SAP	DICOM e DIAPH	Trimestral	Atas registradas

Objetivo 6: Identificar oportunidades de novos negócios

Ação Estratégica: Compreender o cenário externo para identificar demandas, lacunas e oportunidades de atuação da FUNAP

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear setores econômicos e mercados em crescimento	DICOM	Contínuo (revisão semestral)	- Lista de setores econômicos potenciais - Relatórios de tendências de mercado relevantes - Número de potenciais segmentos identificados
Analisar tendências de consumo e serviços	DICOM, DIPRO	Contínuo (revisão semestral)	- Identificação de 3-5 produtos/serviços com alta demanda e potencial para produção ou execução por PPLs - Relatórios de análise de viabilidade inicial
Realizar benchmarking com outras instituições	DICOM, DIAPH	Anual	- Relatório de boas práticas de outras fundações/organizações nacionais e internacionais - Identificação de 2-3 modelos de negócio replicáveis/adaptáveis
Pesquisar modelos de negócios sociais e de impacto	DICOM, DIAPH	Anual	- Levantamento de 5-10 exemplos de negócios com impacto social, com potencial de reaplicabilidade para a FUNAP - Análise de como captam recursos e geram valor
Acompanhar políticas públicas e incentivos	DIRAF, DICOM	Contínuo	- Relatórios de análise de novas leis, decretos ou programas de fomento - Mapeamento de incentivos fiscais ou linhas de crédito relevantes



5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PLANOS DE AÇÃO

DIRAF - DIRETORIA ADJUNTA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

OBJETIVOS

1. **Propor a implantação de uma Superintendência Administrativa**, em conjunto com a Superintendência de Finanças e Patrimônio, visando dedicação exclusiva a cada área, com maior eficiência, eficácia, rigor técnico e segurança jurídica.
2. **Fortalecer as gerências de licitações, logística e recursos humanos** com foco nas tarefas críticas, promovendo a agilidade dos procedimentos e aprimorando a correção técnica e a segurança jurídica nos processos de licitação e contratação.
3. **Propor a criação da Gerência de Contratos e Folha de Pagamentos**, com atribuições voltadas à supervisão e revisão de instrumentos contratuais, validação documental, controle rigoroso de prazos, aditamentos contratuais e atendimento qualificado aos contratantes.
4. **Propor a criação de uma Gerência de Tecnologia da Informação (TI)**, subordinada à Superintendência Administrativa, para estruturar e modernizar os sistemas internos de gestão e controle.
5. **Propor a criação da Gerência de Contabilidade**: com atribuições de controle de toda a administração contábil, conferência documental e registros fiscais em consonância com a legislação vigente e exigências dos órgãos de controle externo (inclusive TCE) e em conformidade com os procedimentos de auditoria independente anualmente contratados.
6. **Promover e solicitar a realização de concursos internos e externos**, alinhado com o novo Plano de Empregos e Salários, assegurando regularidade e qualidade no provimento de cargos.
7. **Revisar e atualizar todas as minutas contratuais**, promovendo o aperfeiçoamento técnico e a atualização das respectivas Portarias que as regulamentam.
8. **Otimizar o uso dos recursos públicos**, aprimorando os procedimentos de montagem de processos de compras e pagamentos, com foco na melhoria da execução orçamentária anual e na eficiência das diversas fontes de receita.
9. **Aprimorar os sistemas de controle e integração dos processos administrativos intersetoriais da FUNAP**, fortalecendo a comunicação e a articulação entre as diretorias.
10. **Atualizar e manter controle rigoroso do Sistema de Administração de Materiais**, assegurando a adequada correlação entre o patrimônio físico e os registros financeiros.
11. **Manter e aperfeiçoar os controles da frota de veículos da FUNAP**, otimizando o uso de combustível, reduzindo gastos com manutenção e prevenindo desvios no uso dos veículos.
12. **Aprimorar a Gerência de Recursos Humanos**, integrando sistemas de informação e procedimentos, e qualificando os processos de elaboração da folha de pagamento e demais atribuições sob sua responsabilidade.
13. **Implantar a Política de Gestão Documental da FUNAP**, promovendo a organização, digitalização e segurança dos documentos institucionais.

PLANOS DE AÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA DIRETORIA ADJUNTA DE ADMINSTRAÇÃO E FINANÇAS (DIRAF)

Objetivo 1: Propor a implantação de uma Superintendência Administrativa

Ação tática: Estudar e planejar a criação de uma Superintendência Administrativa proposta de criação com foco no melhor desempenho e eficiência, contribuindo para uma governança mais ágil e transparente

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Elaborar um estudo de impacto e viabilidade, detalhando a estrutura, organograma, propondo a distribuição clara de responsabilidades entre as novas Superintendências Administrativa e de Finanças	Diretor e Superintendente	Concluído	Validação interna, autorização governamental, publicação e implementação
Descrever minuciosamente as responsabilidades da Superintendência e suas Gerências subordinadas	Diretor e Superintendente	3 meses	Caderno de encargos, atribuições e Procedimentos Administrativos Padrão publicados
Redesenhar os processos internos que antes eram unificados, garantindo a fluidez, a integração e a comunicação eficaz entre as duas superintendências e as demais áreas da FUNAP	Superintendente e Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	6 meses	Processos internos definidos
Elaborar um plano de transição faseado, com cronogramas, marcos e responsáveis. Incluir estratégias de comunicação interna para engajar os colaboradores e minimizar resistências	Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	6 meses	Plano de Transição elaborado

