



**Universidade de Brasília – UnB**  
**Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão Pública – FACE**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA**  
**Mestrado Profissional em Administração Pública - MPA**

**ROBSON FERREIRA POLITO**

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E EFICIÊNCIA:**  
**Uma análise em unidades prisionais**

**Brasília – DF**

**2022**

**ROBSON FERREIRA POLITO**

**RECURSOS ESTRATÉGICOS E EFICIÊNCIA:**

**Uma análise em unidades prisionais**

Dissertação de mestrado apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

**Orientador: Prof. Dr. Daniel Pires Vieira**

**Brasília, DF  
2022**

**ROBSON FERREIRA POLITO****RECURSOS ESTRATÉGICOS E EFICIÊNCIA: Uma análise em unidades prisionais**

Dissertação de mestrado apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

## Composição da Banca Examinadora

---

Professor Doutor Daniel Pires Vieira  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Universidade de Brasília - UnB  
Orientador

---

Professora Doutora Patrícia Guarnieri  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Universidade de Brasília – UnB  
Membro Interno

---

Professor Doutor Valmir Emil Hoffmann  
Programa de Pós-Graduação em Contabilidade - PPGC  
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC  
Membro Externo

---

Professor Doutor Cleidson Nogueira Dias  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Universidade de Brasília – UnB  
Membro Suplente

Brasília – DF, 21 de fevereiro de 2022

## DEDICATÓRIA

*Dedico esse trabalho à Ana Cristina, Bianca e Pietro, minha família, fonte de amor, paz e plenitude, presente divino que me impulsiona a ser melhor.*

*À Maria Lindalva Ferreira Polito e Rafaela Ferreira Polito, mulheres cuja determinação, coragem e exemplo iluminam meus passos.*

*À Victor Leopoldo Vellasco Polito (in memoriam) e Ricardo Ferreira Polito (in memoriam), parceiros de vida cujos ensinamentos e momento vividos permearão sempre meu caminho.*

## AGRADECIMENTOS

Aos professores do PPGA/MPA/FACE/UNB pelo conhecimento e ensinamentos partilhados.

Ao Professor Doutor Daniel Pires Vieira pela paciência, companheirismo e boa vontade em todos os momentos desse projeto.

Aos Professores Doutores Valmir Emil Hoffmann e Patrícia Guarnieri pelas contribuições e participação nessa caminhada acadêmica.

Aos Juízes Especialistas que, de forma anônima e desinteressada, contribuíram imensamente para a realização desse trabalho.

A todos os colegas do Mestrado e ao grupo de Pesquisa GERIR pela parceria e aprendizado, em especial a Bruno Santos, Bruno Rocha, Marcelo Rodrigues, Paulo Estevão e Priscila Dias. Que a amizade se perpetue pela vida.

Aos amigos Cerqueira, Patury e Alisson pelas contribuições e incentivo.

Aos colegas da DPCRIM/DITEC e DITEC/PF pelo apoio e acolhimento nesse período de estudo e dedicação.

*“A vida é uma aprendizagem diária.  
Afasto-me do caos e sigo um simples pensamento:  
Quanto mais simples, melhor!”*

*(José Saramago)*

## RESUMO

A pesquisa tem como objetivo o estudo da relação entre recursos e eficiência em unidades prisionais de regime fechado sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR) buscando identificar os recursos utilizados nas unidades prisionais; avaliar sua eficiência e verificar a relação entre os recursos estratégicos e a eficiência dessas unidades. Foram utilizados dados secundários de base governamentais abertas do Poder Executivo como o Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro (SISDEPEN) e do Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), bem como de publicações oficiais de fonte aberta dos Poderes Executivo e Judiciário. Para atendimento dos objetivos foram elaborados indicadores de recursos (Capacidade, Educação, Laboral, Saúde, Humanos, Capacitação e Financeiro) e de produtos (Capacitados, Instruídos, Consultados e Egressos), submetidos a Juízes Especialistas para validação de sua aplicabilidade para os fins da pesquisa. Os indicadores foram utilizados como dados de entrada (*input*) e de saída (*output*) para utilização da análise envoltória de dados (DEA) para o cálculo da Eficiência dos Sistemas Prisionais Estaduais e da Eficiência das Unidades Prisionais, o que permitiu a adoção da variável dependente Eficiência da Unidade para a regressão múltipla com fim de verificar a relação entre os recursos e eficiência. Os principais achados corroboram a possibilidade do uso da análise DEA para o setor público como ferramenta para o cálculo da eficiência de unidades administrativas, elaboração de *ranking* e identificação de *benchmarks*. Os resultados da análise VRIO combinados com os resultados da regressão múltipla evidenciaram, que os indicadores baseados na tipologia físicos (Capacidade, Saúde, Educação e Laboral), financeiros e organizacionais (Capacitação) não se mostraram estratégicos, ainda que essenciais na opinião dos Juízes Especialistas. O indicador humano se mostrou estratégico, pois assimilou os requisitos do modelo VRIO apresentando significância estatística e beta positivo. O achado demonstra que recursos considerados essenciais para as políticas públicas podem não ser estratégicos para a eficiência da unidade. Nesse sentido, o estudo corrobora a possibilidade de aplicação da VBR ao setor público e oferta contribuição teórica ao propor a reinterpretação dos conceitos de vantagem competitiva para maximizar a lucratividade, típico do setor privado, para uma ótica próxima à de ganho de eficiência para melhoria no serviço ou produto público que se materializa no enfrentamento, diminuição ou resolução do problema público (SECCHI, 2019). Quanto ao modelo VRIO, a pesquisa demonstra o valor do *benchmark* para a comparação e aprimoramento de políticas públicas e propõe a releitura do requisito Imitabilidade, onde, para uma visão orientada às políticas públicas, os recursos possam ser classificados como (i) de difícil disponibilização, ou seja,

idiossincráticos àquela organização, e (ii) os passíveis de disponibilização, potenciais orientadores de políticas públicas. Os achados da pesquisa sugerem a necessidade de aprimoramento na escolha de dados do SISDEPEN, a criação de indicadores para melhor tomada de decisão mais voltadas a mensurar a implementação e execução das políticas, bem como corroboram a aplicabilidade da modelagem da análise DEA em outros setores e órgãos da Administração Pública.

Palavras-Chave: Visão Baseada em Recursos (VBR); eficiência; políticas públicas; unidade prisional.



## ABSTRACT

The research aims to study the relationship between resources and efficiency in closed regime prisons from the perspective of the Resource-Based View (RBV). It seeks to identify the resources used in prisons; assess their efficiency and verify the relationship between strategic resources and the efficiency of these units. Secondary data from open government databases of the Executive Branch, such as the Statistical Information System of the Brazilian Penitentiary System (SISDEPEN) and the National Penitentiary Fund (FUNPEN), as well as Executive and Judiciary Branches official open-source publications were used. In order to meet the objectives, resources indicators (Capacity, Education, Labor, Health, Human, Training and Financial) and products (Trained, Educated, Consulted and Egress) were prepared, submitted to expert judges for validation of their applicability for the purposes of the search. The indicators were used as input and output data for the use of data envelopment analysis (DEA) to calculate the Efficiency of State Prison Systems and the Efficiency of Prison Units. They allowed the adoption of the variable dependent on unit efficiency for multiple regression in order to verify the relationship between resources and efficiency. The main findings corroborate the possibility of using DEA analysis for the public sector as a tool for calculating the efficiency of administrative units, preparing rankings and identifying benchmarks. VRIO analysis' results combined with the multiple regression's ones showed that the indicators based on the physical typology (Capacity, Health, Education and Labor), financial and organizational (Training) were not strategic, although essential in the expert judges' opinion. The human indicator proved to be strategic, as it assimilated the requirements of the VRIO model, presenting statistical significance and positive beta. The results demonstrates that resources considered essential for public policies may not be strategic for the unit's efficiency. Furthermore, the study corroborates the possibility RBV application to the public sector and offers a theoretical contribution. It was proposed the reinterpretation of the competitive advantage concepts to maximize profitability, typical of the private sector, for a perspective close to that of efficiency gains to improve the public service or product that materializes in the confrontation, reduction or resolution of the public problem (SECCHI, 2019). As for the VRIO model, the research demonstrates the value of the benchmark for comparing and improving public policies and proposes a rereading of the Imitability requirement, where, for a public policy-oriented view, resources can be classified as (i) difficult to make available, that is, idiosyncratic to that organization, and (ii) those likely to be made available, potential guides for public policies. The research results suggest the need to improve the choice of SISDEPEN data, the creation of indicators for better decision making focused on

measuring the implementation and execution of policies, as well as corroborating the applicability of DEA analysis modeling in other sectors and public administration units.

Keywords: Resource-Based View (RBV); efficiency; public policies; prison unit.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Linha de tempo das contribuições à VBR .....	25
Figura 2 - Processo de geração de valor e indicadores .....	42
Figura 3 - Desenho de pesquisa .....	68
Figura 4 - Gráfico coroplético da eficiência do sistema prisional estadual .....	87
Figura 5 - Proposta de reinterpretação da VBR para a Administração Pública .....	109

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Escolas Estaduais de Serviços Penais brasileiras.....	56
Tabela 2 - Taxa de Reincidência Estadual .....	60
Tabela 3 - Testes de normalidade.....	78
Tabela 4 - Teste de Levene - homogeneidade de variância .....	80
Tabela 5 - Coeficientes.....	82
Tabela 6 - <i>Ranking</i> da Eficiência dos Sistemas Prisionais Estaduais .....	86
Tabela 7 - Eficiência Estadual e Eficiência das Unidades Prisionais por estado.....	88
Tabela 8 - Análises de Regressão Simples.....	89
Tabela 9 - Resumo do modelo-01 .....	91
Tabela 10 – Coeficientes-01.....	91
Tabela 11 - Resumo do modelo-02 .....	93
Tabela 12 - Análise de variância .....	93
Tabela 13 - Coeficientes 02.....	93

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Perguntas para análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas .....	29
Quadro 2 - Modelo VRIO, forças e fraquezas organizacionais e implicações competitivas ...	30
Quadro 3 - Definições de recursos aplicadas à VBR segundo Barney e Hesterly (2007) .....	31
Quadro 4 - Estudos sobre a VBR no setor público .....	34
Quadro 5 - Recursos estratégicos nos estudos sobre a VBR no setor público .....	40
Quadro 6 - Etapas do processo de política públicas.....	43
Quadro 7 - Principais tipos de avaliação administrativa .....	45
Quadro 8 - Variáveis de recursos .....	55
Quadro 9 - Indicadores de recursos.....	58
Quadro 10 - Variáveis de resultado.....	59
Quadro 11 - Indicadores de resultado .....	61
Quadro 12 - Síntese da validação dos indicadores .....	63
Quadro 13 - Modelo para cálculo da Eficiência do Sistema Prisional Estadual .....	74
Quadro 14 - Modelo para cálculo da eficiência da Unidade Prisional.....	75
Quadro 15 - Modelo para análise de regressão múltipla .....	77
Quadro 16 – Síntese recursos estratégicos para a eficiência da unidade prisional .....	100
Quadro 17 – Proposta de Modelo VRIO orientado às políticas públicas.....	110

## Sumário de Siglas

CNJ – Conselho Nacional de Justiça.

DEA – Análise Envoltória de Dados

DEPEN – Departamento Penitenciário Nacional

ESPEN - Escola Nacional de Serviços Penais

FUNPEN – Fundo Penitenciário Nacional

INFOPEN – Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias

SISDEPEN - Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro

VBR – Visão Baseada em Recursos.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>21</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>ANTECEDENTES DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>A PERSPECTIVA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)</b> .....	<b>27</b>
<b>2.3</b>	<b>A VISÃO BASEADA EM RECURSOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>32</b>
<b>2.4</b>	<b>AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS SOB A VERTENTE DA EFICIÊNCIA</b> .....	<b>41</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO</b> .....	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>ESCOPO DA PESQUISA</b> .....	<b>47</b>
<b>3.2</b>	<b>DADOS E FONTES DE PESQUISA</b> .....	<b>48</b>
	<i>3.2.1 Dados financeiros</i> .....	<i>49</i>
	<i>3.2.2 Dados estatísticos</i> .....	<i>51</i>
	<i>3.2.3 Dados baseados em índices</i> .....	<i>52</i>
<b>3.3</b>	<b>ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE RECURSOS E DE RESULTADO</b> .....	<b>53</b>
	<i>3.3.1 Indicadores de Recursos</i> .....	<i>54</i>
	<i>3.3.2 Indicadores de Resultado</i> .....	<i>59</i>
<b>3.4</b>	<b>VALIDAÇÃO POR JUÍZES</b> .....	<b>62</b>
<b>3.5</b>	<b>MODELO DE PESQUISA</b> .....	<b>68</b>
	<i>3.5.1 Primeira Etapa: Tratamento dos dados</i> .....	<i>69</i>
	<i>3.5.2 Segunda Etapa: Verificação da eficiência</i> .....	<i>70</i>
	<i>3.5.3 Terceira etapa: Verificações da relação entre recursos e eficiência</i> .....	<i>76</i>
	<i>3.5.4 Possibilidade de adoção da técnica</i> .....	<i>83</i>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	<b>85</b>
<b>4.1</b>	<b>RESULTADOS DAS ANÁLISES DEA</b> .....	<b>85</b>
<b>4.2</b>	<b>RESULTADOS DAS ANÁLISES DE REGRESSÃO</b> .....	<b>89</b>
<b>4.3</b>	<b>RELAÇÃO RECURSOS ESTRATÉGICOS E EFICIÊNCIA DAS UNIDADES PRISIONAIS DE REGIME FECHADO</b> .....	<b>94</b>
<b>5</b>	<b>DISCUSSÃO, CONCLUSÕES, LIMITES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>102</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>114</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE TRABALHO DE CAMPO (ENTREVISTAS)</b> .....	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE B – QUADRO DOS ESTUDOS SOBRE A APLICAÇÃO DA VBR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b> .....	<b>128</b>

<b>APÊNDICE C – QUADRO DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE RECURSOS. ....</b>	<b>145</b>
<b>APÊNDICE D – QUADRO DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS DE RESULTADO. ....</b>	<b>150</b>
<b>APÊNDICE E – RANKING DA EFICIÊNCIA DAS UNIDADES PRISIONAIS.....</b>	<b>153</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca colaborar com o campo de pesquisa de gestão estratégica e avaliação de políticas públicas a partir da análise dos insumos, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991), e da eficiência, compreendida como a necessidade de adequar meios e fins, ou seja, recursos financeiros, humanos ou materiais, com os objetivos pretendidos pelas políticas públicas (OLIVEIRA; DE PAULA, 2014), e contribuir com o conhecimento científico ao minorar a lacuna teórica da escassez de trabalhos que relatem o emprego da VBR no setor público (SZYMANIEC-MLICKA, 2014; LIMA; ROSA, 2016).

Os órgãos do setor público são criados para o cumprimento de responsabilidades do governo, desenvolvimento de políticas públicas e prestações de serviços para a população em geral (MATTHEWS; SHULMAN, 2005), o que torna interessante o emprego de teorias de gestão estratégica com o intuito de melhoria na eficiência da gestão e como um método de avaliação destes serviços (SZYMANIEC-MLICKA, 2014).

A avaliação da eficiência é necessária ao setor público, pois, na medida em que alguns serviços públicos não têm um mercado consumidor competitivo que possa servir como padrão de qualidade da eficácia de sua prestação, o Estado é obrigado a proceder à avaliação regular de seus programas e atividades (DA COSTA; CASTANHAR, 2003).

A avaliação de programas, atividades e resultados é o estágio do ciclo de políticas públicas em que se determina como uma política está funcionando na prática, envolvendo os meios que são empregados e os objetivos que são atendidos, para guiar os tomadores de decisão quanto à continuidade, correções ou mesmo suspensão de uma determinada política ou programa (HOWLETT, 2013).

Nesse cenário de busca pela eficiência e dada a crescente importância do setor público e suas políticas para o desenvolvimento socioeconômico do país, se intensifica o interesse dos pesquisadores na busca de respostas sobre métodos e ferramentas eficazes para a gestão do setor público (SZYMANIEC-MLICKA, 2014). Uma das soluções propostas é usar a Visão Baseada em Recursos (VBR) que já serviu como explicação dominante na literatura de estratégia para a diferenças entre firmas trabalhos sobre a importância dos recursos e capacidades para o desempenho e a sobrevivência das empresas (HOOPES et al., 2003)

A VBR sugere que o desempenho das empresas é uma função dos tipos de recursos e capacidades que elas controlam ou acessam (BARNEY, 1991). Os recursos são classificados em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais; são os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias e as capacidades são um subgrupo de recursos que permitem que uma empresa tire vantagem de seus outros recursos (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A aplicação da VBR com seu foco em recursos se mostra promissora na busca pela avaliação de eficiência de órgãos públicos, onde o objetivo da organização é criar conhecimento e serviços e distribuí-los para o bem público em vez de maximizar lucro (MATTHEWS; SHULMAN, 2005), tendo em vista que o aprovado pelas instituições políticas como a política pública deve primeiro ser traduzido em insumos (recursos financeiros e não financeiros) para em seguida ser concretizado em atividades (ações que transformam recursos em produtos a serem entregues ao público-alvo) (BATISTA; DOMINGOS, 2017).

Entre os diversos produtos ofertados de forma exclusiva pelo Estado brasileiro, a segurança pública, a justiça criminal e a execução penal são as principais frentes de atuação do sistema de justiça criminal, atuando nos níveis federal, estadual, distrital e municipal, contemplando a atuação do poder público desde a prevenção das infrações penais até a aplicação de penas aos infratores (FERREIRA; FONTOURA, 2008).

A necessidade de manutenção de gastos públicos eficientes no setor de segurança pública é um desafio, pois a criminalidade se tornou, em períodos recentes, um dos maiores problemas sociais brasileiros e vem crescentemente exigindo, além de recursos financeiros, cada vez mais planejamento, inteligência operacional e coordenação nas diversas tentativas de debelá-la (PEREIRA FILHO; PIANTO; SOUZA, 2010).

Nesse cenário, a elevação da criminalidade acarreta o aumento da população prisional do país, que, de acordo com o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), triplicou em apenas dezesseis anos, tendo o Brasil subido à terceira posição entre os maiores encarceradores do mundo e encontrando-se na contramão mundial, uma vez que Estados Unidos, China e Rússia (este último já ultrapassado pelo Brasil), os quais também ocupam o topo do ranking, vêm reduzindo suas populações prisionais nos últimos anos (BRASIL, 2019).