Objetivo 2: Fortalecer as gerências existentes

Ação tática: Prover recursos e absorver conhecimentos necessários para que os processos essenciais de licitação e contratação sejam executados com excelência, minimizando riscos e otimizando a aplicação dos recursos públicos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Realizar análise dos fluxos de trabalho atuais de licitação e contratação para identificar gargalos, pontos de retrabalho e oportunidades de automação	Superintendente e Gerente de Licitações	01 ano	Número de alterações de processos emitidos, Comunicações Internas, Procedimentos Operacionais Padrão ou Portarias publicadas
Aperfeiçoar as rotinas de trabalho por meio da adoção de modelos para evitar desconformidades	Superintendente e Gerente de Licitações	Contínuo	Número de licitações e contratações realizadas e Relatório do Tribunal de Contas do Estado
Desenvolver e implementar um programa de treinamento robusto e contínuo para as equipes envolvidas, com foco na nova Lei de Licitações e Contratos (Lei nº 14.133/2021), boas práticas de gestão contratual e aspectos de segurança jurídica	Superintendente e Gerente de Licitações	Contínuo	Número de funcionários capacitados
Orientar as áreas requisitantes na elaboração dos documentos na fase de instrução das contratações públicas	Superintendente e Gerente de Licitações	Contínuo	Procedimentos Operacionais Padrão e reuniões realizadas
Indicadores de Desempenho (KPIs): Definir métricas para acompanhar a agilidade e a qualidade dos processos	Superintendente e Gerente de Licitações	01 ano	Tempo médio de conclusão de processos e número de impugnações ou recursos

Objetivo 3: Propor a criação da Gerência de Contratos e Folha de Pagamento

Ação tática: Estudar e planejar a criação da Gerência de Contratos e Folha de Pagamento com atribuições voltadas à supervisão e revisão de instrumentos contratuais, validação documental, controle rigoroso de prazos, aditamentos contratuais e atendimento qualificado aos contratantes, contribuindo para uma governança mais ágil e transparente com foco em automação e digitalização de processos internos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Estudo de Viabilidade e Desenho Organizacional: Elaborar um estudo de impacto e viabilidade, detalhando a estrutura, organograma, número de colaboradores necessários e o perfil de cada função para a nova gerência	Diretor e Superintendente	Concluído	Validação interna, autorização governamental, publicação e implementação
Definição de Escopo e Atribuições: Descrever minuciosamente as responsabilidades da gerência, desde a revisão inicial de minutas, acompanhamento de execução, gestão de aditivos até a validação final e atendimento a contratantes e colaboradores	Diretor e Superintendente	3 meses	Caderno de encargos, atribuições e Procedimentos Administrativos Padrão publicados
Desenvolvimento de Processos e Fluxos: Criar os fluxos de trabalho específicos da nova gerência, integrando-os aos processos de outras diretorias e AT Jurídica, com foco em automação e comunicação eficiente	Superintendente e Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	6 meses	Processos internos definidos
Programa de treinamento robusto e contínuo para as equipes envolvidas nas novas funções	Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	6 meses	Número de pessoas capacitadas nas novas funções

Objetivo 4: Porpor a criação de uma Gerência de Tecnologia da Informação (TI)

Ação tática: Realizar proposta com foco na reestruturação com capacidade de inovação e otimização contribuindo para uma governança mais ágil e transparente com foco em automação e digitalização de processos internos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Elaborar um estudo de impacto e viabilidade, detalhando a estrutura, organograma, número de colaboradores necessários e o perfil de cada função para a nova gerência	Diretor e Superintendente	Concluído	Validação interna, autorização governamental, publicação e implementação
Descrever minuciosamente as responsabilidades da gerência com suas atribuições	Diretor e Superintendente	3 meses	Caderno de encargos, atribuições e Procedimentos Administrativos Padrão publicados
Criar os fluxos de trabalho específicos da nova gerência, integrando-os aos processos de outras diretorias com foco em automação e comunicação eficiente	Superintendente e Gerente de TI	6 meses	Processos internos definidos
Programa de treinamento robusto e contínuo para as equipes envolvidas nas novas funções	Gerente de TI	6 meses	Número de pessoas capacitadas nas novas funções
Prospectar e implementar tecnologias que otimizem a gestão dos programas, melhorem a comunicação interna e externa	Gerente de TI	1 ano	Número de propostas apresentadas

Objetivo 5: Propor a criação da Gerência de Contabilidade

Ação tática: Realizar proposta com foco na austeridade contábil e fiscal, contribuindo para uma governança mais ágil e transparente com foco na digitalização de processos internos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Elaborar um estudo de impacto e viabilidade, detalhando a estrutura, organograma, número de colaboradores necessários e o perfil de cada função para a nova gerência	Diretor e Superintendente	Concluído	Validação interna, autorização governamental, publicação e implementação
Descrever minuciosamente as responsabilidades da gerência com suas atribuições	Diretor e Superintendente	3 meses	Caderno de encargos, atribuições e Procedimentos Administrativos Padrão publicado
Criar os fluxos de trabalho específicos da nova gerência, integrando-os aos processos de outras diretorias com foco em automação, digitalização e comunicação eficiente	Superintendente e Gerente e Contadores	6 meses	Processos internos definidos

Objetivo 6: Promover e solicitar de forma anual a realização de concursos internos e externos

Ação tática: Inserir na rotina anual na Gerência de Recursos Humanos expedientes de estudo de efetivo e solicitação de concursos internos e externos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Assegurar que o novo PECS esteja finalizado, aprovado e regulamentado, servindo como base para a política de pessoal e planejamento de concursos	Diretor, Superintendente Administrativo e Financeiro, além da comissão para tal nomeada	2025	PECS publicado
Elaborar um cronograma plurianual de concursos, definindo os cargos, vagas, modalidades (interno/externo) e fases do processo, em consonância com o levantamento de necessidade de pessoal	Diretor, Superintendente Administrativo e Financeiro, além da comissão para tal nomeada (envolvendo todas as Diretorias)	Contínuo	Cronograma estabelecido
Prever no orçamento os recursos para a realização dos concursos e, quando aplicável, iniciar o processo de contratação de bancas examinadoras especializadas	Diretor e Superintendente Administrativo Financeiro	Anual	Lançamento no PCA – Plano de Contratações Anual
Desenvolver editais e provas que avaliem não apenas o conhecimento técnico, mas também as competências comportamentais e alinhamento com a missão da FUNAP, garantindo a qualidade do provimento	Diretor e Superintendente Administrativo Financeiro	Anual	Editais concluídos

Objetivo 7: Revisão e atualização de todas as minutas contratuais

Ação tática: Revisar e atualizar as minutas contratuais de acordo com a conformidade legal e a proteção dos interesses da FUNAP

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Constituir um grupo de trabalho com representantes do jurídico, DIRAF e outras áreas técnicas pertinentes para a revisão colaborativa	DIRAF, Superintendente e Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	01 mês	Publicação do Grupo de Trabalho constituído
Inventariar todas as minutas contratuais e portarias em uso, classificando-as por tipo e relevância. Realizar uma análise comparativa com a legislação vigente, jurisprudência e melhores práticas	Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	1 ano	Número de minutas de contrato revisadas
Após a aprovação das novas minutas e portarias pela autoridade competente, garantir sua ampla divulgação interna e externa, acompanhada de treinamentos para as equipes que as utilizarão	Gerente de Contratos e Folha de Pagamento	Contínuo	Número de publicações e treinamentos realizados

Objetivo 8: Otimizar o uso dos recursos públicos, aprimorando os procedimentos de montagem de processos de compras e pagamentos

Ação tática: Revisar as documentações pertinentes à compras e pagamentos

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Treinar as equipes da DIRAF e das demais áreas envolvidas na gestão orçamentária, planejamento de compras e legislação específica (nova Lei de Licitações), focando em eficiência e economicidade	Diretor e Superintendente Administrativo e Financeiro	Contínuo	Número de pessoas capacitadas e habilitadas nas funções necessárias na área de compras e pagamentos
Realizar um planejamento detalhado dos processos de compras e pagamentos	Diretor, Superintendente Administrativo e Financeiro com o auxílio contínuo das demais Diretorias (áreas requisitantes)	Anual	Percentual de compras realizadas previstas no Plano de Contratações Anual
Realizar um estudo para identificar e otimizar as fontes de receita existentes, bem como buscar novas possibilidades de arrecadação dentro do escopo da FUNAP, sempre com rigor fiscal	Diretor e Superintendente Administrativo e Financeiro, com auxílio das demais diretorias	Anual	Número de fontes de receitas identificadas
Estabelecer indicadores de eficiência nos processos de compras e pagamentos	Superintendente Administrativo e Financeiro	Anual	- Tempo médio de conclusão dos processos de compras e aprovação de pagamentos - Economia gerada nas compras - Percentual de execução orçamentária

Objetivo 9: Aprimorar os sistemas de controle e integração dos processos administrativos intersetoriais da FUNAP

Ação tática: Revisar os processos internos de documentações e informações da DIRAF

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Identificar e mapear os principais processos que dependem da interação entre duas ou mais diretorias, analisando pontos de contato, dependências e possíveis falhas de comunicação ou duplicação de esforços	Diretor, Superintendente Administrativo e Financeiro e demais Diretores	Contínuo	Número de processos mapeados e revisados
Instituir comitês ou grupos de trabalho focados em temas transversais (ex: gestão de projetos estratégicos, padronização de procedimentos), envolvendo representantes das diretorias impactadas para promover a articulação contínua	Diretor, Superintendente Administrativo e Financeiro e demais Diretores	Contínuo	Comitês / Grupos de Trabalhos instituídos

Objetivo 10: Atualizar e manter controle rigoroso do Sistema de Administração de Materiais

Ação tática: Adotar modelos eficientes de auditoria de bens materiais

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Realizar uma auditoria física anual de todos os bens e materiais da FUNAP, confrontando-os com os registros existentes no sistema de patrimônio e contabilidade	Superintendente Administrativo e Gerente de Logística e de Contabilidade	Anual	Inventário e SAM atualizados e Relatórios do Tribunal de Contas do Estado
Treinar as equipes do almoxarifado, patrimônio e financeiro no uso do sistema e na aplicação dos novos procedimentos, com foco na conciliação físico-financeira	Gerente de Logística e de Contabilidade	Contínuo	Inventário e SAM atualizados e Relatórios do Tribunal de Contas do Estado
Estabelecer metas de cobertura do inventário, com percentual de bens revisados por exercício	Gerente de Logística e de Contabilidade	Anual	Relatórios anuais de cobertura do inventário
Desenvolver plano de baixa, doação e alienação de bens inservíveis	Gerente de Logística e de Contabilidade	2026	Relatório de bens alienados, doados ou baixados
Integrar o Sistema de Administração de Materiais ao sistema contábil-financeiro da FUNAP (SIAFEM/SP ou equivalente)	Gerente de Logística e de Contabilidade	2026	Percentual de integração entre os sistemas gerenciais próprios da FUNAP e os sistemas Governamentais
Implantar curva ABC de materiais e estabelecer estoques mínimos/máximos	Gerente de Logística e de Contabilidade	Contínuo	Indicadores de eficiência de reposição