Desse modo, as instituições penitenciárias brasileiras se revelam um objeto relevante para a discussão da eficiência estatal, principalmente nas esferas estaduais, pois a política de segurança pública, de execução penal e a administração da Justiça são majoritariamente desenvolvidas pelos poderes estaduais, sendo que os poderes públicos federal e municipal desempenham papel de menor importância nesta área (FERREIRA; FONTOURA, 2008) e a operação de presídios é um campo de produção do setor público que tem atraído pouca atenção analítica no que diz respeito à mensuração de sua eficiência e produtividade (CESARONI; LAMBERTI, 2014).

A discussão sobre eficiência para a correta administração da coisa pública e a priorização de critérios de tomada de decisão fundamentados em evidências empíricas, em detrimento de aferições menos formais ou experiências (HOWLETT, 2013), mostra-se necessária, pois um dos motivos para o insucesso das ações de segurança pública no Brasil é não conseguir avançar na produção e no uso de evidências científicas como tem ocorrido em nível internacional com a chamada segurança pública baseada em evidências (KOPITTKE;

RAMOS, 2000), se constituindo dever científico dos pesquisadores contribuir para a coleta de evidências para o desenvolvimento de políticas correcionais e penais, visando esclarecimento e aprimoramento (TUBEX, 2015).

No entanto, os esforços empíricos para mensurar a eficiência relativa ainda são incipientes no Brasil, com trabalhos que fazem ordenamentos simples de eficiência baseados nos recursos gastos na função orçamentária de segurança pública (insumos) versus o número de homicídios, de roubos, de furtos ou de mortalidade no trânsito (indicadores sociais de produto) em determinado período de tempo, não ponderando outros fatores, como as características da força policial (quantidade e composição do efetivo, etc.), estrutura dos sistemas penitenciários e dos poderes judiciários, bem como variáveis socioeconômicas e demográfica (PEREIRA FILHO; PIANTO; SOUZA, 2010).

Segundo Farrell (1957), a eficiência econômica pode ser dividida em eficiência alocativa que é a capacidade da firma em utilizar os insumos da produção em proporções ótimas, minimizando assim seus custos de produção e a eficiência técnica, que é a capacidade da firma em maximizar seu produto, dado o uso dos fatores disponíveis, sendo essa entendida como a mais viável para o fins da pesquisa, considerando que é função do gestor público alocar recursos disponíveis, visando a ampliar a oferta de serviços públicos (SILVA; CRISÓSTOMO, 2019).

Nesse contexto, a proposta de verificação da eficiência da gestão pública com base nos recursos sob a lente da VBR possibilita que se agregue um modelo de avaliação aos critérios adotados em políticas públicas, ainda que as pesquisas e estudos científicos que confirmem essa suposição se mostrem em números acanhados (CARMELI; TISHLER, 2004; LIMA; ROSA, 2016).

Para tanto, o estudo propõe a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação entre recursos e a eficiência de unidades prisionais?

Para responder a questão de pesquisa, a Análise Envoltória de Dados (DEA) possibilita a utilização de diversos fatores e variáveis para mensurar eficiência e tem sido aplicada com sucesso no estudo da eficiência da administração pública e organizações sem fins lucrativos e também para comparar departamentos educacionais (escolas, faculdades, universidades e institutos de pesquisas), estabelecimentos de saúde (hospitais, clínicas), prisões, produção agrícola, instituições financeiras, países, forças armadas, esportes, transporte (manutenção de estradas, aeroportos), redes de restaurantes, franquias, cortes de justiça, instituições culturais (companhias de teatro, orquestras sinfônicas) entre outros (BUTLER; JOHNSON, 1997; PEÑA, 2008; COOPER; SEIFORD; ZHU, 2011).

Em utilização conjunta para verificar a relação entre recurso e eficiência, a Análise de Regressão Múltipla se mostra uma técnica estatística adequada, por ser tratar de uma técnica que procura construir um modelo estatístico matemático para estudar objetivamente a relação entre as variáveis independentes (preditoras) e a variável dependente (critério) e, a partir do modelo, conhecer a influência de cada variável independente, como também, prever a variável dependente em função do conhecimento das variáveis independentes (BARBETTA, 2002; HAIR et al., 2009).

### **1.1 Objetivos.**

Considerando a pergunta de pesquisa proposta, o presente trabalho tem por objetivo geral identificar a relação entre recursos e a eficiência de unidades prisionais. Para tanto, foram elaborados os objetivos específicos, abaixo listados, com a finalidade de:

1. identificar os recursos utilizados nas unidades prisionais de regime fechado;
2. avaliar a eficiência das unidades prisionais de regime fechado; e
3. verificar a influência dos recursos na eficiência das unidades prisionais.

Para o atendimento dos objetivos, a pesquisa está estruturada em 5 (quatro) capítulos, iniciando-se com a introdução que destaca a contextualização do tema, as justificativas e os objetivos que norteiam o estudo. O segundo capítulo apresenta a base teórica do estudo com a apresentação do desenvolvimento da teoria da VBR, sua aplicação na Administração pública e a avaliação de políticas públicas sob a vertente da eficiência. O terceiro capítulo refere-se ao método, delimitação do escopo de pesquisa e procedimentos. O quarto capítulo é dedicado aos resultados e suas discussões e o quinto capítulo às conclusões, limitações e propostas de pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo é dedicado a apresentar uma revisão da literatura sobre os aspectos conceituais da Visão Baseada em Recursos (VBR), sua aplicação no setor público e da avaliação de políticas públicas sob a vertente da eficiência. Para sua realização, estruturou-se a base teórica em três seções.

A primeira seção apresenta os antecedentes da VBR e sua evolução ao longo do tempo. Na segunda seção apresenta-se o emprego da VBR no setor público com destaque aos trabalhos empíricos encontrados na revisão bibliográfica sobre a VBR. Por fim, a terceira seção é destinada a apresentar a avaliação de políticas públicas sob a vertente da eficiência.

### **2.1 Antecedentes da Visão Baseada em Recursos (VBR).**

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é considerada uma das perspectivas mais conhecidas e aceitas em estudos sobre gestão estratégica (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011) e possui sua origem em estudo teóricos e empíricos de pesquisadores de teorias e abordagens de áreas como a economia e sociologia (BARNEY; ARIKAN, 2001). Desse modo, seu surgimento e evolução foram fundamentados, principalmente, nos estudos da Economia Ricardiana e na Economia Penrosiana (MASSUKADO; TEIXEIRA, 2008).

A ideia de observar ou analisar as empresas como um conjunto mais amplo de recursos remonta ao trabalho de Penrose (1959) que foi uma das pioneiras ao chamar a atenção para os aspectos internos da organização, especialmente em relação às capacidades de gestão, quando relacionou o crescimento da empresa com a diversificação dos recursos herdados (NEWBERT, 2007).

Os estudos de Penrose (1959) continham a gênese do que veio a se chamar Teoria da Firma e indicavam a importância de um conjunto de recursos únicos, determinados pela alta administração, para a elevação da performance da empresa (PEREIRA; FORTE, 2008), além de argumentar que as organizações são conjuntos de recursos produtivos e heterogêneos, o que proporciona características singulares, e que a utilização desses recursos, ao longo do tempo, é determinada por decisões administrativas na busca pela elevação da performance da empresa (WERNERFELT, 1984; CARMELI; COHEN, 2001).

A partir das reflexões de Penrose (1959), diversos pesquisadores como Barney (1991) e Grant (1991) passaram a incorporar em suas pesquisas os conceitos baseados de recursos com o propósito de descobrir como esses elementos podem gerar vantagem competitiva e explicar o desempenho superior das empresas.

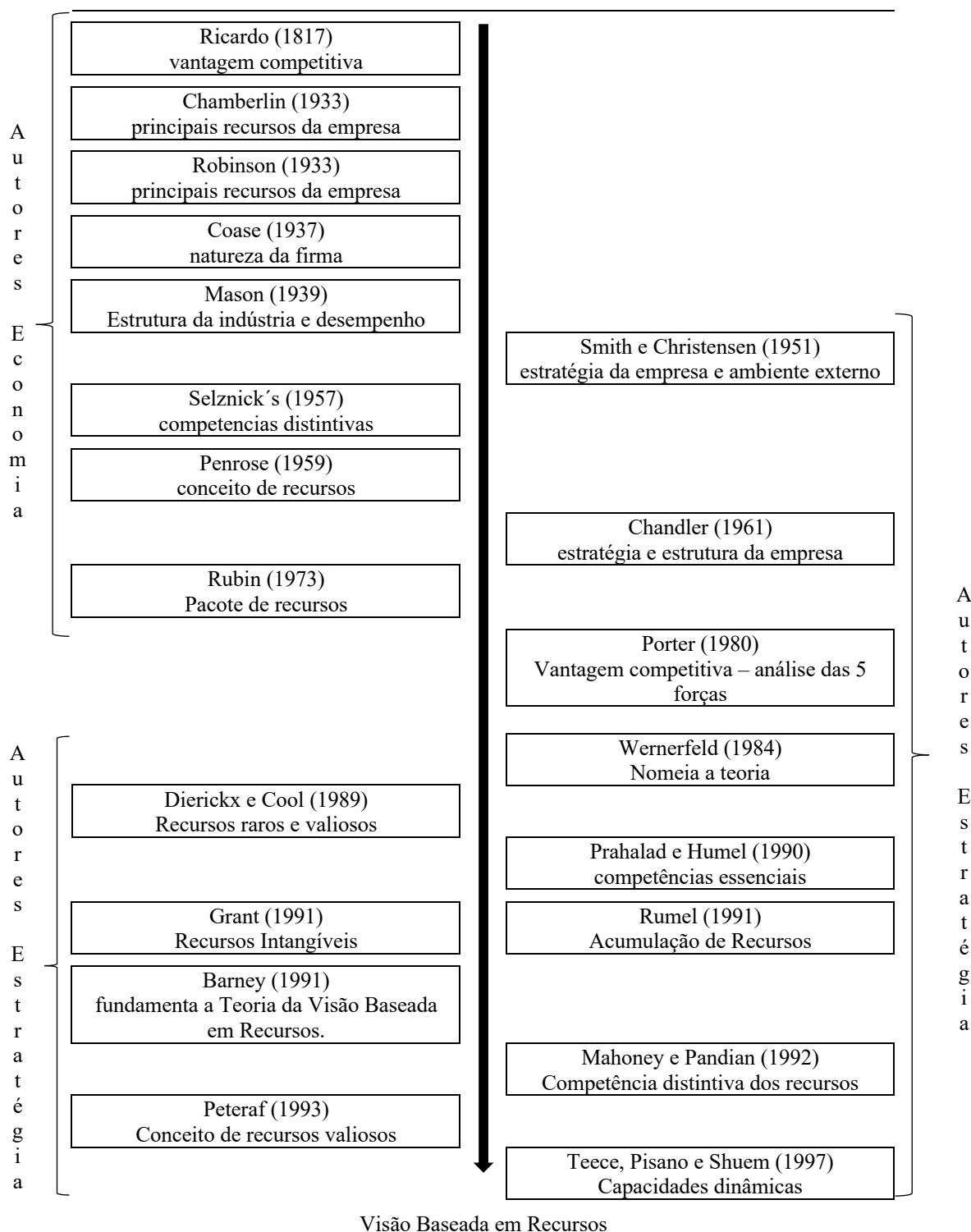
Assim, com um olhar voltado para dentro da organização, o conjunto de ideias que se convencionou chamar de teoria dos recursos aparece durante os anos 80 como uma alternativa à posição dominante do olhar para o exterior, típico da Organização Industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Esse novo olhar fomentou abordagens teóricas como a Visão Baseada em Recursos (VBR) que se desenvolveu com a finalidade de explicar a performance das organizações, reconhecendo os seus recursos internos e como eles são alocados em suas estratégias (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; BARNEY; ARIKAN, 2001).

Com base em revisões da literatura dos estudos antecedentes das teorias sobre recursos é possível a elaboração de gráfico que apresente uma cronologia das principais contribuições e seus autores para a construção da teoria da Visão Baseada em Recursos, conforme se verifica na Figura 1:



Figura 1 - Linha de tempo das contribuições à VBR



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Przychynshi e Bitencourt (2011), Lima e Rosa (2016) e Soares (2019).

Segundo Przychynski e Bitencourt (2011), o principal período de desenvolvimento teórico da VBR ocorreu entre 1984 e 1991, após as publicações de Wernerfelt (1984) e Barney (1991).

Nessa evolução, Wernerfelt (1984) defendeu que os recursos internos da organização são responsáveis pelo desenvolvimento de vantagens competitivas e servem para explicar seu desempenho e permanência no mercado. Tal argumento sustentava esta nova visão baseada em recursos e configurou-se como inspiração para outros pesquisadores se lançarem na busca por explicações para as diferenças entre recursos internos das empresas que pudessem justificar desempenhos superiores (SOARES, 2019).

Barney (1991) definiu recursos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações e conhecimentos controlados pela organização e que permitem a elaboração e implantação de estratégias que melhorem seu desempenho. Posteriormente foram desenvolvidos novos conceitos como as competências distintas dos recursos com Mahoney e Pandian (1992) e Capacidades dinâmicas com Teece, Pisano e Shuen (1997).

Desse modo, a VBR atravessou uma longa evolução para se tornar uma explicação importante para o desempenho superior persistente da empresa no campo da gestão estratégica, tendo profundas raízes teóricas nas áreas da economia, cujas correntes teóricas foram unidas e modificadas para desenvolver o que se tornou a visão baseada em recursos (BARNEY; ARIKAN, 2001).

## **2.2 A perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR).**

A Visão Baseada em Recurso é uma perspectiva do campo da gestão estratégica que surge como um dos muitos estudos dedicados a explicar as diferenças persistentes de desempenho da empresa por meio da análise dos recursos como o fundamento para a estratégia da firma (BARNEY; ARIKAN, 2001), considerando, ainda, as competências, as capacidades e as habilidades como sendo a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e do retorno (lucratividade) das firmas (KRETZER; MENEZES, 2009).

Após um intenso período de desenvolvimento e proliferação teórica no início dos anos 90, a lógica básica da VBR foi estabelecida e começou a impactar a pesquisa empírica da área estratégica e influenciar o trabalho teórico e empírico em outras disciplinas de gestão não estratégica, incluindo gestão de recursos humanos, marketing, sistemas de informação de gestão, pesquisa operacional e outros (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011).

A teoria baseada em recursos adota pressupostos que são consistentes com outras teorias de desempenho superior persistente da empresa como as suposições de que as empresas são entidades que maximizam os lucros e que os gerentes das empresas são extremamente racionais (BARNEY; ARIKAN, 2001).

No entanto, a VBR possui dois pressupostos adicionais que a distinguem de outras teorias de gerenciamento estratégico e que, se considerados juntos, permitem explicar por que algumas empresas superam outras: a heterogeneidade de recursos e a imobilidade de recursos (BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2007).

A heterogeneidade de recursos há muito tempo está no cerne do campo da gestão estratégica. Esse pressuposto apresenta que empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo no mesmo setor

(PETERAF, 1993; BARNEY; HESTERLY, 2007), e que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes em realizar essa atividade do que outras (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O segundo é o pressuposto da imobilidade de recursos que define que algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras e persistirem no tempo em decorrência do alto custo para empresas, sem esses recursos e capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los (BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Esses pressupostos não sugerem que todas as empresas sempre serão únicas de maneiras estrategicamente relevantes, mas que algumas empresas, algumas vezes, podem possuir recursos que lhes permitem desenvolver e implementar estratégias com mais eficácia do que outras empresas e que essas diferenças podem persistir, o que induz vantagem competitiva (BARNEY; ARIKAN, 2001).

A firma possui vantagem competitiva ao implementar uma estratégia de criação de valor que não está sendo implementada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou potencial. A vantagem competitiva sustentada, por sua vez, ocorre quando está implementando uma estratégia de criação de valor que não está sendo implantada simultaneamente por nenhum concorrente atual ou em potencial e quando essas outras empresas não conseguem duplicar os benefícios dessa estratégia por um considerável lapso temporal (BARNEY, 1991).

Barney e Hesterly, (2007) concluem que se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas outras empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável.

Desse modo, a Visão Baseada em Recursos pode ser definida como um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney (1991) é um dos autores mais citados na caracterização dos recursos estratégicos como geradores de diferencial competitivo para as organizações e se destaca ao definir que nem todas as empresas possuem recursos com capacidade de proporcionar vantagens competitivas.

Um recurso para ser capaz de gerar vantagens competitivas deve possuir quatro características: ser raro (no sentido de escassos entre os concorrentes atuais e potenciais), valioso (capazes de prover à firma condições de explorar oportunidades e/ou reduzir ou neutralizar ameaças), imperfeitamente imitável ou ter alto custo de imitação e ser insubstituível ou não possuir substitutos estratégicos equivalentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Partindo dessa perspectiva, Barney e Hesterly (2007) apresentam um modelo que propõe a análise dos recursos da empresa e seu potencial competitivo a partir de quatro questões, Valor, raridade, imitabilidade e organização (VRIO), conforme o Quadro 1:


Quadro 1 - Perguntas para análise baseada em recursos das forças e fraquezas internas

<b>Questão</b>	<b>Pergunta</b>
Do valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Da raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Da imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Da organização	As outras políticas e procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Esse sistema se mostra importante para se identificar os recursos e, assim, definir a relação entre o modelo VRIO e as forças e fraquezas organizacionais, conforme demonstrado no Quadro 2:

Quadro 2 - Modelo VRIO, forças e fraquezas organizacionais e implicações competitivas

Recurso ou capacidade é:					
Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Força ou fraqueza	Implicações competitivas
Não	-	-	Não  Sim	Fraqueza	Desvantagem competitiva Paridade
Sim	Não	-		Força	Paridade competitiva Vantagem
Sim	Sim	Não		Força e competência distintiva	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim		Força e competência distintiva sustentável	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Barney e Hesterly (2007)

Desse modo, é possível analisar o conjunto dos diferentes recursos e capacidades que uma empresa possui e o potencial de cada um deles para gerar vantagens competitivas, permitindo-se identificar as forças e as fraquezas internas de uma empresa e a melhor forma e estratégia a ser adotada para continuidade e sucesso da firma (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Barney (1991) define que os recursos de uma firma consistem em todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados por ela e que lhes permite agregar valor a seus produtos e serviços, constituídos em três categorias principais de recursos: os físicos, os humanos e os organizacionais. Já Grant (1991) sugere seis categorias principais de recursos: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais.

Para Barney e Hesterly (2007), recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias, não se confundindo com as capacidades, que seriam um subconjunto dos recursos de uma empresa, ativos tangíveis e intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla, ou seja, as capacidades sozinhas não permitem que uma empresa crie e

implemente suas estratégias, mas permitem que utilize outros recursos para criar e implementar tais estratégias.

O Quadro 3 apresenta as tipologias de recursos aplicadas à VBR segundo Barney e Hesterly (2007).

Quadro 3 - Definições de recursos aplicadas à VBR segundo Barney e Hesterly (2007)

<b>Recursos</b>	<b>Tipologia</b>	<b>exemplos / observações</b>
Financeiros	incluem todo o dinheiro, de qualquer fonte, que as empresas utilizam para criar e implementar estratégias.	Dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e de bancos, lucros retidos e lucros que uma empresa obteve anteriormente e investiu no negócio.
Físicos	incluem toda a tecnologia física utilizada em uma empresa	Planta e equipamentos da empresa (softwares e hardwares), sua localização geográfica e seus acessos à matéria prima.
Humanos	incluem treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e dos funcionários em uma empresa	Não se limita a empreendedores e gerentes seniores, mas a todos os funcionários da empresa.
Organizacionais	recursos organizacionais são um atributo de grupos de pessoas.	Incluem a estrutura formal de reporte da empresa; seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da empresa e entre a empresa e aqueles em seu ambiente.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Barney e Hestely (2007)

Existem outras concepções de recursos, bem como, sugestões de novos recursos como geradores de vantagem competitiva, onde destacam-se o poder de barganha, outsourcing, Sistemas de Informação (SI), e-commerce, Knowledge Management (KM), reputação e alianças estratégicas e outros, no entanto, as teorias que deram origem a VBR convergem para um núcleo comum, ao redor do qual circula a ideia de que os recursos internos que as empresas possuem e controlam são os responsáveis pela sustentação estratégica da competitividade (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011).

Assim, percebe-se que as organizações possuem recursos diversificados e alguns comuns, mas a questão principal para a VBR é identificar os recursos estratégicos e não

estratégicos. Um recurso estratégico (know-how, capital humano, etc.) contribui significativamente para a criação de vantagem competitiva sustentável e sucesso organizacional, ao contrário de um recurso não estratégico (mobiliário de escritório, etc.) cuja contribuição é insignificante (CARMELI; COHEN, 2001).

Consistente com essa convergência e para manutenção de embasamento teórico ao estudo e desenvolvimento dos trabalhos, a pesquisa adotará a tipologia trazida por Barney e Hesterly (2007) que classificam os recursos em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais.

### **2.3 A Visão Baseada em Recursos na Administração Pública – Revisão bibliográfica.**

A crescente importância do setor público para o desenvolvimento socioeconômico e a obrigação do cumprimento de responsabilidades governamentais se refletem na busca por métodos e ferramentas para a gestão do setor público que apresentem soluções que melhorem sua eficiência (SZYMANIEC-MLICKA, 2014) e trouxe a motivação para a utilização de bases teóricas de administração estratégica para análise dos recursos estratégicos das organizações do setor público (MATTHEWS; SHULMAN, 2005).

A Visão Baseada em Recursos é sugerida para o setor público por diferentes autores e estudos como Matthews e Shulman (2005), Bryson, Ackermann e Eden (2007), Pablo et al. (2007), De Azevedo e Machado (2013), Szymaniec-Mlicka (2014) e Pee e Kankanhalli (2016) e se mostra apta para a adoção em órgãos públicos por se concentrar na estrutura interior da organização, bem como seus recursos e capacidades (SZYMANIEC-MLICKA, 2014), apresentando potencial para contribuições e resultados às organizações públicas (LIMA; ROSA, 2016; SOARES, 2019).

Matthews e Shulman (2005) sugerem que as noções de vantagem competitiva sustentada e a visão da empresa baseada em recursos têm alguma aplicação para organizações



do setor público, mas esta aplicação é limitada a situações onde a competição é sancionada e é possível. Azevedo Barbosa e Machado (2013) explicam que apesar de a VBR ser tradicionalmente utilizada para explicar, no âmbito do setor privado, como um player consegue auferir maiores retornos do que seus rivais, percebe-se que a mesma lógica pode ser adotada no setor público, desde que haja competição entre organizações representantes desse setor com suas congêneres ou mesmo com empresas privadas.

Bryson, Ackermann e Eden (2007) mostram como uma abordagem baseada em recursos para a estratégia é relevante e potencialmente muito útil no setor público para identificar competências distintas e recursos e desenvolver um esquema de subsistência da organização. Já Pablo et al. (2007) opinam que a VBR enfatiza o uso de recursos disponíveis internamente e é relevante para o setor público, que se concentra nos recursos internos ao invés do comportamento competitivo do mercado.

Pee e Kankanhalli (2016) apontam que a VBR teve origem no setor privado, mas está cada vez mais sendo aplicada como base teórica para estudar organizações públicas, que também contam com recursos e capacidades públicas para entregar valor às principais partes interessadas.

No intuito de se realizar uma revisão bibliográfica do uso da VBR no setor público foi pesquisada a produção recente sobre a utilização da VBR no setor público em busca por artigos publicados em periódicos científicos de bases de dados e buscadores como Google Acadêmico, SPELL e Scielo com as palavras-chave “visão baseada em recursos”, “setor”, “público”, “Resource-based View” e “Public Sector”.

Da busca inicial, utilizando as palavras chaves e com critérios de a) se referirem a aplicação no setor público ou setor penitenciário; b) preferência pelos constantes em periódicos de reconhecida procedência; e c) maior recenticidade, constatou-se a pequena quantidade de artigos que se enquadrassem nos requisitos. Desse modo, foram selecionados e aceitos para fins

do embasamento teórico artigos mais antigos e trabalhos nacionais como teses de doutorado (uma) e dissertações de mestrado (duas) que desenvolveram esse tema.

Os resultados revelaram que as pesquisas se dedicaram aos órgãos governamentais de diversos níveis e voltados aos serviços públicos específicos de saúde, educação, turismo e agronegócio, no entanto não se encontrou estudo que realizasse considerações sobre a aplicação da VBR em sistemas prisionais, conforme se verifica no Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública cuja síntese é apresentada no Quadro 4.

Quadro 4 - Estudos sobre a VBR no setor público

<b>Autor(es) (ano)</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>População / Amostra</b>	<b>Variáveis</b>
Carmeli e Tishler (2004)	<i>The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance</i>	Identificar os efeitos de seis elementos organizacionais intangíveis sobre o desempenho da organização.	Levantamento com 99 administrações locais de Israel.	- Capacidades gerenciais; Capital humano; Auditoria interna; Relações de trabalho; Cultura organizacional; e Reputação organizacional percebida.
Ridder; Bruns e Spier (2005)	<i>Analys of Public Management Change Processes: The Case of Local Government Accounting Reforms in Germany</i>	Utilizar a Visão Baseada em Recursos e as capacidades dinâmicas na implantação de novas normas contábeis.	6 (seis) municípios na Alemanha.	- Recursos humanos (recrutamento e treinamento); - Equipamentos técnicos (software e suporte técnico); - Planejamento e gerenciamento de processos e orçamento.
Matthews e Shulman (2005)	<i>Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox</i>	Compreender as diferenças da vantagem competitiva das empresas do setor privado e do setor público.	Estudo de Caso em organização governamental australiana	- Inovação, reputação e ativos estratégicos do modelo de Kay; - Relacionamentos internos, externos e de rede.
Pablo et al. (2007)	<i>Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector</i>	Desenvolver uma nova abordagem estratégica baseada na identificação e utilização de uma capacidade dinâmica interna	<i>Calgary Health Region</i> em Alberta - Canadá. (órgão de saúde pública)	Capacidade dinâmica (aprendizado pela experimentação).
Bryson; Ackermann e Eden (2007)	<i>Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations</i>	Criar um modelo para identificação de competências distintivas e desenvolvimento de um esquema de subsistência.	Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido.	- Competências distintivas por meio da análise de gestão; - Número de funcionários; - Receita estimada e produtos principais.

Autor(es) (ano)	Título	Objetivo	População / Amostra	Variáveis
Massukado e Teixeira (2008)	A Visão Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: o caso de Curitiba - PR	Analisar os recursos organizacionais e turísticos na gestão pública.	Município de Curitiba - PR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos organizacionais (capital humano, financeiros, físicos e institucionais);</li> <li>- Recursos turísticos (atrativos turísticos naturais e histórico-culturais); e</li> <li>- Políticas públicas.</li> </ul>
Melián-González; Batista-Canino e Sánchez-Medina (2010)	<i>Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations</i>	Projetar procedimentos para identificar quais recursos e capacidades uma organização deve possuir para cumprir sua missão e visão.	Universidade de Las Palmas de Gran Canaria (Ilhas Canárias, Espanha) para o período 2007-2010.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salas de aula, laboratórios e outras instalações, adaptadas às necessidades, equipadas com tecnologia e acessíveis a pessoas com deficiência;</li> <li>- Professores treinados para atender grupos de PCDs;</li> <li>- Unidades educacionais e materiais didáticos adequados ao processo de ensino e aprendizagem; e</li> <li>- Professores com treinamento atualizado nas disciplinas que ensinam, bem como com conhecimento de línguas e TICs.</li> </ul>
Krishnan e Teo (2012)	<i>Moderating Effects of Governance on Information Infrastructure and E-Government Development Satisf</i>	Examinar o papel complementar de dimensões de governança sobre a relação entre infraestrutura de informações dos países e seu desenvolvimento do <i>e-government</i> .	Análise transversal em 178 países.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestrutura de informação;</li> <li>- Voz e responsabilidade;</li> <li>- Estabilidade política;</li> <li>- Eficácia do governo;</li> <li>- Qualidade regulatória;</li> <li>- Estado de Direito;</li> <li>- Controle da corrupção;</li> <li>- Desenvolvimento do governo eletrônico;</li> <li>- Condição econômica de um país;</li> <li>- Qualidade do capital humano;</li> <li>- Diferenças regionais</li> </ul>

Autor(es) (ano)	Título	Objetivo	População / Amostra	Variáveis
Lee e Whitford (2013)	<i>Assessing the Effects of Organizational Resources on Public Agency Performance: Evidence from the US Federal Government.</i>	Avaliar a utilidade da Visão Baseada em Recursos para estudo em órgãos públicos ao examinar os impactos diferenciais de uma variedade de recursos organizacionais na eficácia de agências federais.	As unidades de análise do estudo são as agências federais dos Estados Unidos; (agências executivas são departamentos executivos, corporações governamentais ou agências independentes).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativos</li> <li>- Humanos;</li> <li>- Financeiros;</li> <li>- Físicos;</li> <li>- Políticos;</li> <li>- Reputação; e</li> <li>- Recursos.</li> </ul>
De Azevedo Barbosa e Machado (2013)	Estratégias de inovação sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos: um estudo na Embrapa	Analisar as características das estratégias de inovação adotadas em órgão governamental.	Seis unidades da EMBRAPA: três unidades centrais localizadas na sede da empresa e três unidades descentralizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: funcionários qualificados, treinamento ou pós-graduação.</li> <li>- Financeiros: financiamento de projetos, venda de tecnologia e produtos e investimento em P&amp;D.</li> <li>- Físicos: laboratórios, UTD's e dispersão geográfica.</li> <li>- Organizacionais: PDU e PDE, força-tarefa, prospecção de demanda, dia de campo, inventário de tecnologia.</li> <li>- Reputacionais: reputação e marca.</li> <li>- Tecnológicos: desenvolvimento de tecnologias e segredos comerciais compartilhados.</li> </ul>
Santana (2014)	Visão Baseada em Recursos e as Contribuições Estratégicas Para a Gestão de Esportes e Lazer em Equipamentos Públicos do Município de São Paulo.	Analisar o planejamento estratégico nos programas esportivos e de lazer implementados pelo Núcleo de Esportes e Lazer (NEL).	Centros Educacionais Unificados do município de São Paulo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamento esportivo.</li> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos materiais.</li> <li>- Processos de funcionamento e planejamento dos programas de esportes e lazer</li> </ul>

Autor(es) (ano)	Título	Objetivo	População / Amostra	Variáveis
Carnasciali e Bulgacov (2014)	Recursos e Competências Organizacionais Distribuídos na Saúde Pública	Contribuir com o entendimento das dificuldades encontradas por organizações com unidades geograficamente distribuídas e que buscam a efetividade no atendimento por meio da distribuição de recursos, em conformidade com as condições geográficas e demográficas.	O estudo de caso quanto às decisões sobre as políticas de saúde municipal de distribuição de recursos de pessoal, material e equipamentos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacional: estrutura formal da UMS.</li> <li>- Físicos: localização geográfica, estrutura física.</li> <li>- Reputação: satisfação da população.</li> <li>- Inovação: atividade inovadora.</li> <li>- Capacidade: treinamento aos funcionários.</li> <li>- Ativos estratégicos: restrições de mercado devido a regulamentações.</li> </ul>
Barrutia; Echebarría (2015)	<i>Resource-based view of sustainability engagement</i>	Examinar os processos de planejamento de sustentabilidade local na Itália, sob o rótulo da Agenda 21, a partir da VBR.	Diversas cidades da Itália.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos, municipais (recursos internos);</li> <li>- Recursos relacionais, (relações diádicas com níveis mais altos de governo e relações de rede, município-nível superior de governo-município).</li> </ul>
Andrews; Beynon e McDermott (2016)	<i>Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach.</i>	Analisar a capacidade organizacional no setor público a partir da teoria da visão baseada em recursos e teoria da contingência.	Departamentos centrais do governo do Reino Unido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho dos departamentos;</li> <li>- Complexidade estrutural;</li> <li>- Agencificação;</li> <li>- Instabilidade de pessoal;</li> <li>- Uso de funcionários temporários.</li> </ul>
Pee e Kankanhalli (2016)	<i>Interactions among factors influencing Knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view.</i>	Identificar os fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento e seus efeitos de interação com base na visão baseada em recursos e avaliar seu impacto na eficácia da organização pública.	Número de 101 (cento e uma) organizações públicas da Europa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Físicos (tecnologias de gestão do conhecimento e investimentos em TI).</li> <li>- Humanos (proficiência e capital social);</li> <li>- Organizacionais (estrutura organizacional e disputa na alta administração).</li> </ul>

Autor(es) (ano)	Título	Objetivo	População / Amostra	Variáveis
Corrêa (2017)	Influências do Sistema de avaliação da CAPES na Gestão de Egressos do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, alicerçado na Teoria da Visão Baseada em Recursos.	Analisar como o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES.	Pesquisa documental e de um estudo de caso como estratégia.	Variados agrupados em humanos, físicos e organizacionais.
Goddard e Simm (2017)	<i>Management accounting, performance measurement and strategy in English local authorities</i> Andrew	Explorar a relação entre estratégia, práticas contábeis de gestão (MAPs) e técnicas de medição de desempenho.	Análise dos resultados de uma pesquisa com 2156 diretores e chefes de governo local do Reino Unido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipologias de estratégica;</li> <li>- Práticas contábeis de gestão;</li> <li>- Técnicas de mensuração de desempenho; e</li> <li>- Capacidades (<i>Resource-based capabilities</i>).</li> </ul>
Pereira et al. (2018)	Análise SWOT e Visão Baseada em Recursos como suporte à Formulação do Planejamento Estratégicos: um estudo no Mercado Municipal de Naviraí-MS	Realizar uma análise estratégica com vistas ao desenvolvimento de estratégias para potencialização do uso do espaço.	Mercado Municipal de Naviraí-MS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local geográfico;</li> <li>- Reputação; e</li> <li>- Parcerias.</li> </ul>
Vieira, Hoffmann e Alberton (2018)	Investimentos públicos, competitividade e desenvolvimento: um estudo em destinos turísticos brasileiros.	Analisar a eficiência do financiamento público federal para a competitividade de destinos turísticos e a relação desta última com o desenvolvimento local.	Mapeamento de investimentos do Ministério do Turismo em 65 destinos brasileiros.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento público federal dividido em: infraestrutura e serviços básicos (Infra);</li> <li>- Treinamento e qualificação;</li> <li>- Marketing e publicidade;</li> <li>- Gestão do destino (GD); e</li> <li>- Roteiros e segmentos</li> </ul>
Capistrano Andrade (2019)	Visão Baseada em Recursos no Setor Público: Uma análise dos desempenhos, recurso e capacidades de duas Zonas Eleitorais do TER-RN	Analisar, utilizando o modelo VRIO, recursos e capacidades de duas ZE's do TRE-RN relacionadas à eficiência de seus desempenhos.	Estudo de caso em duas Zonas Eleitorais do TRE-RN.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano integrado das Eleições de 2018;</li> <li>- Relatórios estatísticos do sistema LogsUE;</li> <li>- Relatório de Gestão 2018 e Áudio de entrevistas pessoais.</li> </ul>

<b>Autor(es) (ano)</b>	<b>Título</b>	<b>Objetivo</b>	<b>População / Amostra</b>	<b>Variáveis</b>
Soares (2019)	Interação dos Recursos Estratégicos e Uso do Sistema de Custos e seus Reflexos na Qualidade da Gestão Pública Municipal.	Analisar como a interação dos recursos estratégicos e o uso do sistema de custos se reflete na qualidade da gestão pública direta municipal	Município de Santa Maria/RS,	Entrevistas semiestruturadas e análise documental.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os estudos listados no Quadro 4 apresentam elementos importantes para a identificação dos recursos, capacidades e competências considerados estratégicos para o desempenho das organizações. A partir dos elementos evidenciados, observa-se que o recorte da literatura que utiliza a VBR no setor público fornece perspectivas diferentes de como a teoria pode auxiliar a gestão pública destacando a sua aplicação tanto em órgãos públicos específicos, quanto na análise dos aspectos da sua gestão, bem como relacionadas às competências e capacidades dos seus gestores (SOARES, 2019).

As diferentes identificações e classificações sobre recursos utilizados no setor público, sob a ótica da VBR, oferecem margens para a interpretação, análise e categorização dos recursos estratégicos. A síntese dos recursos utilizados conforme interpretação da tipologia aplicada pelos citados autores está listada no Quadro 5.