Objetivo 11: Manter e aperfeiçoar os controles da frota de veículos da FUNAP

Ação tática: Realizar a gestão eficiente da frota

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Criar e divulgar uma política clara de uso dos veículos, definindo horários, autorizações, responsabilidades dos condutores e procedimentos em caso de incidentes	Gerente de Logística	Contínuo	Controles da Diretoria de Mobilidade Interna da SGGD e Relatórios do Tribunal de Contas do Estado
Efetuar a gestão dos contratos de locação de veículos da Frota com foco em custo-benefício e cumprimento de obrigações contratuais	Gerente de Logística	Anual	Número de contratos avaliados
Manter a documentação dos veículos próprios atualizados	Gerente de Logística	Anual	Percentual de inconformidades e Relatórios de regularidade documental
Adotar indicadores operacionais (km/litro, custo por km, disponibilidade da frota)	Gerente de Logística	Contínuo	Painel de indicadores de desempenho

Objetivo 12: Aprimorar a Gerência de Recursos Humanos

Ação tática: Integrar sistemas de informação e procedimentos internos, com foco no processamento da folha de pagamento

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Realizar um diagnóstico dos processos atuais de RH (processos de admissão e demissão, folha de pagamento, benefícios, treinamentos, identificando necessidades, correções e oportunidades de digitalização e automação	Gerente de Recursos Humanos	01 ano	Número de processos de RH mapeados e otimizados
Investir na capacitação contínua da equipe de RH em novas legislações trabalhistas, e-Social, gestão de folha de pagamento complexa e uso de novas tecnologias	Gerente de Recursos Humanos	Contínuo	Número de pessoas da equipe de RH instruídas

Objetivo 13: Impantar a Política de Gestão Documental da FUNAP

Ação tática: Promover a gestão documental por meio da organização, digitalização e segurança

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Criar grupo de trabalho para propor a Política de Gestão Documental da FUNAP	Gerente de Logística	2025	Portaria de instituição publicada
Elaborar Plano de Classificação e Tabela de Temporalidade Documental	Gerente de Logística	2025	Plano aprovado pela Superintendência
Implantar programa de digitalização e gestão eletrônica de documentos com autenticação legal	Gerente de Logística	2025	% de documentos convertidos e acessíveis digitalmente
Treinar servidores nas rotinas de protocolo, arquivamento, classificação e descarte	Gerente de Logística	Contínuo	Nº de capacitações realizadas por ano
Avaliar a adesão ou integração ao sistema SEI-SP para institucionalizar a tramitação digital	Gerente de Logística	2025	Relatório técnico de viabilidade e parecer jurídico



5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PLANOS DE AÇÃO

DICOM - DIRETORIA ADJUNTA DE COMERCIALIZAÇÃO

OBJETIVOS

1. **Aumentar a geração de receita por meio da diversificação e expansão do portfólio de produtos manufaturados**, explorando novos modelos de negócios e programas produtivos com emprego da mão de obra carcerária, incluindo, além dos artigos têxteis, móveis escolares e corporativos, novas linhas produtivas que fortaleçam financeiramente os programas da FUNAP.
2. **Engajar e capacitar os gestores das unidades prisionais** para que atuem como facilitadores e apoiadores ativos no processo de intermediação de mão de obra junto aos parceiros institucionais e empresariais.
3. **Expandir a prospecção de parcerias** nos setores público e privado, visando novas oportunidades de cooperação e contratos de trabalho com a utilização da mão de obra carcerária e consequentemente ampliar o número de vagas ofertadas às PPLs.
4. **Desenvolver e aperfeiçoar sistemas de controle, monitoramento e avaliação**, com foco na melhoria contínua da eficiência, eficácia e transparência dos processos comerciais.
5. **Implementar integralmente o plano de marketing e comunicação institucional**, com ações voltadas à valorização da imagem da FUNAP, à divulgação de seus programas e à ampliação da rede de parceiros estratégicos
6. **Diversificar e desenvolver novos modelos de negócios**, com foco no desenvolvimento de produtos / serviços e no cooperativismo.

PLANOS DE AÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA DIRETORIA ADJUNTA DE COMERCIALIZAÇÃO (DICOM)

Objetivo 1: Aumentar a geração de receita por meio da diversificação e expansão de portfólio de produtos manufaturados

Ação tática: Aumentar em 5%, ao ano, as receitas com produtos manufaturados

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Realizar estudo de viabilidade técnica e mercadológica para novas linhas de produção	Diretores e Superintendentes da DICOM e da DIPRO	Contínuo	Relatório de análise e viabilidade
Busca de inovação em outros canais de venda para os produtos da FUNAP	Diretor e Superintendente DICOM	Contínuo	Relatório de análise e viabilidade
Estabelecer novas parcerias/compradores para as linhas de produtos	Superintendente/Gerentes da DICOM	Contínuo	Número de parcerias/contratos assinados
Integrar novos produtos ao catálogo oficial da FUNAP	Diretor da DICOM	Contínuo	Número de novos produtos inseridos
Atualização do catálogo de produtos da FUNAP (on-line)	Diretores da DICOM e da DIPRO	2º Semestre de 2025	Catálogo atualizado