Quadro 5 - Recursos estratégicos nos estudos sobre a VBR no setor público

Autor(es)	Tipologia de Recurso
Carmeli e Tishler (2004);	Organizacionais
Matthews e Shulman (2005);	Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais
Ridder, Bruns e Spier (2005);	Financeiros, Humanos, Organizacionais e Tecnológicos
Pablo <i>et al.</i> (2007)	Organizacionais
Ackermann e Eden (2007)	Organizacionais
Massukado e Teixeira (2008);	Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais
Melián-González; Batista-Canino e Sánchez-Medina (2010);	Físicos Humanos
Krishnan e Teo (2012);	Físicos e Tecnológicos
Lee e Whitford (2013);	Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais
De Azevedo Barbosa e Machado (2013);	Físicos, Humanos e Tecnológicos
Santana (2014);	Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais
Carnasciali e Bulgacov (2014);	Financeiros, Físicos e Humanos
Barrutia e Echebarría (2015);	Organizacionais e Reputacionais
Andrews; Beynon e McDermott (2016);	Organizacionais
Pee e Kankanhalli (2016);	Humanos e Organizacionais
Goddard e Simm (2017);	Humanos e Organizacionais
Corrêa (2017);	Físicos, Humanos e Organizacionais
Pereira et al. (2018);	Físicos, Organizacionais e Reputacionais
Vieira, Hoffmann e Alberton (2018);	Financeiros
Capistrano Andrade (2019);	Físicos, Humanos e Organizacionais
Soares (2019).	Financeiros, Físicos, Humanos e Organizacionais

Fonte: o autor.

Com base no Quadro 5 tem-se que os recursos financeiros foram utilizados em 42,85% e os físicos em 57,14% dos estudos da revisão bibliográfica. Os recursos tecnológicos e reputacionais foram adotados na mesma proporção de 14,29% dos estudos. Os recursos humanos e organizacionais detiveram o protagonismo, sendo objeto de 66,66% e 76,19% dos estudos, respectivamente.

Das referências pesquisadas extrai-se que os trabalhos apresentam tipologias diversas em relação à classificação de recursos, mas percebe-se a adoção com preponderância para fundamentar o arcabouço teórico da tipologia proposta por Barney e Hesterly (2007) de recursos físicos, humanos, financeiros e organizacionais.

Desse modo, a presente pesquisa inova ao adotar a VBR para a área prisional e os dados apresentados autorizam de forma consistente a opção proposta nesta pesquisa pela adoção da tipologia de recursos pela ótica de Barney e Hesterly (2007), tendo em vista que a pesquisa bibliográfica sobre a utilização da VBR no setor público destaca o uso preponderante, individualmente ou em conjunto, dos recursos financeiro, físicos, humanos e organizacionais.



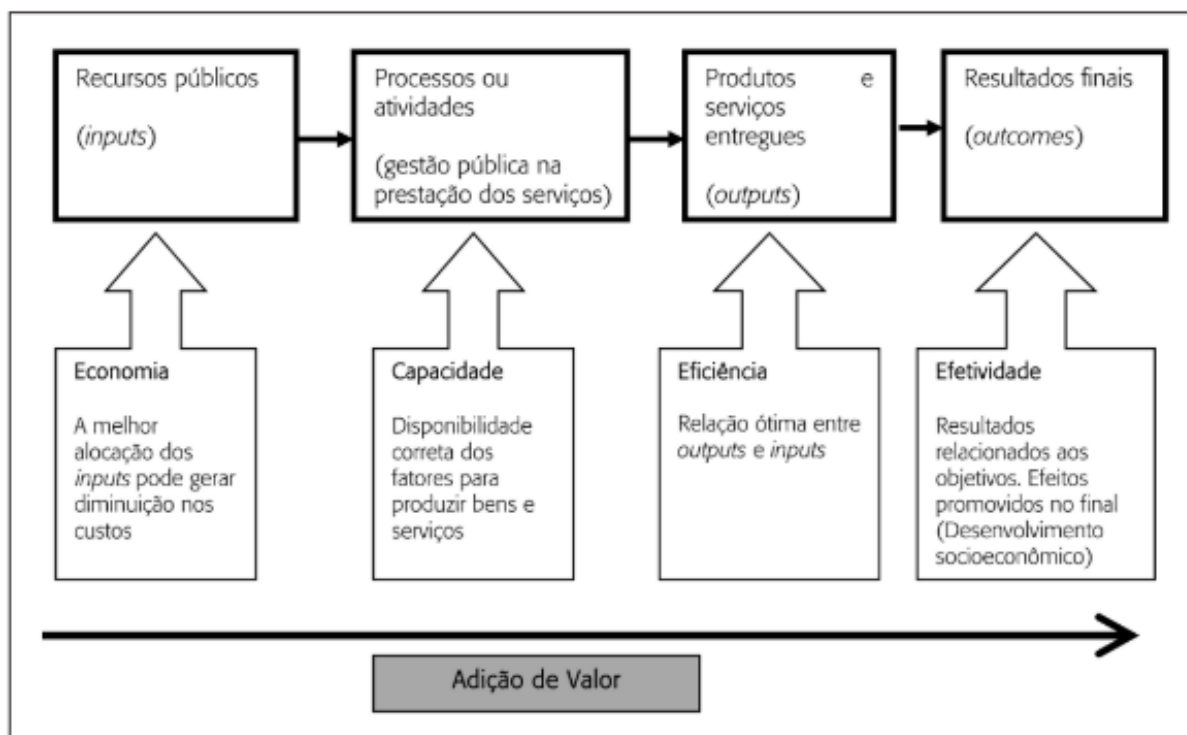
#### **2.4 Avaliação de políticas públicas sob a vertente da eficiência.**

Na administração a eficiência da gestão é entendida como uma medida de rendimento global de um sistema que influencia e sofre influência do meio na produção e geração de valor de seus produtos ou serviços (RESENDE; COSTA; FERREIRA, 2011) e que podem ser descritos levando-se em consideração os seus atributos como características físicas, confiança, nível de qualidade, etc. e a promoção de certas consequências desejadas para os clientes, moldando o resultado final e, portanto, o grau de eficácia de um determinado processo de produção (SOLÀ; PRIOR, 2001).

Esta medida pode ser empregada na gestão pública, ressaltando-se que um fator importante para o sucesso das organizações públicas é identificar e construir capacidades estratégicas para produzir o maior valor público para os principais interessados a um custo razoável. Sem atenção contínua a essas capacidades, as organizações públicas e sem fins lucrativos terão dificuldade em atingir seus objetivos, criar valor público real, responder de forma eficaz às mudanças em seus ambientes ou justificar sua existência contínua (BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007).

Para verificar se a alocação de recursos públicos cumpre seus reais objetivos, deve-se atentar para as questões apresentadas na Figura 2, cuja sequência de eventos culmina com a produção de diferentes bens por parte do setor público, destacando-se que a capacidade de proporcionar bem-estar a uma sociedade deve levar em conta, dentre outros aspectos, o critério de eficiência (MARINHO; SOARES; BENEGAS, 2004; COSTA et al., 2015).

Figura 2 - Processo de geração de valor e indicadores



Fonte: Costa et. al. (2015, p. 1323).

Pereira Filho, Pianto e Souza (2010) ressaltam a importância da participação estatal nas provisão direta de bens e serviços tidos como de interesse público, sendo desejável que esse gasto seja eficaz e que, principalmente, seja eficiente, o que, nas palavras de Oliveira e De Paula (2014), significa adequar meios e fins, ou seja, recursos financeiros, humanos ou materiais, com os objetivos pretendidos pelas políticas, tendo em vista que, no contexto de busca pela eficiência, as políticas públicas passaram a ocupar um lugar central na agenda governamental (FARAH, 2016).

A preocupação com a eficiência é atual e se destaca pelo aumento da preocupação por parte dos gestores públicos de se produzir mais utilizando menos recursos, tanto por razões orçamentárias quanto por razões relacionadas com os custos de mobilização de informação e tomada de decisão, o que enfatiza a importância de que a alocação dos recursos seja realizada de forma eficiente e torna importante estabelecer critérios que orientem as escolhas de políticas públicas (MONTEIRO, 2008; BATISTA; DOMINGOS, 2017).

Políticas públicas podem ser conceituadas como um fluxo de decisões públicas, orientado a manter o equilíbrio social ou a introduzir desequilíbrios destinados a modificar essa realidade ou, de forma mais operacional, pode-se dizer que é um sistema de decisões públicas que visa a ações ou omissões, preventivas ou corretivas, destinadas a manter ou modificar a realidade de um ou vários setores da vida social, por meio da definição de objetivos e estratégias de atuação e da alocação dos recursos necessários para atingir os objetivos estabelecidos (SARAVIA; FERRAREZI, 2006).

Para Saravia e Ferrarezi (2006), as políticas públicas evoluem por etapas com atuação de diferentes atores, coalizões e ênfases, mas que, numa visão sequenciada do processo, podem ser conceituadas, conforme síntese do Quadro 6:

Quadro 6 - Etapas do processo de política públicas

<b>Etapa</b>	<b>Conceito</b>
Agenda	Etapa que abrange o processo para inclusão de determinado pleito ou necessidade social na agenda, na lista de prioridades, do poder público.
Elaboração	Consiste na identificação e delimitação de um problema atual ou potencial da comunidade, a determinação das possíveis alternativas para sua solução ou satisfação, a avaliação dos custos e efeitos de cada uma delas e o estabelecimento de prioridades.
Formulação	Etapa de seleção e especificação da alternativa considerada mais conveniente, seguida de declaração que explicita a decisão adotada, definindo seus objetivos e seu marco jurídico, administrativo e financeiro.
Implementação	Etapa constituída pelo planejamento e organização do aparelho administrativo e dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para executar uma política. Trata-se da preparação para pôr em prática a política pública, a elaboração de todos os planos, programas e projetos que permitirão executá-la.
Execução	Conjunto de ações destinado a atingir os objetivos estabelecidos pela política, pôr em prática efetiva a política, é a sua realização. Essa etapa inclui o estudo dos obstáculos, que normalmente se opõem à transformação de enunciados em resultados, e especialmente, a análise da burocracia.
Acompanhamento	Processo sistemático de supervisão da execução de uma atividade (e de seus diversos componentes), que tem como objetivo fornecer a informação necessária para introduzir eventuais correções a fim de assegurar a consecução dos objetivos estabelecidos.
Avaliação	Consiste na mensuração e análise, <i>a posteriori</i> , dos efeitos produzidos na sociedade pelas políticas públicas, especialmente no que diz respeito às realizações obtidas e às consequências previstas e não previstas.

Fonte: Adaptado de Saravia e Ferrarezi (2006).

As Políticas públicas existem para alterar condições vigentes na sociedade classificadas como negativas. Espera-se que intervenções governamentais apresentem resultados; e para identificar se esses resultados de fato ocorreram é preciso se voltar para a avaliação (BATISTA; DOMINGOS, 2017) que, em termos amplos, seria o estágio do processo em que se determina como uma política está funcionando na prática, envolvendo os meios que são empregados e os objetivos que são alcançados, gerando um ciclo que pode retornar ao estágio da montagem da agenda, a algum outro estágio do processo ou manter o que está se fazendo (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Da Costa e Castanhar (2003) criticam a administração pública brasileira, pois historicamente a produção de conhecimento técnico na busca da melhora dos padrões de gerenciamento do setor público sempre esteve mais voltada para os processos de formulação de programas do que à sua implementação e avaliação.

A crítica se mostra pertinente, pois, conforme Xun et al. (2014), a avaliação contribui para o processo de criação de políticas públicas ao sintetizar o que se sabe sobre um problema e a solução proposta; desmitificar a sabedoria convencional ou mitos populares relacionados com o problema ou suas soluções; desenvolver novas informações sobre a eficácia do programa ou da política pública; e explicar aos atores da política pública as implicações das novas informações obtidas por intermédio da avaliação.

Conforme a literatura, pode-se fazer uma distinção entre as avaliações administrativas, políticas e avaliações judiciais, no entanto, ainda que alguns formatos avaliativos sejam mais propensos a produzir estimativas mais confiáveis de resultados de políticas públicas do que outros, na prática, é difícil ou impossível adotar o “melhor” modelo de avaliação, devendo-se optar pelo melhor modelo possível levando em consideração a importância da política pública, a praticidade dos modelos de avaliação, bem como a probabilidade de produzir resultados úteis e confiáveis (XUN et al., 2014).

Conforme exposto, a avaliação pode ser administrativa, judicial ou política e, no pertinente à avaliação administrativa, existem cinco tipos principais, que combinam diferentes tipos de atividades de monitoramento e avaliação de impacto por parte dos gestores públicos, cuja síntese se encontram no Quadro 7 (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013; XUN et al., 2014).

Quadro 7 - Principais tipos de avaliação administrativa

<b>Tipo de avaliação</b>	<b>Definição</b>	<b>Objetivo</b>
Esforço	Tentativas de mensuração da quantidade de insumos do programa como pessoal, espaço do escritório, comunicação, transporte e assim por diante, calculados em termos dos custos monetários que eles envolvem.	Estabelecer uma linha de base de dados que possa ser usada para outras avaliações de eficiência ou qualidade de entrega do serviço.
Desempenho	Exame dos produtos do programa, como o número de leitos hospitalares ou vagas nas escolas, ou o número de pacientes atendidos ou crianças ensinadas, em vez de insumos.	Determinar o que a política pública está produzindo, muitas vezes independentemente dos objetivos definidos. Esse tipo de avaliação produz <i>benchmark</i> (ponto de referência) ou dados de desempenho, que são utilizados como insumos para as avaliações mais abrangentes e profundas.
Processo	Exame dos métodos organizacionais, incluindo as regras e procedimentos operacionais, utilizados para executar programas.	Verificar se um processo pode ser simplificado e tornado mais eficiente.
Eficiência	Avaliação dos custos de um programa e análise se a mesma quantidade e qualidade de produtos poderia ser alcançada de forma mais eficiente, ou seja, a um custo menor.	Avaliar insumos e produtos para definir eficiência.
Adequação de desempenho (de eficácia)	Comparação do desempenho de um determinado programa aos seus objetivos propostos.	Determinar se o programa está atingindo suas metas e/ou se as metas precisam ser ajustadas em função do cumprimento do programa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em XUN et al., (2014).

O grande desafio para a disseminação da prática da avaliação de projetos no setor público é encontrar formas práticas de mensurar o desempenho e fornecer ao responsável informações úteis para a avaliação sobre os efeitos de tais programas, necessidade de correções, ou mesmo da inviabilidade do programa, o que pode ser desenvolvido por meio da avaliação administrativa pela vertente da eficiência, ao identificar os insumos e produtos do serviço públicos na busca por avaliar e julgar se a mesma quantidade e qualidade de produtos poderia ser alcançada de forma mais eficiente, ou seja, a um custo menor (DA COSTA; CASTANHAR, 2003; XUN et al., 2014).

O critério de eficiência solicita comparação e, para tanto, o *benchmarking* é um método fundamental de determinação do nível adequado de desempenho das políticas públicas e consiste no processo de comparar as medidas de desempenho e resultados internos com os de outras entidades envolvidas em atividades similares. Ele é basicamente um processo de levantamento de outras organizações e programas similares, a fim de avaliar as “melhores práticas” e os padrões a serem usados para comparar e avaliar o desempenho do órgão ou da política pública que está sendo avaliada. Trata-se de um esforço sistemático para comparar seus produtos, serviços e práticas com outros semelhantes empregados por líderes externos (XUN et al., 2014).

Em razão do método comparativo para aferir eficiência, os gestores públicos devem se esforçar para melhorar a qualidade (rigor) da avaliação administrativa, porque a sofisticação técnica vai lhes dar mais força e aumentará a racionalidade da criação de políticas públicas. Para isso, definir critérios de avaliação claros permite a realização de atividades de avaliação focadas nos aspectos dos resultados, eliminando o excesso de tendenciosidade e não permitindo considerar os processos de aferição, especialmente os de produção, como um fim em si mesmo, pois a inovação administrativa importante é praticar a administração por desempenho e não a aferição do desempenho (DA COSTA; CASTANHAR, 2003; XUN et al., 2014).

### **3 MÉTODO**

Esse capítulo refere-se à delimitação do escopo de pesquisa, à descrição dos dados e suas fontes e à definição das técnicas de estudo e do modelo proposto.

Trata-se de um estudo de natureza aplicada, cujos objetivos são descritivos, quanto à abordagem usa técnicas quantitativas com coleta de dados secundários e análise com vistas a garantir precisão dos resultados, evitar distorções de análise e possibilitar uma margem segura para inferências (RICHARDSON, 2015), bem como aplica a análise envoltória de dados (DEA) e a análise de regressão múltipla.

Nesse sentido, é uma pesquisa não experimental de desenho transversal ao coletar dados sobre conceitos e variáveis, comunicando o que esses dados apresentam, na busca por descrever vínculos e associações entre os elementos e fornecer evidências quanto às diretrizes da pesquisa (HERNÁNDEZ SAMPIERI et al., 2013).

#### **3.1 Escopo da pesquisa**

O escopo da pesquisa é focado no universo das unidades prisionais brasileiras, os recursos nelas empregados e os resultados obtidos, para determinar a eficiência técnica bem como verificar a influência desses recursos na eficiência da unidade.

Conforme Butler e Johnson (1997), os requisitos para análise de eficiência aumentam à medida que os níveis de segurança aumentam. Desse modo, as avaliações das unidades prisionais devem ponderar essas diferenças para realizar comparações justas e, assim, frente ao contexto brasileiro, foram adotados os conceitos da Lei de Execução Penal (LEP) que define os estabelecimentos penais e suas características (BRASIL, 1984).

Dos 1.444 (um mil quatrocentos e quarenta e quatro) estabelecimentos penais que compõem o sistema penitenciário nacional brasileiro, o estudo realizou recorte temático

delimitando como unidade de análise as penitenciárias, entendidas como os estabelecimentos prisionais destinados, exclusivamente, aos presos provisórios e condenados que estejam em regime fechado ou sujeitos ao regime disciplinar diferenciado (BRASIL, 1984).

Esse recorte tem por fundamento a comparabilidade, sistematização e acessibilidade dos dados em razão de características, destinação e público atingido pelos serviços penais. Tendo em vista as diferenças inerentes aos tipos de regimes prisionais (aberto, semiaberto e fechado), para que os estudos pudessem ofertar dados comparáveis, adotou-se o regime prisional com características mais uniformes e que possui o maior nível de informações sistematizadas no Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro (SISDEPEN) e demais fontes governamentais abertas.

A partir do recorte proposto, foram identificadas 373 (trezentas e setenta e três) unidades classificadas como “Estabelecimento destinado ao cumprimento de pena em regime fechado” de acordo com a classificação estabelecida no banco de dados do SISDEPEN, ano de 2019.

### **3.2 Dados e fontes de pesquisa**

Para fins de planejamento de estudos quantitativos, o primeiro passo consiste em identificar as variáveis específicas que são importantes para explicar complexas características de um problema (RICHADSON, 2015).

Existem dois tipos de métodos de coleta de informações que os gestores públicos devem incentivar a fim de promover avaliações de alta qualidade e úteis: o primário cujos dados são coletados diretamente pela organização para fins de avaliação, e os secundários que são coletados por organizações externas, geralmente para fins diferentes da avaliação em questão (XUN et al., 2014).



Os dados utilizados nesta pesquisa são dados secundários classificados em razão de sua fonte de coleta, em dados de natureza financeira, estatística e baseado em índice, obtidos de sítios governamentais e de documentos e informações oficiais de fontes abertas dos Poderes Executivo e Judiciário brasileiros.

A presente seção está dividida em 3 subseções (dados financeiros, estatísticos e baseados em índices) que definem os dados, suas fontes e justificativas de escolha.

### **3.2.1 Dados financeiros**

Os dados financeiros foram coletados na base de dados do Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), criado pela Lei Complementar nº 79, de 07 de janeiro de 1994 e regulamentado pelo Decreto nº 1.093, de 23 de março de 1994 com a finalidade de proporcionar recursos e meios para financiar e apoiar as atividades de modernização e aprimoramento do Sistema Penitenciário Brasileiro.

O Fundo é constituído com recursos oriundos de dotações orçamentárias da União, custas judiciais recolhidas em favor da União, arrecadação dos concursos de prognósticos, recursos confiscados ou provenientes da alienação dos bens perdidos em favor da União Federal, multas decorrentes de sentenças penais condenatórias com trânsito em julgado, fianças quebradas ou perdidas, e rendimentos decorrentes da aplicação de seu patrimônio (BRASIL, 1994).

As principais aplicação destes recursos são em construção, reforma, ampliação de estabelecimentos penais; formação, aperfeiçoamento e especialização do serviço penitenciário; aquisição de material permanente, equipamentos e veículos especializados imprescindíveis ao funcionamento dos estabelecimentos penais; formação educacional e cultural do preso e do internado; programas de assistência jurídica aos presos e internados carentes; e demais ações

que visam o aprimoramento do sistema penitenciário em âmbito nacional (BRASIL, 1994) e as principais formas de transferências de recursos do FUNPEN para os estados da federação são os instrumentos de Convênios, Doações, Contratos de Repasse e a Transferência fundo a fundo.

Tendo em vista a dificuldade e complexidade de se obter dados financeiros e gastos efetivos no sistema prisional de cada estado, bem como sobre o valor transferido da União para os Estados e o que esses, de fato, empregaram, conforme lecionam Rudnicki, Costa e Bitencourt (2020), a pesquisa adotou como dado financeiro os recursos destinados via transferência fundo a fundo, pois demonstra os recursos efetivamente enviados e depositados em conta corrente para uso pelo estado da federação.

As informações sobre os valores repassados aos estados foram obtidas na página <https://www.gov.br/depen/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/paineis-interativos>, menu Análise de Dados de Instrumentos de Repasse, endereço eletrônico: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiYmM0NmU0NjgtNTMxZC00ZDI1LTlmY2EtNTRlNGI2N2I4MGFkIiwidCI6ImViMDkw>, que concede acesso ao painel “DEMONSTRATIVO DAS SAÍDAS DE RECURSOS DAS CONTAS ESPECÍFICAS FUNDO A FUNDO, na data de 09/06/2021.

Destaca-se que para os valores retirados do FUNPEN será considerada a totalidade (somatório) de recursos destinadas ao estado da federação no exercício de 2019, com a finalidade de manutenção da simetria com os dados estatísticos anuais coletados no Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro (SISDEPEN).

### 3.2.2 Dados estatísticos

O sítio oficial do Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro (SISDEPEN) sintetiza informações sobre os estabelecimentos penais e a população prisional brasileira e está disponível na página <https://www.gov.br/depem/pt-br/sisdepen/mais-informacoes/bases-de-dados>.

Esses dados encontram-se em fonte aberta e são, desde 2004, atualizados semestralmente, consubstanciando fonte de pesquisa e coleta de dados de abrangência nacional e seu principal objetivo é permitir o diagnóstico da realidade prisional brasileira, contendo informações de todas as unidades prisionais brasileiras, no intuito de refletir um censo destas unidades e criar dados agregados da população prisional.

A metodologia para a coleta de informações do SISDEPEN é conduzida por meio da consolidação dos dados ofertados por meio formulário online, preenchido pelos responsáveis de cada unidade prisional, validados e/ou retificados pelos gestores estaduais, após análise de consistência das informações pelo DEPEN e divulgados em sítio oficial (BRASIL, 2020a).

Embora tratem-se de dados declaratórios, a base de dados do SISDEPEN se constitui na plataforma mais ampla e específica sobre o universo prisional brasileiro, sendo base de informações utilizadas pelo Ministério da Justiça e Segurança Pública e outros órgãos para diagnóstico e acompanhamento das políticas públicas penitenciárias nacionais.

O instrumento de coleta pode ser verificado na página <https://www.gov.br/depem/pt-br/sisdepen/mais-informacoes/bases-de-dados/bases-de-dados-1/formulario-sobre-informacoes-prisionais.pdf>.

Os dados utilizados foram obtidos na data de 31/05/2021, relativos ao período de janeiro a dezembro de 2019, e tratam, entre outros temas, de infraestrutura, capacidade, assistências, população prisional, sendo divididos em subtemas como pessoas presas,

estabelecimento prisional, sistema prisional, vagas, assistência laboral, assistência educacional, saúde.

Outra fonte utilizada foram as estatística sobre o número de servidores com atuação exclusiva nas escolas penais constantes da publicação Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais, documento elaborado pelo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) que realizou o diagnóstico de âmbito nacional sobre as escolas de serviço penais brasileiras, que são órgãos de assessoramento do gestor estadual referente à gestão de pessoas e do conhecimento e que tratam das ações de qualificação e aperfeiçoamento dos servidores das carreiras penais (BRASIL, 2021).

### **3.2.3 Dados baseados em índices**

Para Xun et al. (2014), grande parte dos esforços de avaliação têm sido direcionados à avaliação baseada em insumo, mantendo o controle essencialmente contábil dos recursos empregados na implementação de políticas públicas. Poucas são as avaliações ou indicadores que se concentram em produtos, e ainda menos em impactos.

A presente lacuna também é observada nas políticas públicas penitenciárias (BRASIL, 2019). Como forma de tentar preencher tal lacuna e contribuir com a gestão das políticas penitenciárias, a pesquisa buscou índices de produtos ou de impacto de fontes oficiais abertas que tivessem relevância com a temática penitenciária ou que buscassem demonstrar a real a prestação do serviço público na seara penal

A escolha por um índice que mensurasse reincidência ou reentrada no sistema para verificar a eficiência de unidades prisionais encontra amparo na literatura nacional, pois, conforme Ferreira e Fontoura (2008), o objetivo maior do sistema de execução penal está em

evitar a reincidência e promover o tratamento, reabilitação e reintegração familiar, profissional e social dos apenados.

Não se logrou êxito na busca por esses índices no cenário nacional, ausência também verificada no estudo Reentradas e reiterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiros do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2019), que constatou a inexistência de trabalhos de abrangência nacional sobre a reentrada de adolescentes no sistema socioeducativo e de reiteração em ato infracional e, muito menos, sua comparação com os dados oriundos do sistema prisional, existindo, apenas, iniciativas de mapeamento da realidade em alguns estados da federação, sem um olhar sistêmico (BRASIL, 2019).

Ante à constatação, com adoção de premissas e metodologia própria, o relatório apresentou o índice Taxa de Reentradas no Sistema Prisional que mensura a taxa de reincidência a partir da análise de 82.063 execuções penais baixadas ou julgadas em 2015, sendo analisada sua trajetória até dezembro de 2019.

Esses dados foram extraídos do banco de dados da Replicação Nacional que contém informações detalhadas de cada processo judicial em trâmite de todo os tribunais brasileiros (BRASIL, 2019). Para o relatório, a equipe do CNJ definiu reincidência como o início de uma nova ação penal no sistema de justiça criminal, afastando-se, assim, da definição legal de reincidência, mas se aproximando do conceito de reentrada, um conceito com foco mais gerencial, que trata da saída e retorno do indivíduo ao sistema prisional.

### **3.3 Elaboração de indicadores de Recursos e de Resultado**

Com base na questão e pesquisa e seus objetivos, geral e específicos, o método adotado na pesquisa propõe o uso de indicadores com a finalidade de refletir os recursos que foram

aplicados nas unidades prisionais, bem como os resultados obtidos pela prestação dos serviços penais, elaborando, assim, Indicadores de Recursos e Indicadores de Resultado.

Os indicadores de recursos foram fundamentados na tipologia de Barney e Hesterly (2007) e quantificados com base nos dados secundários retirados das bases governamentais e das publicações oficiais.

A presente seção está dividida em 2 subseções (Indicadores de recursos e Indicadores de resultado) que definem os nomes dos indicadores, suas fontes e justificativas de escolha.

### **3.3.1 Indicadores de Recursos.**

Os recursos à disposição das unidades prisionais foram identificados e escolhidos a partir dos dados financeiros retirados dos valores destinados aos estados da federação pelo Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN); dos dados estatísticos retirados do Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional (SISDEPEN) e dos dados do documento Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais (BRASIL, 2021).

Foram selecionadas variáveis com as características quantitativas mais adequadas para refletir os conceitos de Recursos Financeiros, Físicos e Humanos, com base na tipologia de Barney e Hesterly (2007). Essas variáveis estão descritas no Apêndice C – Quadro Definição das Variáveis de Recursos e sua síntese consta do Quadro 8:

Quadro 8 - Variáveis de recursos

<b>Variável SISDEPEN (tipologia)</b>	<b>Descrição</b>
3.3. Capacidade do estabelecimento (Recurso Físico)	Número de vagas disponíveis (não computadas as vagas de celas interditadas, desativadas ou não aptas para utilização).
2.4. Módulo de saúde – marcar todos os itens disponíveis no estabelecimento (Recurso Físico)	Quantitativos de módulos como consultórios médicos; Odontológicos; sala de coleta de material, sala de curativos, suturas vacinas e posto de enfermagem; cela de observação; cela de enfermaria com solário; sanitário para pacientes, sanitários para equipe de saúde; farmácia ou sala de estoque dispensação de medicamentos; central de material esterilizados expurgo; sala de lavagem e descontaminação; sala de esterilização; vestiários; depósito de material de limpeza; sala de atendimento clínico multiprofissional; sala de procedimentos; sala de raio x; laboratório de diagnóstico; cela de espera; solário para pacientes e outro(s).
2.5. Módulo de educação – marcar todos os itens disponíveis no estabelecimento (Recurso Físico)	Somatório da capacidade de vagas para as salas de aula; sala de informática; sala de encontro com a sociedade; sala de reunião; biblioteca; sala de professores e outro(s).
2.6. Módulo de oficinas – marcar todos os itens disponíveis no estabelecimento (Recurso Físico)	Somatório da capacidade de vagas para os módulos como sala de produção; sala de controle supervisão; sanitários; estoque; carga e descarga e outro(s).
3.1. Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional (Recurso Humano)	Servidores públicos em atividade, de acordo com função prevista formalmente: Efetivo, comissionado, terceirizado ou temporário.
4.1. População prisional	Número de pessoas privada de liberdade por natureza da prisão e tipo de regime a que está submetido. (Para pessoas condenadas e provisórias, simultaneamente, prevalece para os fins do presente formulário, a situação de condenação, desde que vigente regime de cumprimento de pena fechado ou semiaberto). Foram retirados os valores de população prisional relativos aos núcleos de monitoramento).

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Formulário INFOPEN.

Para refletir os Recursos Organizacionais da tipologia de Barney e Hesterly (2007) foram consideradas informações do estudo Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais, elaborado pelo Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN) (BRASIL, 2021). O dado considerado para o estudo é a quantidade de servidores que atuam exclusivamente na escola se serviços penais.

A escolha encontra amparo na perspectiva da VBR, pois são considerados recursos organizacionais os atributos de grupos de pessoas e incluem a estrutura formal de reporte da

empresa; seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação; sua cultura e reputação; assim como relações informais entre grupos dentro da organização e entre a organização e aqueles em seu ambiente (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Os dados utilizados constam da Tabela 1 a seguir:

Tabela 1 - Escolas Estaduais de Serviços Penais brasileiras

<b>Escola</b>	<b>Estado</b>	<b>Número de servidores que atuam exclusivamente na escola</b>
Escola de Administração Penitenciária	Acre (AC)	4
Escola de Administração Penitenciária	Alagoas (AL)	5
Escola de Administração Penitenciária do Amapá	Amapá (AP)	15
Escola de Administração Penitenciária do Estado do Amazonas	Amazonas (AM)	7
Escola de Formação e Qualificação em Gestão Penitenciária	Bahia (BA)	0
Escola de Gestão Penitenciária e Formação para a Ressocialização	Ceará (CE)	6
Escola Penitenciária do Distrito Federal - EPENDF	Distrito Federal (DF)	11
Escola Penitenciária do Estado do Espírito Santo - EPEN	Espírito Santo (ES)	12
Escola Superior de Administração Penitenciária	Goiás (GO)	13
Academia de Gestão Penitenciária do Maranhão - AGPEN	Maranhão (MA)	7
Coordenadoria de Ensino e Aperfeiçoamento do Servidor Penitenciário	Mato Grosso (MT)	11
Escola Penitenciária de Mato Grosso do Sul	Mato Grosso do Sul (MS)	8
Superintendência Educacional de Segurança Pública	Minas Gerais (MG)	50
Escola de Administração Penitenciária - EAP	Pará (PA)	20
Escola de Gestão Penitenciária da Paraíba - EGEPEN	Paraíba (PB)	4
Escola de Formação e Aperfeiçoamento Penitenciário	Paraná (PR)	7
Escola Penitenciária de Pernambuco Professor Ruy da Costa Antunes	Pernambuco (PE)	6
Escola de Gestão Penitenciária	Rio de Janeiro (RJ)	47
Escola Penitenciária Des. Ítalo Pinheiro	Rio Grande do Norte (RN)	4
Escola do Serviço Penitenciário	Rio Grande do Sul (RS)	10
Escola de Estudos e Pesquisas	Rondônia (RO)	5
Academia de Administração Prisional e Socioeducativa - ACAPS	Santa Catarina (SC)	14
Escola de Administração Penitenciária "Luiz Camargo Wolfmann"	São Paulo (SP)	51
Escola de Gestão Penitenciária de Sergipe - Prof. Acrísio Cruz	Sergipe (SE)	5
Escola Superior de Gestão Penitenciária e Prisional-ESGEPEN	Tocantins (TO)	12

Fontes: Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais, páginas 14/15.

As escolas de serviços penais atuam no desenvolvimento de competências de ordem administrativa e gerencial, extrapolando o horizonte da qualificação operacional. Essas escolas



atendem aos servidores efetivos e temporários das carreiras Penais e de Policiais Penais, bem como servidores administrativos e demais servidores com formação específica como os profissionais dos campos da Saúde, da Educação e do Direito (BRASIL, 2021).

Além de manterem um contato estreito com outras forças de segurança pública e unidade de ensino, as escolas de serviços penais possuem parcerias constantes com Instituições de Ensino Superior – IES, cuja atuação mais evidente se materializa a partir da intermediação entre as IES e seus pesquisadores e os estabelecimentos prisionais (BRASIL, 2021).

Os Indicadores de Recursos foram elaborados com finalidade de representar os conceitos de recursos envolvidos na pesquisa. No entanto, as variáveis constituídas de números absolutos tornam os modelos de análise sensíveis a distorções em razão das grandezas envolvidas. Para sanar esse efeito foi adotado como fator de equalização a variável 4.1- população prisional, da base de dados do SISDEPEN, que quantifica o número de pessoas privadas de liberdade por natureza da prisão e tipo de regime a que está submetido. Desse modo, o nome do indicador, sua tipologia, composição e finalidade são apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 - Indicadores de recursos

<b>Indicador</b>	<b>Tipologia de recurso</b>	<b>Indicador de recursos = (a/b) (a) <u>variável recurso</u> (b) 4.1 população prisional (*)</b>	<b>Finalidade</b>
Capacidade	Físico	<u>1.3 capacidade do estabelecimento (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de vagas para prestação do serviço penal
Saúde	Físico	<u>2.4 Módulo de saúde - Σ n° de módulos (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de saúde aos presos
Educação	Físico	<u>2.5 Módulo de educação - Σ quantidade de vagas disponibilizadas (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de educação aos presos
Laboral	Físico	<u>2.6 Módulo de oficinas - Σ quantidade de vagas disponibilizadas (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de capacitação laboral aos presos
Humano	Humanos	3.1 Quantidades de servidores que atuam no sistema prisional - Σ n° de <u>servidores (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na contratação de recursos humanos para prestação do serviço penal
Capacitação	Organizacional	<u>Servidores que atuam exclusivamente na escola de serviços penais (**)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos humanos aplicados exclusivamente em capacitação nas áreas operacional e de gestão e dos recursos humanos para prestação do serviço penal
Financeiro	Financeiro	<u>R\$ destinados pelo FUNPEN</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos financeiros aplicados para prestação do serviço penal

(\*) extraídos do Quadro 8 – variáveis indicadoras de recursos (*inputs*).

(\*\*) extraído da Tabela 1 – Escolas Estaduais de Serviços Penais Brasileiras.

FUNPEN: Fundo Penitenciário Nacional.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A seleção de variáveis com suporte no referencial teórico e sua conversão em indicadores avaliados por juízes especialistas para aplicação de técnicas que permitam o alcance do objetivo geral cumpre o objetivo específico de identificar os recursos utilizados nas unidades prisionais de regime fechado.

### 3.3.2 Indicadores de Resultado

Para elaboração dos indicadores de resultados foram selecionadas variáveis constantes do SISDEPEN que retratassem os produtos dos processos de trabalhos e da prestação de serviço penal. As variáveis estão descritas no Apêndice D – Quadro resumo das Variáveis de Resultado cuja síntese consta no Quadro 10:

Quadro 10 - Variáveis de resultado

Variável SISDEPEN	Descrição
6.1. Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia	Quantidade total de pessoas privadas de liberdade exercendo atividade laborativa em todos os setores (primário, secundário e terciário)
6.3. Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional	Número de pessoas privadas de liberdade em atividades educacionais. (somatório de todos os níveis: alfabetização, ensino fundamental, médio, superior, curso técnico, curso de formação inicial e continuada, programa de remição pelo estudo através da leitura e esporte e atividades educacionais complementares de videoteca, lazer e cultura.
6.6. Informações da área de saúde – total do semestre.	Número de consultas pela quais as pessoas privadas de liberdade passaram no período, (somatório consultas médicas realizadas externamente e no estabelecimento, psicológicas, odontológicas. Excluídas as variáveis que representam a quantidade de exames e testagens, de intervenções cirúrgicas, de vacinas e de outros procedimentos como sutura e curativos).