Objetivo 2: Engajar e capacitar os gestores das unidades prisionais

Ação tática: Reuniões bimestrais com os gestores responsáveis pelo trabalho das Coordenadorias de Execução Penal

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Promover reuniões de alinhamentos sobre o trabalho em âmbito de SAP	Superintendentes da DICOM e Focal de Trabalho da FUNAP	Bimestral	Número de reuniões realizadas e formalizadas por meio de ata
Instituir canal de apoio e consultoria contínua aos gestores das unidades prisionais	Superintendentes da DICOM e da DIRAF, e Focal de Trabalho da FUNAP	Contínuo	Criação de grupo de WhatsApp
Fornecer materiais de apoio com os principais produtos/serviços	Diretor e Superintendente da DICOM e Focal de Trabalho FUNAP	Contínuo	Número de materiais disponibilizados

Objetivo 3: Expandir a prospecção de parcerias

Ação tática: Ampliar as visitas aos potenciais parceiros com ênfase nas regiões com maior demanda e ou disponibilidade de mão de obra carcerária

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear regiões com potenciais de PPL aptas ao trabalho (interno e externo)	Superintendente, Gerentes e AT da DICOM com apoio dos gestores de trabalho das UP	Mensal	Atualização mensal do Sistema de Gestão de Ambientes para Atividades Laborais – SISGAAL, por meio das UP
Desenvolver materiais institucionais voltados aos gestores público e privado	Diretor da DICOM com o apoio das Diretorias da FUNAP	Contínuo	Número de materiais de apoio criados
Participar de rodadas de negócios em eventos com os gestores municipais (a exemplo, Feira dos Municípios)	Diretor e demais colaboradores da DICOM com apoio das Diretorias da FUNAP	Anual	Número de evento participado
Visitas a gestores com potencial	Superintendente e Gerentes da DICOM e Gerentes Regionais	Contínuo	Número de visitas realizadas e registradas – POWER BI
Ampliação das vagas ofertadas às PPL	Superintendente e Gerentes da DICOM e Gerentes Regionais	Anual	PPA – MOD 2025 – 24.830 2026 – 27.230 2027 – 29.820
Desenvolver um “pitch deck” ou kit de apresentação para potenciais parceiros	Diretor da DICOM	03 meses	Kit de apresentação elaborado

Objetivo 4: Desenvolver e aperfeiçoar sistemas de controle, monitoramento e avaliação

Ação tática: Ampliar a eficiência dos processos comerciais

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Atualização do Sistema de Gestão de Ambientes para Atividades Laborais – SISGAAL	Superintendente, Gerentes e AT da DICOM com apoio dos gestores de trabalho das UP	Mensal	Atualização do SISGAAL, por meio das Ups
Implantação do Sistema Eletrônico de Elaboração de Contratos – SEEC	AT Comercial com o apoio da TI	1º semestre 2025 – empresas privadas 2º semestre 2025 - UP	Implantação do SEEC
Pesquisa de Satisfação dos produtos, serviços e atendimentos FUNAP/SAP	Todas as Diretorias e Ouvidoria FUNAP	2025 – Implantação Pesquisa Anual	Número de pesquisas realizadas
Controle das vendas, faturamentos, propostas emitidas, pedidos pendentes, análise de produtos e os mais vendidos	AT Comercial por meio das ações dos Gerentes Comerciais e Regionais	2025 – Implantação Atualização semanal	Relatório POWER BI
Sistema Eletrônico de Proposta Comercial – SEPROC (uniforme reeducando)	AT Comercial por meio dos Gestores das UP	2025 - Implantação	Propostas realizadas eletronicamente
Emissão de proposta PROALMO via PROTHEUS	AT Comercial por meio dos Gestores das UP	2025 – Implantação	Propostas emitidas via PROTHEUS

Objetivo 5: Implememtar o plano de marketing e comunicação institucional

Ação tática: Ampliar ações de comunicação com os públicos objetivados

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Lançar campanhas temáticas sobre os programas da FUNAP	Diretor da DICOM	Bianual	Campanhas realizadas
Criação de conteúdos para mídias digitais	Diretor da DICOM e AT-ComSoc	Até 2027	Conteúdo aproveitado
Atualizar website e redes sociais FUNAP, com foco comercial	Diretor da DICOM, AT-ComSoc e TI	1º semestre 2026	Avaliação de resultados por acessos e interações
Produção de vídeos e materiais promocionais de impacto	Diretores da DICOM e DIRAF, AT-ComSoc	Contínuo	Materiais produzidos
Criar newsletter institucional para parceiros e stakeholders	Diretores DICOM e DIRAF e TI	Trimestral	Edições criadas e enviadas
Atualizar Plataforma de e-commerce	Diretores DICOM e DIRAF e TI	1º semestre 2026	Número de vendas e interações

Objetivo 6: Diversificar e desenvolver novos modelos de negócios

Ação tática: Gerar e refinar ideias de novos negócios, explorando a inovação e o cooperativismo

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Criar um “Comitê de Inovação e Novos Negócios”	Diretoria Comercial (com acompanhamento da Diretoria Executiva)	2º semestre de 2025	- Comitê formalizado com participantes multidisciplinares - Reuniões mensais com pautas definidas
Fomentar o desenvolvimento de produtos/serviços	DIPRO, DICOM	Contínuo	- 3 a 5 ideias de produtos/serviços com potencial de sustentabilidade financeira ou impacto social - Planos de negócios iniciais para 1 a 2 ideias por ano
Explorar novos canais de comercialização	DICOM	2º semestre 2025	- Análise de viabilidade para marketplace online - Propostas de parceria com varejistas ou grande redes - Teste de 1-2 novos canais de venda
Estudar modelos de cooperativismo ou franquia social	DIAPH, DIRAF (Jurídico)	1º semestre 2026	- Relatório de viabilidade jurídica e financeira para modelos de autogestão ou franquia - 1 a 2 modelos-piloto desenhados
Desenvolver projetos piloto para as oportunidades selecionadas	DICOM, DIPRO, DIAPH		- Mínimo de 1 a 2 projetos piloto por ano - Plano de Negócios ou de Trabalho detalhado para cada piloto com cronogramas definidos



5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PLANOS DE AÇÃO

DIAPH - DIRETORIA ADJUNTA DE ATENDIMENTO E PROMOÇÃO HUMANA

OBJETIVOS

1. **Ampliar, fortalecer e implementar parcerias estratégicas** com instituições públicas, privadas e do terceiro setor, com foco na oferta e expansão de projetos vinculados aos programas da DIAPH, visando a promoção do desenvolvimento humano, educacional e social das Pessoas Privadas de Liberdade (PPLs).
2. **Desenvolver e aplicar indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos**, voltados à mensuração da eficácia dos projetos educacionais e sociais ofertados pela FUNAP, assegurando a melhoria contínua, a prestação de contas e a transparência institucional.
3. **Aperfeiçoar os processos de elaboração dos instrumentos jurídicos e educacionais**, com foco na padronização, agilidade e excelência dos fluxos de prospecção, implantação, execução e avaliação de projetos no âmbito da DIAPH.
4. **Fortalecer a política de reintegração social e prevenção da reincidência**, incentivando e apoiando a produção de estudos científicos, pesquisas aplicadas e análises institucionais que subsidiem a formulação de ações baseadas em evidências.

PLANOS DE AÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA DIRETORIA ADJUNTA DE ATENDIMENTO E PROMOÇÃO HUMANA (DIAPH)

Objetivo 1: Ampliar, fortalecer e implementar parcerias estratégicas com instituições públicas, privadas e do terceiro setor

Ação tática: Articular e formalizar novas parcerias com foco na sustentabilidade dos Programas

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Realizar mapeamento detalhado de potenciais parceiros (órgãos públicos, empresas, ONGs, universidades)	Superintendente DIAPH e Equipe de Supervisores	Até Setembro Semestre de 2025	Relatório de mapeamento de potenciais parceiros concluído
Desenvolver e apresentar propostas de projetos e convênios customizadas para cada tipo de parceria	Superintendente DIAPH e Assessoria Técnica	Contínuo	Número de propostas de parceria elaboradas e apresentadas
Negociar e formalizar acordos de cooperação, convênios ou termos de parceria	Superintendente DIAPH e Assessoria Técnica	Contínuo	Número de novas parcerias formalizadas anualmente (Meta: 8 novos projetos implementados por ano)
Promover eventos e reuniões de networking para engajar stakeholders	Diretor, Superintendente DIAPH e Supervisores	Anual	Número de eventos realizados; Número de participantes e potenciais parceiros engajados
Monitorar a execução e resultados dos projetos em execução	Diretor e Assessoria Administrativa, Superintendente DIAPH e Supervisores	Semestral	% de projetos em parceria que atingem suas metas de atendimento; Volume de PPLs efetivamente atendidas pelos projetos da DIAPH via parcerias

Objetivo 2: Desenvolver e aplicar indicadores de desempenho qualitativos e quantitativos dos projetos educacionais e sociais

Ação tática: Mensurar os Programas de forma quantitativa e qualitativa

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Definir e padronizar a metodologia de avaliação e os indicadores para cada tipo de programa da DIAPH	DIAPH (Coordenação de Projetos)	Até setembro de 2025	Metodologia de avaliação e indicadores (quantitativos e qualitativos) definidos
Realizar avaliações periódicas (trimestrais/semestrais) dos projetos com base nos indicadores definidos e gerar relatórios de desempenho	DIAPH (equipe de monitoramento e avaliação)	Trimestral/Semestral	Número de relatórios de desempenho gerados e apresentados; % de projetos com análise de eficácia concluída
Publicar os resultados e relatórios de impacto de forma transparente, reforçando a prestação de contas à sociedade	DIAPH (com apoio da Comunicação/Gabinete)	Anual	Número de publicações
Coletar cases de sucesso (depoimentos, histórias de sucesso e estudos de caso)	DIAPH (com apoio da Comunicação/Gabinete)	Semestral	Número de registros e ou publicações