Fonte: Elaborado pelo autor com base no Formulário INFOPEN.

A pesquisa também considerou como indicador de resultado o valor complementar da Taxa de Reincidência do estudo Reentradas e reiterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiros do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (valor

complementar = 100% - Taxa de Reincidência), calculado com base nos valores apresentados na Tabela 2:

Tabela 2 - Taxa de Reincidência Estadual

Tribunal	Execuções Penais baixadas ou julgadas	Reentradas	(%) reentradas
TJPR	26.574	10.542	39,70
TJDFT	12.555	5078	40,40
TJSC	10.103	5808	57,50
TJMS	7564	3457	45,70
TJSP	5772	2389	41,40
TJAP	3347	1547	46,20
TJRO	2799	869	31,00
TJRR	2664	1133	42,50
TJMT	2329	962	41,30
TJCE	1733	457	26,40
TJTO	1382	517	37,40
TJRN	974	549	56,40
TJGO	807	186	23,00
TJBA	743	368	49,50
TJMA	731	293	40,10
TJMG	597	57	9,5
TJAL	503	182	36,20
TJAM	315	175	55,60
TJPI	298	176	59,10
TJPB	105	50	47,60
TJAC	104	19	18,30
TJPE	60	29	48,30
TJES	4	3	75,00
<b>Total</b>	<b>82.063</b>	<b>34.846</b>	<b>42,50</b>

Fonte: Reentradas e reiterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiros. CNJ (2019, p. 55).

O Quadro 11 apresenta o nome do indicador, sua composição e finalidade.

Quadro 11 - Indicadores de resultado

Indicador	Indicador de resultado = (a/b) (a) variável resultado (b) 4.1 população prisional (*)	Finalidade
Capacitados	<u>6.1. Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os resultados obtidos na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de capacitação laboral aos presos
Instruídos	<u>6.3. Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os resultados obtidos na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de educação aos presos
Consultados	<u>6.6. Informações da área de saúde – total do semestre. (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os resultados obtidos na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de saúde aos presos
Egressos	Complementar da Taxa de Reincidência (reentradas) (**)	Refletir a taxa de sucesso na gestão prisional ao evidenciar a parcela de não reentrada criminal
(*) extraídos do Quadro 9 – variáveis indicadoras de produtos ( <i>outputs</i> ) (**) extraídos da Tabela 2 – Taxa de Reincidência Estadual.		

Fonte: Elaborado pelo autor.

A escolha destas variáveis para a elaboração dos indicadores se mostra condizente com o esperado para o atingimento dos objetivos da política pública para o sistema prisional, pois, conforme Ferreira e Fontoura (2008), o objetivo maior do sistema de execução penal está em evitar a reincidência (aqui refletida pelo indicador Egressos) e promover o tratamento, reabilitação e reintegração familiar, profissional e social dos apenados (aqui refletidos nos indicadores Capacitados, Instruídos e Consultados).

### **3.4 Validação por juízes**

Parte importante do modelo de pesquisa diz respeito à elaboração de indicadores. Em razão da ausência de literatura que consagrasse indicadores para as organizações prisionais, os indicadores propostos nesse estudo foram submetidos à Juízes Especialistas para validação de sua aplicabilidade para os fins da pesquisa. A validação foi realizada com 4 juízes, profissionais da área de segurança pública, sendo 1 doutor em Contabilidade, 1 doutor em Educação, 1 mestre em Engenharia e 1 mestre em Administração Pública, todos profissionais da área de segurança pública em cargos de nível superior com experiência na seara prisional e em cargos de direção e assessoramento superior do Poder Executivo Federal.

Foi aplicado roteiro de campo, conforme Apêndice A, com fim de registrar o que os Juízes Especialistas entendem como recursos e resultados, bem como a sua opinião quanto aos indicadores propostos refletirem os recursos e os resultados do sistema prisional, oportunizando para mensuração a escala de “não atende”, “atendem parcialmente” e “atende”.

Os resultados quanto à escala foram compilados e transformados em percentuais sendo apresentados com as principais observações dos Juízes no Quadro 12 e apontam que os indicadores foram considerados válidos para os fins propostos na pesquisa.

Quadro 12 - Síntese da validação dos indicadores

<b>Indicador</b>	<b>1 (%)</b>	<b>2 (%)</b>	<b>3 (%)</b>	<b>Observações</b>
Capacidade	-	25	75	- Índice criticado pela possibilidade de se inverter o uso no DEA.
Saúde	-	25	75	- Juiz apontou que não consegue identificar a prestação de serviço de saúde como serviço penal.
Educação	-	-	100	- Índice considerado adequado aos fins da pesquisa.
Laboral	-	-	100	- Índice considerado adequado aos fins da pesquisa.
Humano	-	25	75	- Índice criticado por não levar em consideração as carreiras específicas do Polícia Penal. - Deixar de aponta a terceirização e o uso de servidores públicos de outros órgãos.
Capacitação	-	25	75	- Índice criticado pela impossibilidade de identificação dos recursos destinados exclusivamente para a Unidade Prisional. - Não há comprovação do oferecimento dos cursos nem da capacitação de pessoas que trabalhem nas unidades prisionais.
Financeiro	-	100	-	- Índice criticado pela impossibilidade de identificação dos valores destinados para a Unidade Prisional. - Índice não permite verificar a real utilização do recurso, apenas que foi destinado ao estado. - Valores são destinados em demasia a área operacional e pouco para a área de gestão.
Capacitados	-	-	100	- Índice considerado adequado aos fins da pesquisa.
Instruídos	-	-	100	- Índice considerado adequado aos fins da pesquisa.
Consultados	-	25	75	- Juiz apontou que não consegue identificar a prestação de serviço de saúde como serviço penal.
Egressos	-	-	100	- Índice considerado adequado aos fins da pesquisa.
1 (não atende a finalidade); 2 (atende parcialmente a finalidade) e 3 (atende a finalidade)				

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como passo preliminar do roteiro, foi questionado aos Juízes sobre o entendimento do que classificariam como recursos disponíveis para as unidades prisionais de regime fechado e se eles considerariam algum recurso estratégico.

Foi apontado pelo Juiz Especialista-01 que os presídios federais, dependendo da faceta a ser observada, se mostrariam contraproducentes, pois existiria muito recurso aplicado e pouco produto obtido frente às demais unidades prisionais estaduais. Esse fato ocorre pela baixa população prisional existente nesses presídios, pois essas unidades são microsistema especial, criado para finalidade específica de custódia de presos de alto risco e de combate às facções criminosas, mediante a custódia mais severa de suas lideranças, diferentemente dos sistemas convencionais (NUNES, 2020; TORQUATO; BARBOSA, 2020), o que ratificou a opção pela eliminação das penitenciárias federais do universo de análise dos estabelecimentos prisionais de regime fechado.

O indicador Físico foi considerado estratégico para o Juiz Especialista-02. Os seus principais vetores seriam a quantidade de celas, espaços de trabalho, de educação e os espaços de convivência, de cultos religiosos, de visitas e de outras atividades paralelas. Destacou, ainda, que os recursos acessórios como insumos de alimentação, roupas, material de higiene, toda a parte de logística são importantes porque fazem a unidade funcionar em sua rotina, no entanto não se vislumbra como utilizar esses dados, pois não há base de dados oficial com esse nível de especificidade.

O indicador Financeiro foi criticado em razão da impossibilidade de se precisar o quanto foi destinado a cada unidade prisional e da falta de informação quanto à efetiva utilização do recurso. Desse modo, o indicador financeiro será utilizado apenas no cálculo da Eficiência Estadual, tendo em vista que, apesar de não se poder definir a sua aplicação na unidade, podemos definir o quanto foi destinado ao estado da federação.

O indicador Capacitação também foi alvo de críticas por não possibilitar a identificação do oferecimento de cursos nem da capacitação de pessoas que trabalhem nas unidades prisionais específica, no entanto, foi adotado, pois oferece uma dimensão interessante em razão da dificuldade para se obter informações sobre as habilitações dos servidores. Em complemento à crítica do indicador, o juiz especialista-03, ressaltou que muitos recursos financeiros são destinados à área operacional dos órgãos de segurança e pouco para capacitação e investimentos na área de gestão.

Os juízes ponderaram a importância da qualificação dos recursos humanos, pois o profissional qualificado permite um ganho institucional em todos os aspectos da unidade prisional e contribui para a qualidade de todo serviço penal e a Escola Nacional de Serviços Penais (ESPEN) tem atuado fortemente com as escolas de serviços penais nos estados na busca pela melhoria e qualificação contínua. Nesse ponto, classificou o indicador como importante para os serviços penais, bem como foi ressaltou a necessidade de qualificação do gestor da



unidade prisional, na qual se faz necessária a melhoria da qualificação avançada em gestão e que tal iniciativa poderia operar uma mudança de paradigma nas unidades e uma busca constante de melhoria pelas escolas de serviços penais dos estados.

No tocante aos indicadores Educação e Laboral, o Juiz Especialista-02 observou que a construção do indicador com base no quantitativo de salas refletia a quantidade de espaço físico, o que varia muito entre as unidades e não representava a efetiva utilização daquele espaço à sua finalidade. Foi sugerido e acatado para a pesquisa que os indicadores utilizassem o quantitativo de vagas ofertadas para estudo e disponibilizadas para trabalho aos custodiados, conforme já demonstrado nos Quadro 9 – Indicadores de recursos e Quadro 11 – Indicadores de resultado.

No entanto, a necessidade da estrutura para capacitação e aprendizado de um trabalho e o ensino profissionalizante foi destacada, tendo como exemplo a produção de bolas para a copa do mundo, quando houve a contratação e pagamento, sendo, ao que consta, parte destinada ao detento e parte destinada à família desse. Nesse sentido, a aplicação em estudo e trabalho se mostra como a via de sucesso, sendo o valor investido uma excelente aplicação por permitir a diminuição da reincidência, do regresso ao sistema e a oportunidade de retorno ao trabalho fora dos muros.

O indicador Humano foi considerado pelo Juiz Especialista-03 adequado por representar um dos grandes diferenciais existentes entre as unidades prisionais, em especial os servidores da parte de segurança (agentes penais), assistência (carreira de Assistência social) e administrativos, pois os demais recursos, normalmente, são homogêneos entre as unidades e não apresentam diferenciação importante entre eles para impor significativa diferença nos resultados dos serviços penais prestados, mas alertou que sem estruturas físicas e equipamentos adequados não há como desenvolver as atividades e políticas públicas a contento.

No entanto, foi ponderado que o Indicador Humanos atende parcialmente aos fins da pesquisa, pois a necessidade de apresentação em formato consolidado, com o somatório do quantitativo de servidores, servidores cedidos, terceirizados, policiais de outras forças, diminui a precisão do indicador e sua qualidade, mas, dada a realidade fática da falta de homogeneidade na composição das equipes em todo o sistema, o indicador pode trazer uma forma efetiva de representação do recurso.

Os juízes também opinaram que o indicador Egressos é interessante pela sua origem, tendo em vista que o Poder Judiciário possui uma estrutura organizacional bem definida e que uso de base única e dos critérios de homogeneidade de coleta e definição de conceitos na elaboração dessa taxa aparentam oferecer uma fonte mais fidedigna de reflexo da realidade refletindo bem a característica de indicador de impacto. No entanto, foi assinalado que o mais adequado seria a definição de um produto obtido por uma política de acompanhamento do egresso, mas tendo em vista a não existência, o uso da taxa de reincidência parece agregar informação sobre o alcance das políticas prisionais na sociedade.

Quanto a parte de oferta de saúde para os apenados, o indicador Consultados foi criticado pelo Juiz Especialista-01 por não verificar uma correlação com as atividades de saúde e os objetivos da unidade prisional e pelo Juiz Especialista-02 por possibilitar um viés na análise, pois muitas consultas em uma unidade podem indicar uma unidade que tem problemas e não uma unidade eficiente.

Foi levantada a questão da falta nos indicadores do reflexo do trabalho da assistência social, apesar de não se conseguir vislumbrar como realizar essa mensuração. Esse apontamento se mostra relevante, pois a busca por avaliações de políticas públicas visam evidenciar resultados e possibilitar gestão. Nesse sentido, a ausência de mecanismos claros de avaliação não permite a correta gestão da política pública.

No decorrer das entrevistas, após as considerações sobre os recursos, foi unânime a opinião de que as políticas públicas de educação, trabalho e saúde levadas a efeito no sistema prisional são extremamente importantes e promovem uma melhoria em diversos sentidos para todo o sistema e para a sociedade, sendo um fato muito visível no dia a dia das unidades prisionais.

Destacou-se que o incentivo ao trabalho, à educação e à assistência religiosa são importantes, reforçando-se, mais uma vez, o ensino de um trabalho profissionalizante e não mera aplicação de atividade que apenas ocupasse o tempo dos apenados. A principal entrega seria a saída do sistema com uma qualificação mínima para que o recluso tenha a oportunidade de evitar o reingresso, ou seja, a reentrada no sistema prisional em razão da necessidade de voltar a delinquir para seu sustento.

Nesse sentido, a questão da família é muito importante, opinando os juízes que, caso possível, fosse levado em consideração o fator de que ressocialização não atinge apenas a pessoa do apenado, mas surte efeitos também sobre a família do detento, pois, mesmo que a função de ressocialização não tenha sido alcançada em sua plenitude no egresso, de forma a alterar sua vontade em retornar a delinquir, a família se apresenta como um fator dissuasivo, pois o egresso passa a evitar o contato com a delinquência para que filhos ou parentes não sigam seu exemplo e se sintam inclinados a ingressar na criminalidade.

Por fim, foi levantando, frente a ausência de indicadores de resultado ou mensurações mais confiáveis do alcance das políticas públicas, que tem sido desenvolvido um trabalho de análise de matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Matriz FOFA ou SWOT), de planejamento estratégico, elaboração de indicadores, gestão de riscos, de definição de estratégias a serem adotadas, definição de fluxo e de competência e que esse esforço tem permitido criar métricas para auxiliar a definir prioridades, o que tem se mostrado excelente tanto para a vertente operacional, quanto para a vertente de gestão do sistema prisional.

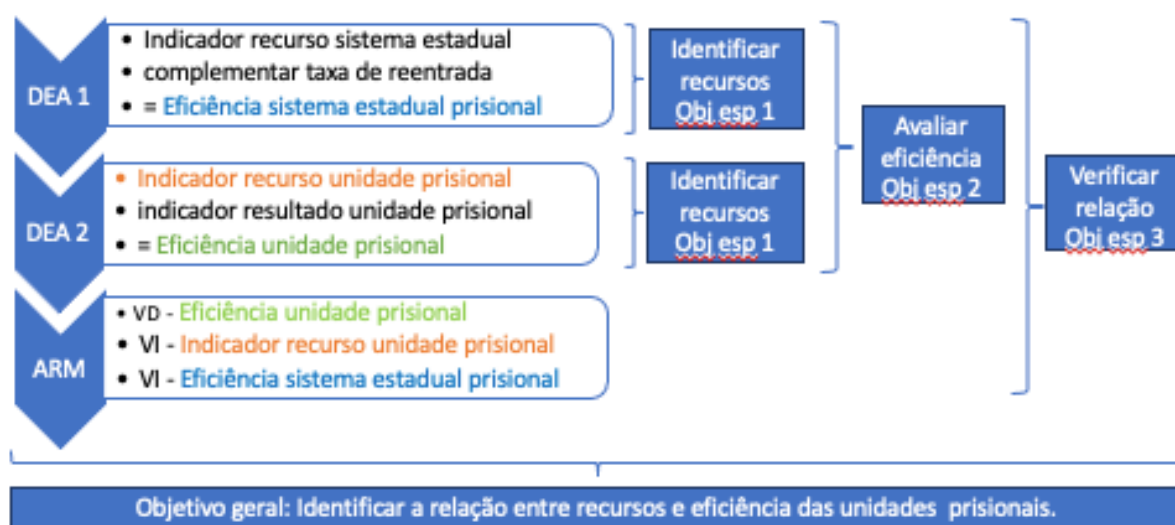
### 3.5 Modelo de pesquisa

O modelo de pesquisa proposto adota a Análise Envoltória de Dados (DEA) para cálculo da eficiência das unidades prisionais, bem como, para fins de verificação da influência dos recursos na eficiência, a técnica estatística da Análise de Regressão Simples e Múltipla.

A escolha pelo estudo transversal foi estabelecida frente à falta de comparabilidade entre os dados coletados ano a ano. Essa falta de comparabilidade pode ser decorrente da falta de padronização da Administração Prisional em nível estrutural, nominal e organizacional entre os estados da federação (TORQUATO; BARBOSA, 2020), bem como da falta de homogeneidade de conceitos e procedimentos para inserção de dados e informações no sistema do SISDEPEN por parte dos operadores.

Os procedimentos de pesquisa foram definidos em três etapas: 1) tratamento dos dados; 2) cálculo da eficiência da Eficiência Estadual e da Eficiência da Unidade Prisional com uso da análise envoltória de dados (DEA); e 3) utilização das eficiências calculadas e dos indicadores utilizados para verificação da influência dos recursos na eficiência por meio da técnica estatística da análise de regressão múltipla. A Figura 3 apresenta o desenho de pesquisa:

Figura 3 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.1 Primeira Etapa: Tratamento dos dados

Os dados coletados foram inseridos em planilha eletrônica, utilizando o software Microsoft Excel. Para o desenvolvimento dos trabalhos utilizou-se o comando CONCATENAR para a combinação de Nome da Unidade Prisional e estado da federação a fim de possibilitar a individualização precisa da unidade, tendo em vista a possibilidade de unidades com mesmo nome.

Com uso da planilha eletrônica foram realizadas a consolidação, equalização e segregação em variáveis consideradas recursos (*inputs*) e variáveis consideradas resultados (*outputs*) e posterior verificação dos dados; correção de eventuais equívocos na digitação (erros, dados duplicados); identificação de dados faltantes (*missing values*) ou identificação de observações atípicas (*outliers*).

Antes da realização das análises foram verificadas as ocorrências de casos omissos e valores atípicos. Um caso omissos é uma ausência de resposta, ou seja, por algum motivo o participante não atribuiu valor a uma pergunta do questionário. Para os *missing values* (dados faltantes), Field (2009) lista quatro opções de tratamento: eliminar casos ou variáveis, estimar, substituir ou tratar dados faltantes como informação. Como as variáveis são baseadas em quantidades, adotou-se que valores não informados serão considerados como valor "0" (zero), ou seja, a unidade não dispunha, recebeu ou produziu aquela variável.

Um valor atípico (*outlier*) é um escore bastante diferente do resto dos dados e, após identificá-los, pode-se tratar eliminando o caso, transformando os dados ou substituindo o valor, seja pelo próximo escore mais alto adicionado de um, invertendo o valor do escore-z ou utilizar a média mais dois desvios padrão, e, após, prossegue-se para análise (FIELD, 2009). Nesse trabalho, em razão do elevado número de observações, optou-se pela eliminação do valor

atípico (*outlier*), desde que caracterizassem evidentes erro de classificação ou de lançamento e não um valor que pudesse ser considerado um *benchmark* para a análise DEA.

### 3.5.2 Segunda Etapa: Verificação da eficiência

Tratados os *outliers* e os dados faltantes, foram realizadas as análises de dados com emprego de duas técnicas de análises de dados distintas: a Análise Envoltória de Dados (DEA) e a análise de regressão.

A Análise Envoltória de Dados (DEA) é um método não-paramétrico que usa programação linear para calcular a eficiência comparada de Unidades de Tomada de Decisão, chamadas de DMUs (Decision Making Units), cuja origem está no trabalho de Rhodes, sob a supervisão de Cooper (SENRA et al., 2007; MEZA; NETO; RIBEIRO, 2005).

O objetivo dessa análise consiste em comparar um certo número de DMUs que realizam tarefas similares e se diferenciam nas quantidades de *inputs* que consomem e de *outputs* que produzem (MEZA; NETO; RIBEIRO, 2005).

Por se tratar de uma técnica não paramétrica, a análise por DEA não faz suposição sobre a relação funcional entre insumos e produtos, definindo os valores relativos que podem ser produzidos com base na observação e comparação de dados das organizações ou atividades do conjunto analisado, destacando as eficiências relativas de cada organização e identificando as organizações eficientes (FERREIRA; GOMES, 2020).

Esse método sustenta que as variáveis necessárias para o cálculo da eficiência relativa das DMUs são divididas em *inputs* (entradas/insumos do sistema) e *outputs* (saídas/produtos do sistema), sendo que a eficiência relativa de cada DMU é definida como a razão da soma ponderada de seus produtos (*outputs*) pela soma ponderada dos insumos necessários para gerá-los (*inputs*). Estas variáveis são ponderadas por pesos, calculados livremente ou de forma

restrita através de programação linear, objetivando maximizar a eficiência de cada DMU em relação ao conjunto de referência (SENRA et al., 2007).

Pela vertente da gestão, a DEA é uma ferramenta que fornece aos gerentes, legisladores e planejadores uma metodologia objetiva para avaliar a eficiência e alocar recursos, com potencial para reduzir o preconceito pessoal no processo de alocação de recursos e decisões orçamentárias, estabelecer maior credibilidade com o público, fornecer aos gerentes um meio de demonstrar a eficiência dos programas existentes, de documentar a necessidade de maiores recursos ou de justificar estratégias de redução (BUTLER; JOHNSON, 1997).

O método DEA tem sido aplicado com sucesso no estudo da eficiência da administração pública e de organizações sem fins lucrativos, bem como para comparar departamentos educacionais (escolas, faculdades, universidades e institutos de pesquisas), estabelecimentos de saúde (hospitais, clínicas), prisões, produção agrícola, instituições financeiras, países, forças armadas, esportes, transporte (manutenção de estradas, aeroportos), redes de restaurantes, franquias, cortes de justiça, instituições culturais (companhias de teatro, orquestras sinfônicas) entre outros (PEÑA, 2008; COOPER; SEIFORD; ZHU, 2011).

Desse modo a técnica se mostra apropriada para avaliar e fornecer índices de eficiência das unidades prisionais e criar um *ranking* de eficiência que possibilite a identificação de unidades fortemente eficientes, fracamente eficientes (falsos eficientes) e ineficientes (FERREIRA; GOMES, 2020) além de permitir a elaboração de metas que permitam o alcance do índice das unidades de referência considerada pelo modelo como eficientes (BUTLER; JOHNSON, 1997).

A técnica pode contribuir para a administração das unidades prisionais de várias maneiras, tais como oferecer uma avaliação geral da eficiência relativa, identificando unidades exemplares; identificar áreas específicas onde os administradores podem fazer melhorias para as prisões que parecem ser menos eficientes e, por fim, identificar um grupo de referência de

operações prisional eficientes que fornece critérios de referência para os administradores (BUTLER; JOHNSON, 1997).

Os cálculos de eficiência foram realizados por meio do software OSDEA-GUI, específico para desenvolver análise envoltória de dados (DEA), cuja disponibilização é realizada por meio do sítio <https://opensourcedea.org/>, e abrangeram 346 (trezentas e quarenta e seis) unidade prisionais de regime fechado (*Decision Making Units* (DMUs) com uso de 11 (onze) indicadores como variáveis para as análises.

O estudo observa a recomendação de que para utilizar os modelos de DEA, o número de DMUs deve ser pelo menos igual a três vezes a soma total do número de variáveis (*inputs* e *outputs*) envolvidas, ou pelo menos igual ao produto do número de variáveis de *input* e *output*, adotando-se o critério associado ao maior número de DMUs necessárias (BANKER et al., 1989).

Para a áreas de DEA e de Multicritério, a quantidade de DMUs adotadas na presente pesquisa representa um número de grande porte, já que na literatura DEA quase não existem aplicações com uma quantidade DMUs maior do que 150 (cento e cinquenta) e, em relação às variáveis, o total de 11 (onze) variáveis, entre Indicadores de Recurso e de Resultado, mostra-se número suficiente, pois em muitas aplicações reais, e devido às próprias características tanto da análise de eficiência quanto de avaliação multicritério, trabalha-se com um máximo de 10 variáveis (MEZA; NETO; RIBEIRO, 2005).

O modelo de pesquisa considera como variáveis de entrada (*inputs*) os Indicadores de Recursos, definidos com base nos dados extraídos do SISDEPEN, bem como dados financeiros do FUNPEN e do Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais (BRASIL, 2020), conforme o Quadro 9 - Indicadores de recursos, nos termos da tipologia proposta por Barney e Hesterly (2007).



Como variáveis de saída (*output*) foram considerados os Indicadores de Resultados obtidos dos produtos do processo de prestação de serviço público retratados pelas variáveis extraídas do SISDEPEN e pelo indicador elaborado do complementar da Taxa de Reincidência do estudo Reentradas e reiterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiros do Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2019, conforme o Quadro 11 – Indicadores de Resultado.

Considerando como *Decision Making Units* (DMUs) os estabelecimentos penais do sistema prisional brasileiro e com base nos parâmetros do método DEA, a eficiência é obtida a partir da combinação ótima dos insumos e métodos necessários (*inputs*) no processo produtivo de modo que gerem o máximo de produto (*output*) (PEÑA, 2008).

Para o fim e obtenção da eficiência das unidades prisionais, a DEA orientada ao *output* é a opção mais indicada, pois estuda a eficiência sob a perspectiva da capacidade que a DMU tem de maximizar seus produtos, mantendo o volume de recursos, considerando que é função do gestor público alocar recursos disponíveis, visando a ampliar a oferta de serviços públicos (SILVA; CRISÓSTOMO, 2019).

Nesse cenário, serão realizadas duas análises DEA para obtenção (i) da Eficiência do Sistema Prisional Estadual, considerando os valores consolidados de todas as unidades prisionais em nível estadual brasileiras; e (ii) a Eficiência da Unidade Prisional em regime fechado, que serão, posteriormente, empregadas nas análises de regressão.

### **3.5.2.1 Primeira verificação – eficiência do sistema prisional estadual**

A primeira verificação visa permitir a elaboração de uma variável de controle para utilização na terceira etapa (verificar a relação entre recursos e eficiência) como variável

independente. Essa opção encontra respaldo na literatura, pois na análise de regressão pode ser necessárias a criação de variáveis adicionais (HAIR et al., 2009).

A Eficiência do Sistema Prisional estadual foi considerada um indicador de boa gestão, no sentido de se observar se o fato de pertencer a um estado da federação considerado eficiente contribui para a eficiência da unidade prisional de regime fechado individualmente considerada.

Esse indicador de boa gestão introduz uma variável endógena aos dados estatísticos obtidos das unidades prisionais, minorando risco de endogeneidade e incluindo fator relevante para a avaliação da eficiência administrativa das unidades. Nesse indicador as valores se apresentam consolidados, trazendo o somatório do quantitativo por variável de todos os estabelecimentos prisionais do estado para permitir a análise da eficiência do sistema prisional no nível estado da federação, assumindo como resultado para esse indicador um caráter dicotômico e adotando-se uma codificação (HAIR et al., 2009), de valor 1 (um) para estados considerados eficientes e 0 (zero) para os estados não-eficientes, conforme apresentado no Quadro 13:

Quadro 13 - Modelo para cálculo da Eficiência do Sistema Prisional Estadual

DMU	Indicador de Recursos (inputs) (*)	Indicador de Resultado (Outputs) (**)	Resultado Valor eficiência
Estado da Federação (Sigla)	Capacidade (***) Saúde (***) Educação (***) Laboral (***) Humano (***) Capacitação (***) Financeiro (***)	Egressos	Eficiência sistema prisional estadual  Eficientes = 1  Não eficientes = 0
(*) extraídos do Quadro 9 – Indicadores de recursos. (**) extraídos do Quadro 11 – Indicadores de resultado. (***) dados consolidados com base em todos os estabelecimentos prisionais do estado			

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 3.5.2.2 Segunda verificação – eficiência da unidade prisional

A segunda verificação busca construir o rol das unidades prisionais em regime fechado individualizadas, destacadas de forma decrescente pela sua eficiência, gerando, assim, o *ranking* das unidades. O modelo adotado está apresentado no Quadro 14:

Quadro 14 - Modelo para cálculo da eficiência da Unidade Prisional

DMU	Indicador de Recursos ( <i>inputs</i> ) (*)	Indicador de resultados ( <i>Outputs</i> ) (**)	Resultado Valor Eficiência
Unidade prisional de regime fechado	Capacidade Saúde Educação Laboral Humano Capacitação	Capacitados  Instruídos  Consultados	Eficiência Unidade Prisional
(*) extraídos do Quadro 9 – indicadores de recursos (**) extraídos da Quadro 11 – indicadores de resultado			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Optou-se pela retirada do indicador Financeiro, pois não há base de dados disponível que indique quanto de recurso financeiro foi destinado a cada unidade prisional, apenas para o estado federado, o que torna o indicador pouco preciso e seu uso acarretaria perda de acurácia do modelo.

Assim privilegiou-se o princípio da parcimônia na escolha de variáveis ao se evitar selecionar variáveis que possam conter erros de medida substancial ou que se mascare o efeito de variáveis mais úteis (HAIR et al, 2019).

A utilização da técnica da análise envoltória de dados, com base nos indicadores adotados e a elaboração do ranking das unidades prisionais estaduais, cumpre o segundo objetivo específico de avaliar a eficiência das unidades prisionais de regime fechado.

### 3.5.3 Terceira etapa: Verificações da relação entre recursos e eficiência

A regressão múltipla procura construir um modelo estatístico matemático para estudar objetivamente a relação entre as variáveis independentes (preditoras) e a variável dependente (critério) e, a partir do modelo, conhecer a influência de cada variável independente, como também, prever a variável dependente em função do conhecimento das variáveis independentes (BARBETTA, 2002; HAIR et al., 2009).

A escolha da análise de regressão múltipla se justifica ante a sua capacidade de resolver duas classes de problemas de pesquisa: previsão e explicação. Previsão envolve o quanto que uma variável estatística de regressão (uma ou mais variáveis independentes) pode prever da variável dependente. Explicação examina os coeficientes de regressão (sua magnitude, sinal e significância estatística) para cada variável independente e tenta desenvolver uma razão substantiva ou teórica para os efeitos das variáveis independentes (HAIR et al., 2009), sendo essa a perspectiva adotada para a pesquisa.

Para aplicar a análise de regressão múltipla o pesquisador deve decidir qual variável deve ser dependente e quais serão as independentes (HAIR et al., 2009). Para atender os requisitos, o estudo adotou como (i) Variável dependente: a Eficiência das Unidades Prisionais, obtida conforme modelo descrito no Quadro 12 - Modelo para cálculo da eficiência da Unidade Prisional; e como (ii) Variáveis independentes: os indicadores de recursos constantes do Quadro 9 – Indicadores de recursos e a variável Eficiência do Sistema Prisional Estadual, calculada conforme o Quadro 13 - Modelo para cálculo da eficiência do Sistema Prisional Estadual. Assim, o modelo utilizado para a Análise de Regressão Múltipla consta do Quadro 15:

Quadro 15 - Modelo para análise de regressão múltipla

Variável dependente	Variáveis Independentes
Eficiência Unidade Prisional (*)	Capacidade (**) Saúde (**) Educação (**) Laboral (**) Humano (**) Capacitação (**) Financeiro (**) Eficiência do Sistema Prisional Estadual (***)
(*) extraída do Quadro 12 - Modelo para cálculo da eficiência da Unidade Prisional. (**) extraídos do Quadro 9 – Indicadores de recursos. (***) extraída do Quadro 13 - Modelo cálculo da eficiência do Sistema Prisional Estadual. FUNPEN: Fundo Penitenciário Nacional, financia e apoia as atividades e os programas de modernização e aprimoramento do sistema penitenciário nacional.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na seleção das variáveis, conforme Hair et al. (2009), foi observada a necessidade do uso da teoria para se evitar seleção de variáveis indiscriminadamente (teoria forte); de se evitar selecionar variáveis que possam conter erros de medida substancial e de incluir variáveis irrelevantes ou omitir variáveis relevantes do conjunto de variáveis independentes (erro de especificação), evitando reduzir a parcimônia do modelo e que variáveis adicionais disfarcem o efeito de variáveis mais úteis.

Após a seleção das variáveis, devem ser observados os estágios da análise, que, conforme Hair et al. (2009) são: (i) testar as suposições inerentes á análise de regressão; (ii) se as suposições forem atendidas, gera-se o modelo; (iii) com os resultados, são realizadas análises diagnósticas para garantir que o modelo geral atende às suposições de regressão e que nenhuma observação tem influencia indevida sobre os resultados; (iv) interpreta-se a variável estatística de regressão. (v) Examina-se o papel desempenhado por cada variável independente na previsão da medida dependente; e (vi) Valida-se os resultados para garantir generalização para a população.

O estudo abrangeu como unidade de pesquisa as 346 (trezentas e quarenta e seis) unidades prisionais de regime fechado assim classificadas no SISDEPEN que correspondem a

parcela significativa dos 373 estabelecimentos prisionais brasileiros em sistema fechado. Todas as análises de regressão foram realizadas pelo método entrada forçada, assumindo o p-valor de 0,05 como critério para significância estatística. As análises estatísticas foram realizadas com o software SPSS Statistics versão 25 da IBM.

### 3.5.3.1 Verificação da normalidade

Os testes de Kolmogorov-Smirnov e de Shapiro-Wilk são testes de normalidade, que comparam escores de uma amostra a uma distribuição normal modelo de mesma media e variância dos valores encontrados na amostra. Se o teste é não-significativo ( $p > 0,05$ ), ele nos informa que os dados da amostra não diferem significativamente de uma distribuição normal (isto é, eles podem ser normais). Por outro lado, se o teste é significativo ( $p < 0,05$ ), a distribuição em questão é significativamente diferente de uma distribuição normal (isto é, ela é não-normal) (Field, 2009).

Ao realizar os testes de normalidade Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, onde se tem que a hipótese nula ( $H_0$ ) indica que a distribuição das variáveis é igual a distribuição normal e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) indica que a distribuição é diferente, os níveis de significância para todas as variáveis se mostraram significativos, impondo a rejeição de  $H_0$  e aceitando-se  $H_1$  onde a distribuição não segue a distribuição normal, conforme se verifica na Tabela 3.

Tabela 3 - Testes de normalidade

Variável	Kolmogorov – Smirnov			Shapiro – Wilk		
	Estatística	df	Sig.	Estatística	df	Sig.
Eficiência Unidade prisional	0,120	346	0,000	0,929	346	0,000
Capacidade	0,139	346	0,000	0,893	346	0,000
Saúde	0,162	346	0,000	0,781	346	0,000
Educação	0,192	346	0,000	0,725	346	0,000
Laboral	0,292	346	0,000	0,610	346	0,000
Humano	0,177	346	0,000	0,741	346	0,000
Capacitação	0,234	346	0,000	0,671	346	0,000
Eficiência Estadual	0,404	346	0,000	0,615	346	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

Entretanto, conforme afirma Hair Jr. et al. (2009), os testes apresentam limitações porque com amostras grandes é muito fácil obter valores significativos a partir de pequenos desvios da normalidade e, assim, um resultado significativo não necessariamente nos informa se o desvio da normalidade é suficiente para prejudicar os procedimentos estatísticos que serão aplicados aos dados.

### **3.5.3.2 Verificação da homogeneidade das variâncias**

Para verificar a homogeneidade das variâncias de grupos de dados foi realizado o teste de Levene que verifica a hipótese de que a variância nos grupos é a mesma (Field, 2009). Assim, a hipótese nula ( $H_0$ ) é que as médias das amostras possuem homogeneidade das variâncias e a hipótese alternativa ( $H_1$ ) é de que as variâncias não são homogêneas.

Se o teste de Levene é significativo quando  $p \leq 0,05$ , pode-se concluir que a hipótese nula é incorreta e que as variâncias são significativamente diferentes, e assim, a suposição de variâncias homogêneas foi violada. A heterogeneidade das variâncias, ou violação da homogeneidade das variâncias, pode ser reduzida por intermédio da transformação de variáveis que não possuem distribuição normal (assimetria positiva ou negativa). No presente estudo, a logaritimização da variável dependente não apresentou melhorias ao modelo.

Se, no entanto, o teste de Levene não é significativo (isto é,  $p > 0,05$ ), aceita-se a hipótese nula de que as diferenças entre as variâncias é zero, ou seja, as variâncias são aproximadamente iguais e a suposição é mantida (Field, 2009). A rotina de teste para Levene, adotando-se como fator o binômio eficiente e ineficiente, apresenta o resultado constante na Tabela 4:

Tabela 4 - Teste de Levene - homogeneidade de variância

Indicador	Estatística de Levene	df1	df2	Sig.
Capacidade	4,679	1	344	0,031
Saúde	2,190	1	344	0,140
Educação	0,245	1	344	0,621
Laboral	0,019	1	344	0,890
Humano	1,901	1	344	0,169
Capacitação	3,532	1	344	0,061
Eficiência Estadual	27,010	1	344	0,000
Eficiência unidade Prisional	171,626	1	344	0,000

Fonte: Elaborado pelo autor.