Objetivo 3: Aperfeiçoar e padronizar os instrumentos jurídicos e educacionais

Ação tática: Padronizar e aperfeiçoar os instrumentos jurídicos e educacionais

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear e analisar os fluxos atuais de elaboração, aprovação e gestão de instrumentos jurídicos (convênios, termos de cooperação técnica) e educacionais (planos de curso, materiais didáticos)	DIAPH (equipe técnica e administrativa)	Até 2º Semestre de 2025	Relatório de processos e identificação de gargalos concluído
Desenvolver modelos e <i>templates</i> padronizados para todos os instrumentos jurídicos e educacionais utilizados pela DIAPH	DIAPH (em articulação com Jurídico e especialistas educacionais)	Até 2º Semestre de 2025	Número de modelos e <i>templates</i> padronizados criados e aprovados
Elaborar um Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para a prospecção, implantação, execução e avaliação de projetos da DIAPH	DIAPH (Coordenação de processos)	Até 2º Semestre de 2026	Manual de POP da DIAPH elaborado e disseminado
Capacitar as equipes envolvidas na utilização dos novos processos e instrumentos padronizados	DIAPH (Recursos Humanos da DIRAF)	Contínuo, conforme demanda	Número de treinamentos sobre novos processos e instrumentos realizados e quantidade de pessoas capacitadas
Avaliar periodicamente a eficácia dos novos processos e instrumentos	DIAPH (equipe de monitoramento)	Semestral	<i>Feedback</i> positivo das equipes sobre a agilidade e clareza dos processos; Número de revisões e aprimoramentos nos POPs e <i>templates</i>

Objetivo 4: Fortalecer a política de reintegração social e prevenção da reincidência

Ação tática: Fomentar estudos acadêmicos voltados à reintegração social e criminologia

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear universidades, centros de pesquisa e pesquisadores com expertise em reintegração social, criminologia e áreas afins	DIAPH (Coordenação de Projetos e Pesquisa)	Até 2º Semestre de 2025	Relatório de mapeamento de instituições e pesquisadores para parcerias
Estabelecer parcerias formais com instituições de ensino e pesquisa para desenvolvimento de estudos e pesquisas aplicadas aos programas da FUNAP	DIAPH	Contínuo	Número de acordos de cooperação técnica ou convênios de pesquisa formalizados
Monitorar a taxa de reincidência criminal dos egressos que passaram pelos programas da FUNAP e pelos programas pós-liberdade	DIAPH (com apoio de dados da SAP e outros órgãos)	Anual	Taxa de reincidência dos egressos acompanhados em comparação com a média nacional/estadual; Redução percentual da reincidência entre os participantes dos programas de suporte pós-liberdade
Publicidade dos resultados das pesquisas e o impacto dos programas para subsidiar políticas públicas de reintegração social	DIAPH (comunicação, Gabinete)	Bianual	Número de relatórios técnicos e sumários executivos de pesquisa publicados; Participação em fóruns e debates sobre reintegração social



5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS E PLANOS DE AÇÃO

DIPRO - DIRETORIA ADJUNTA DE PRODUÇÃO

OBJETIVOS

1. **Implantar, coordenar e aperfeiçoar as oficinas de capacitação e produção** da Fundação, garantindo infraestrutura adequada, produtividade, segurança e alinhamento aos objetivos institucionais.
2. **Promover a formação técnica e prática das Pessoas Privadas de Liberdade (PPLs)**, assegurando sua preparação para atuação nas unidades produtivas, com foco na empregabilidade e na ressocialização.
3. **Adotar, padronizar e sistematizar boas práticas de produção**, baseadas em metodologias alinhadas ao mercado, promovendo eficiência operacional, inovação e sustentabilidade dos processos.
4. **Buscar a excelência em qualidade e segurança** com foco na mitigação de riscos operacionais.
5. **Otimizar custos e prazos de produção**, por meio da integração de ações, uso racional de recursos, melhoria contínua dos processos e gestão orientada por indicadores de desempenho.
6. **Garantir a gestão eficaz do atendimento aos contratos firmados**, em articulação com a Diretoria Adjunta de Comercialização, assegurando o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e satisfação dos parceiros contratantes.
7. **Avaliar e fortalecer as capacidades internas.**

PLANOS DE AÇÃO DOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA DIRETORIA ADJUNTA DE PRODUÇÃO (DIPRO)

Objetivo 1: Implantar, coordenar e aperfeiçoar as oficinas de capacitação e produção

Ação tática: Garantir espaços estruturados, produtivos, seguros e sustentáveis para a capacitação de pessoas privadas de liberdade

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Levantamento das unidades aptas para instalação de oficinas	Diretor e Superintendente da DIPRO	60 dias	Mapeamento completo das unidades
Elaboração de projetos profissionalizantes, produtivos e promover e garantir as condições de segurança, ergonômica e de higiene nos ambientes laborais	Equipe técnica multidisciplinar	90 dias	Projetos aprovados e adaptados às realidades e realização de Inspeções Técnicas regulares nas oficinas com o preenchimento do Relatório de Inspeção Técnica (RIT)
Parcerias com empresas e instituições para apoio técnico	Diretorias DIPRO, DICOM e DIAPH	Contínuo	Nº de parcerias formalizadas
Capacitação de instrutores e de PPLs	Gerentes DIPRO	Contínuo	Nº de instrutores e PPLs capacitados
Avaliação contínua das oficinas implantadas	Gerentes DIPRO	Trimestral	Relatórios de desempenho e melhorias propostas

Objetivo 2: Promover a formação técnica e prática das Pessoas Privadas de Liberdade (PPLs)

Ação tática: Desenvolver competências técnicas e práticas voltadas à ressocialização e empregabilidade

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Identificar demandas de formação conforme o perfil da população carcerária	Gerentes DIPRO	Contínuo	Relatório e Diagnóstico das necessidades formativas
Estabelecer trilhas de capacitação técnica por perfil de atividade	Gerentes DIPRO	Contínuo	Trilhas profissionais definidas
Firmar convênios com instituições de ensino técnico e profissional	Diretorias DIPRO, DICOM e DIAPH	Contínuo	Nº de cursos ofertados
Implantar módulos com certificação reconhecida	Diretorias DIPRO e DICOM	Contínuo	Nº de certificados emitidos
Acompanhar e avaliar o progresso dos participantes	Gerentes DIPRO	Semestral	Taxa de conclusão e evasão dos cursos

Objetivo 3: Adotar, padronizar e sistematizar boas práticas de produção

Ação tática: Garantir regularidade, eficiência e qualidade na produção

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Levantar e documentar boas práticas já existentes	Gerentes DIPRO	Trimestral em conjunto com o RIT	Manual de boas práticas elaborado, POP e RIT
Criar protocolos padronizados de produção	Gerentes DIPRO	90 dias	Protocolos implantados nas oficinas
Capacitar gestores e PPLs nas boas práticas	Gerentes DIPRO + Chefe de divisão de trabalho da UP	120 dias	Nº de capacitados
Monitorar a aplicação dos protocolos	Gerentes DIPRO	Mensal	Relatórios de conformidade
Revisar periodicamente os padrões adotados	Superintendente e Gerentes da DIPRO	Semestral	Nº de melhorias implementadas

Objetivo 4: Buscar excelência em qualidade e segurança

Ação tática: Alcançar níveis elevados de controle de qualidade e segurança nas atividades

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Implantar sistema de gestão da qualidade adaptado ao sistema prisional	Superintendente e Gerentes da DIPRO	Trimestral a partir de julho/25	Relatórios RIT, POP e Inmetro
Elaborar planos de segurança do trabalho para oficinas	Gerentes DIPRO	90 dias	Planos elaborados e implementados
Realizar auditorias internas e avaliações periódicas	Gerentes DIPRO	Trimestral	Nº de auditorias e não conformidades resolvidas
Fornecer EPIs e treinar sobre uso adequado	Gerentes DIPRO	Contínuo	Cobertura total de EPIs e treinamentos
Estimular cultura de melhoria contínua com comitês internos	Gerentes DIPRO	Contínuo	Nº de sugestões implementadas

Objetivo 5: Otimizar custos e prazos de produção

Ação tática: Reduzir custos de produção e diminuir os prazos de entrega

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Mapear o processo produtivo atual e identificar gargalos	Gerentes DIPRO	90 dias	Mapa de processos concluído
Implantar controle de tempo e custo por etapa de produção	Gerentes DIPRO	90 dias	Sistema implantado e funcional
Revisar fornecedores e contratos para melhores condições	Gerentes DIRAF, DICOM e DIPRO	90 dias	Redução de custo de insumos (%)
Implantar metodologia Lean ou Kaizen para eliminar desperdícios	Gerentes DIPRO	120 dias	% de redução de retrabalho e tempo de ciclo
Definir indicadores-chave de desempenho (KPIs) e monitoramento mensal	Gerentes DIPRO	90 dias	Relatórios mensais entregues

Objetivo 6: Garantir a gestão eficaz do atendimento aos contratos firmados, em articulação com a DICOM

Ação tática: Aumentar o índice de conformidade contratual para 95%

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Criar matriz de responsabilidades por contrato	Jurídico e Gestão de Contratos (DICOM)	120 dias	100% dos contratos com responsáveis definidos
Estabelecer rotinas de alinhamento entre produção, contratos e comercialização	Superintendentes da DIRAF, DICOM e DIPRO	Permanente (início imediato)	Reuniões mensais realizadas
Implementar sistema de acompanhamento de prazos e entregas (dashboard)	TI / Gestão de Contratos (DICOM)	120 dias	% de entregas no prazo
Realizar auditorias periódicas nos contratos em andamento	Jurídico e Gestão de Contratos (DICOM)	Trimestral	Conformidade (%) e índice de satisfação
Criar um canal de comunicação direta com parceiros para acompanhamento e feedback	Jurídico e Gestão de Contratos (DICOM)	120 dias	Índice de satisfação dos parceiros

Objetivo 7: Avaliar e fortalecer as capacidades internas

Ação tática: Mapear a fundo os recursos e potenciais internos da FUNAP para alinhá-los às oportunidades externas

AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	INDICADOR
Levantar e catalogar as competências e expertises atuais	DIPRO, DIAPH	2º Semestre 2025	- Catálogo de habilidades e conhecimentos de PPLs e equipes - Mapeamento de máquinas e equipamentos disponíveis
Avaliar a capacidade ociosa de oficinas e infraestrutura	DIPRO	2º Semestre 2025	- Relatório de capacidade produtiva ociosa - Sugestões de uso para otimização de recursos existentes
Identificar tecnologias e processos que possam ser otimizados	DIRAF (TI), DIPRO	2º Semestre 2025	- Mapeamento de gargalos tecnológicos - Propostas de atualização de processos produtivos



Fundação “Prof. Dr. Manoel Pedro Pimentel” - FUNAP
Rua Líbero Badaró, 600
Centro - São Paulo/SP
Tel.: 11 3150-1000
www.funap.sp.gov.br
f i x /fundacaofunap

FUNAP
Acolher Direcionar Recomeçar

Secretaria da
Administração Penitenciária



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO
SÃO PAULO SÃO TODOS