A estatística de Levene, baseada na média, apresentou valores de  $p > 0,05$  para todas as variáveis, exceto Eficiência Estadual e Eficiência da Unidade Prisional. No entanto, tendo em vista que a finalidade que a pesquisa se propõe é buscar explicar a variação da variável independente na variável dependente e não seu caráter de inferência estatística, adota-se como possível a continuidade das análises de regressão, pois a violação do pressuposto da homogeneidade das variâncias não, necessariamente, invalida a análise, a depender da sua finalidade, apenas a enfraquece (ABBAD; TORRES, 2002).

### 3.5.3.3 Multicolinearidade

De acordo com Hair Jr et al. (2009), a colinearidade é a expressão da relação entre duas (colinearidade) ou mais (multicolinearidade) variáveis independentes. Diz-se que duas variáveis independentes exibem colinearidade completa se seu coeficiente de correlação é 1 (um), e completa falta de colinearidade se o coeficiente de correlação é 0 (zero).

A multicolinearidade ocorre quando qualquer variável independente é altamente correlacionada com um conjunto de outras variáveis independentes. Um caso extremo de colinearidade/multicolinearidade é a singularidade, na qual uma variável independente é perfeitamente prevista (ou seja, correlação de 1,0) por uma outra variável independente (ou mais de uma) (HAIR et al., 2009).



Uma das medidas para verificar o grau de colinearidade é o Fator de inflação de variância (VIF), um indicador do efeito que as outras variáveis independentes têm sobre o erro padrão de um coeficiente de regressão. Valores VIF altos também indicam um alto grau de colinearidade ou multicolinearidade entre as variáveis independentes. O VIF é calculado como o inverso do valor de tolerância. Assim, casos com níveis maiores de multicolinearidade são refletidos em valores de tolerância menores e valores maiores para VIF. Hair et al., (2009) orientam que níveis geralmente aceitos de multicolinearidade (valores de tolerância de até 0,10, correspondendo a um VIF de 10) devem ser diminuídos em amostras menores devido a aumentos no erro padrão atribuíveis à multicolinearidade.

Outra medida comumente utilizada é a tolerância. Como descrito por Hair Jr. et al., (2009), a tolerância da variável  $i$  ( $TOL_i$ ) é  $1 - R^2_i$ , onde  $R^2_i$  é o coeficiente de determinação para a previsão da variável  $i$  pelas outras variáveis independentes na variável estatística de regressão. À medida que o valor da tolerância se torna menor, a variável é melhor. A multicolinearidade, medida em termos de tolerância, denota que duas ou mais variáveis independentes estão altamente correlacionadas, de modo que uma variável pode ser altamente explicada ou prevista pela(s) outra(s) variável(eis), acrescentando pouco ao poder explicativo do conjunto como um todo. Essa consideração se torna especialmente crítica quando procedimentos *stepwise* são empregados Hair Jr. et al, p. 237, (2009).

A presença de colinearidade entre variáveis independentes pode afetar a análise de regressão múltipla, visto que pode influenciar o coeficiente beta e o nível de significância (BARBETTA, 2002; FIELD, 2009).

Hair et al. (2009) informam que o impacto da multicolinearidade é reduzir o poder preditivo de qualquer variável independente na medida em que ela é associada com as outras variáveis independentes. Quando a colinearidade aumenta, a variância única explicada por conta de cada variável independente diminui e o percentual da previsão compartilhada aumenta.

Como essa previsão compartilhada pode ser considerada apenas uma vez, a previsão geral aumenta muito mais vagarosamente quando variáveis independentes com multicolinearidade elevada são acrescentadas.

Quando a multicolinearidade aumenta, a habilidade de definir qualquer efeito de variável diminui. Incluir variáveis irrelevantes ou de significado marginal pode apenas aumentar o grau de multicolinearidade, o que torna a interpretação de todas as variáveis mais complicada (HAIR et al., 2009).

Para Hair et al. (2009), caso essas variáveis sejam inseridas em um mesmo modelo de regressão múltipla, há a possibilidade de ocorrência de erros Tipo II e dos coeficientes beta se tornarem não confiáveis, impossibilitando a avaliação da contribuição individual das variáveis independentes para explicação da variável dependente.

Tabela 5 - Coeficientes

Variável	Coeficientes			t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Não padronizado B	Erro	Padronizado Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	0,764	0,038	-	20,275	0,000	-	-
Capacidade	-0,217	0,049	-0,252	-4,404	0,000	0,756	1,323
Saúde	-2,131	0,969	-0,135	-2,198	0,029	0,656	1,524
Educação	0,111	0,112	0,060	0,988	0,324	0,680	1,470
Laboral	0,128	0,115	0,059	1,114	0,266	0,894	1,118
Humano	1,653	0,370	0,274	4,465	0,000	0,657	1,522
Capacitação	-1,207	0,285	-0,237	-4,229	0,000	0,791	1,265
Eficiência Estadual	-0,057	0,031	-0,094	-1,823	0,069	0,935	1,070

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a Tabela 5, para a variável dependente Eficiência da Unidade Prisional temos que para todas as variáveis os valores de VIF são menores que 10 e de tolerância são maiores que 0,10. Assim, pode-se concluir pela não existência de multicolinearidade entre os indicadores.

### 3.5.3.4 Número de observações para cada variável independente

Para Hair et al., (2009), o tamanho da amostra afeta a generalização dos resultados pela proporção entre observações e variáveis independentes, entendendo-se como regra que a razão jamais deve ficar abaixo de 5 para 1, (cinco observações para cada variável independente na variável estatística), mas que o nível desejado está entre 15 e 20 observações para cada variável independente. Quando esse nível é alcançado, os resultados devem ser generalizáveis se a amostra é representativa. A pesquisa adota 7 indicadores como variáveis independentes e possui 346 sujeitos experimentais atendendo o critério.

### 3.5.4 Possibilidade de adoção da técnica

O não atendimento de todos os requisitos citados pela literatura para o uso da generalização da amostra impõe a necessidade de decisão pelo pesquisador entre o uso de técnicas de pesquisa paramétricas ou não-paramétricas, tendo em vista que o pressuposto da normalidade para utilização de técnicas paramétricas não foi cumprido, mas o da homocedasticidade (homogeneidade da variância) sim.

Em razão do elevado número de sujeitos experimentais ( $N = 373$  unidades prisionais) e da constatação de apenas 27 (vinte e sete) sujeitos experimentais com valores discrepantes abaixo ou acima de 3,29 desvio-padrão (*outliers*) verificados com base em seus indicadores, restaram 346 sujeitos experimentais, caracterizando um estudo com a participação de 92,76% das unidades brasileiras classificadas no SISDEPEN como regime fechado.

Para o conjunto de sujeitos experimentais, apesar do não atendimento da distribuição normal das variáveis trazidas ao estudo, tendo em vista que tratamento de dados possibilitou uma base sem equívocos na digitação (erros, dados duplicados...), dados faltantes (*missing values*) ou observações atípicas (*outliers*), bem como o atendimento ao pressuposto da

Homocedasticidade (homogeneidade da variância) e valor de  $N > 30$ , a pesquisa adotará como adequada a utilização da técnica da regressão por ser uma técnica robusta à violação desses pressupostos e possibilitar a melhor estimativa linear não enviesada.

## 4 RESULTADOS

Considerando o objetivo geral de identificar a relação entre recursos estratégicos e a eficiência de unidades prisionais, os objetivos específicos da presente pesquisa foram direcionados a identificar os recursos utilizados nas unidades prisionais de regime fechado, a avaliar a eficiência dessas unidades e a verificar a influência dos recursos na eficiência das unidades com amparo na perspectiva da VBR (BARNEY; HESTERLY, 2007).

O capítulo é desenvolvido por meio de 3 (três) subseções que apresentam os resultados das análises DEA, os resultados das análises de regressão e a subseção dedicada à relação entre recursos e eficiência das unidades prisionais de regime fechado e a categorização do recurso como estratégico.

### 4.1 Resultados das análises DEA

A rotina de análise DEA para verificação da eficiência técnica pelo modelo CCR orientado ao *output* com retornos constantes resultaram na Tabela 6 onde estão descritos os resultados da Eficiência do Sistema Prisional Estadual por estado da federação e o *ranking* estabelecido.

Tabela 6 - *Ranking* da Eficiência dos Sistemas Prisionais Estaduais

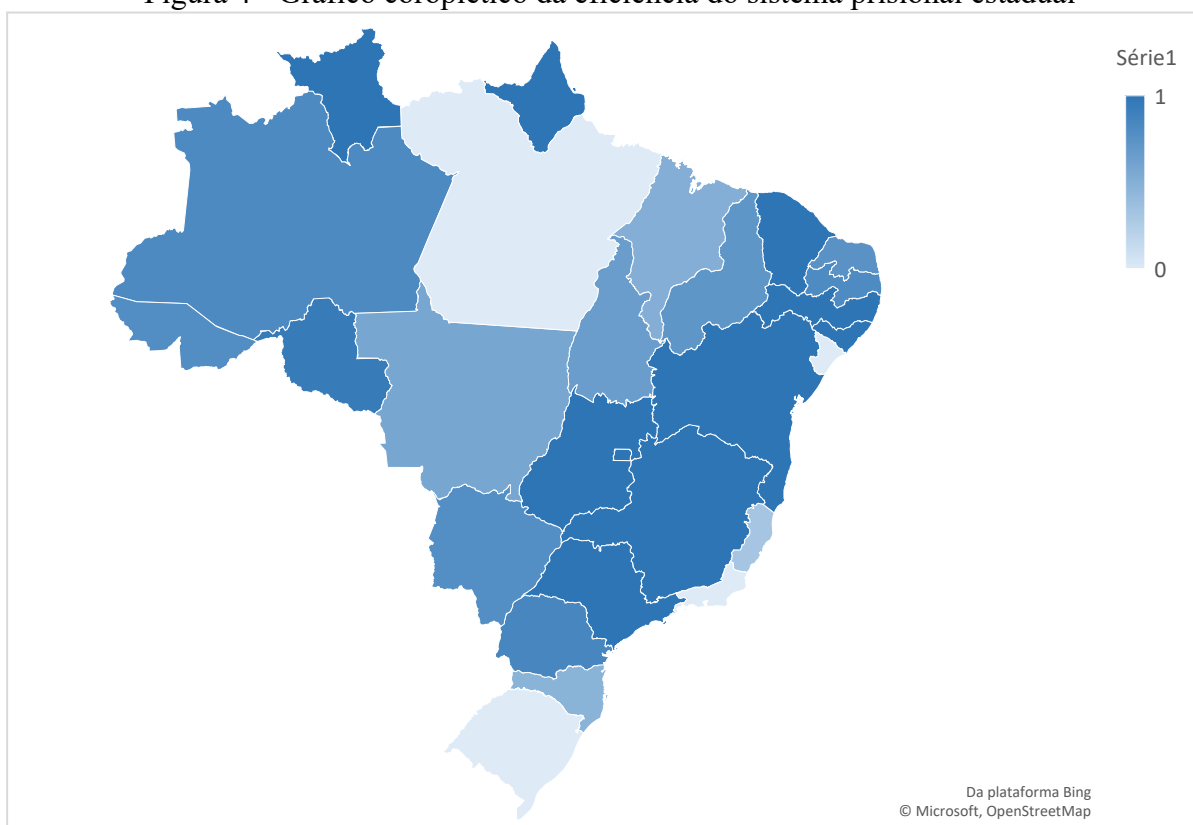
DMU Estado - Sigla	Eficiência Sistema Prisional Estadual	Classificação	Valor eficiência
Ceará - CE	1	Eficiente	1
Amapá - AP	1	Eficiente	1
Distrito Federal - DF	1	Eficiente	1
Roraima - RR	1	Eficiente	1
Minas Gerais - MG	1	Eficiente	1
Pernambuco - PE	1	Eficiente	1
Goiás - GO	1	Eficiente	1
Alagoas - AL	1	Eficiente	1
São Paulo - SP	1	Eficiente	1
Bahia - BA	1	Eficiente	1
Rondônia - RO	0,951143951	Não eficiente	0
Paraná - PR	0,85493608	Não eficiente	0
Amazonas - AM	0,819539074	Não eficiente	0
Paraíba - PB	0,816892902	Não eficiente	0
Acre - AC	0,797292358	Não eficiente	0
Mato Grosso do Sul - MS	0,792098598	Não eficiente	0
Rio Grande do Norte - RN	0,750680888	Não eficiente	0
Piauí - PI	0,720877311	Não eficiente	0
Tocantins - TO	0,661664285	Não eficiente	0
Mato Grosso - MT	0,583347407	Não eficiente	0
Maranhão - MA	0,51325206	Não eficiente	0
Santa Catarina - SC	0,477848673	Não eficiente	0
Espírito Santo - ES	0,320991472	Não eficiente	0
Rio de Janeiro - RJ	0	Não eficiente	0
Rio Grande do Sul - RS	0	Não eficiente	0
Pará - PA	0	Não eficiente	0
Sergipe - SE	0	Não eficiente	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise apontou que 10 (dez) sistemas estaduais foram considerados eficientes e 17 (dezessete) ineficientes, ou seja, uma relação de 37,03% eficientes para 62,97% ineficientes, ressaltando que os estados do Rio de Janeiro (RJ), Rio Grande do Sul (RS), Pará (PA) e Sergipe (SE) foram considerados ineficientes ao serem desconsiderados pela equipe do CNJ no cálculo da Taxa de Reincidência por ausência de dados, uma vez que não houve o preenchimento do sistema pelos respectivos Tribunais de Justiça (BRASIL, 2019) e devido à ausência dos dados e impossibilidade de cálculo do indicador Egressos, esses estados foram considerados como estados não eficientes sendo atribuído o valor 0 (zero).

A Figura 4 apresenta o gráfico coroplético (mapa de calor) que demonstra a configuração de eficiência dos sistemas prisionais estaduais brasileiros do mais eficiente (valor 1) ao menos eficiente (valor 0).

Figura 4 - Gráfico coroplético da eficiência do sistema prisional estadual



Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise DEA para verificação da eficiência das unidades prisionais, com base nos indicadores pelo modelo CCR orientado ao *output* com retornos constantes, resultaram na tabela apresentada no Apêndice E que traz o *ranking* das unidades prisionais e cumpre o segundo objetivo específico da pesquisa de avaliar a eficiência das unidades prisionais de regime fechado.

Na Tabela 7 se verifica que 73 (setenta e três) unidades prisionais foram consideradas eficientes e 273 (duzentas e setenta e três) foram consideradas ineficientes, ou seja, uma relação de 21,09% eficientes para 78,91% ineficientes.

Tabela 7 - Eficiência Estadual e Eficiência das Unidades Prisionais por estado

REGIAO	Sistema Estadual			Unidade prisional			
	Estado	Eficiente	Unidades	Eficientes		Não eficientes	
				Total	%	Total	%
Norte Eficiente: 28,57%	TO	Não	3	0	0%	3	100%
	AC	Não	3	2	67%	1	33%
	RO	Não	16	7	44%	9	56%
	RR	Sim	1	1	100%	0	0%
	PA	Não	26	0	0%	26	100%
	AM	Não	2	1	50%	1	50%
	AP	Sim	1	0	0%	1	100%
Nordeste Eficiência: 44,44%	BA	Sim	1	1	100%		0%
	SE	Não	2	1	50%	1	50%
	AL	Sim	4	0	0%	4	100%
	PB	Não	11	4	36%	7	64%
	PE	Sim	9	3	33%	6	67%
	RN	Não	4	1	25%	3	75%
	CE	Sim	9	6	67%	3	33%
	PI	Não	7	5	71%	2	29%
	MA	Não	3	1	33%	2	67%
Centro Oeste Eficiência: 50%	MT	Não	8	0	0%	8	100%
	MS	Não	22	7	32%	15	68%
	GO	Sim	23	3	13%	20	87%
	DF	Sim	2	0	0%	2	100%
Sudeste Eficiência: 50%	ES	Não	12	2	17%	10	83%
	RJ	Não	14	0	0%	14	100%
	MG	Sim	20	2	10%	18	90%
	SP	Sim	63	4	6%	59	94%
Sul: Eficiência: 0%	SC	Não	9	3	33%	6	67%
	PR	Não	17	6	35%	11	65%
	RS	Não	54	13	24%	41	76%
<b>TOTAL</b>			346	73		273	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Por essa perspectiva podemos verificar que o *ranking* por região brasileira, seguindo ordem decrescente de eficiência, iniciaria a partir das regiões Centro Oeste e Sudeste com 50% de seus estados considerados eficientes, Nordeste com 44,44%, Norte com 28,57% e Sul sem estados considerados eficientes, ou seja, à exceção da região Sul, todas as regiões possuem ao menos 2 (dois) estados classificados como eficiente.

Analisando-se a Tabela 7, adotando-se que para considerar o somatório das unidades prisionais como eficiente ele deveria se concentrar no estrato de 51% a 100%, percebe-se que os resultados encontrados no modelo proposto para cálculo da Eficiência do Sistema Estadual e o modelo proposto para a Eficiência da Unidade Prisional apresentaram resultados convergentes, na ordem de 66%, pois em 15 sistemas prisionais estaduais considerados



ineficientes o percentual de unidades prisionais ineficientes estava no estrato de 50% a 100%; e, em 4 estados considerados eficientes, o percentual de unidades prisionais eficientes estava no estrato de 51% a 100%.

As não convergências ocorreram em 9 estados da federação, sendo que em 7 (sete) estados eficientes, as unidades prisionais eficientes estavam no estrato de 0% a 50%; e em 2 (dois) estados ineficientes, o somatório das unidades eficientes está no estrato de 51% a 100%.

## 4.2 Resultados das análises de regressão

Nas análises de regressão linear os dados foram avaliados a partir da técnica de regressão simples com a inserção das variáveis de forma individualizada. Para cada variável independente foi realizada uma análise de regressão e os resultados são apresentados na Tabela 8.

Tabela 8 - Análises de Regressão Simples

Variável independente	Constante	Beta	Beta padronizado	Sig	R <sup>2</sup>	Durbin-Watson
Capacidade	0,749	-0,207	-0,240	0,000	0,058	0,855
Saúde	0,649	-2,174	-0,138	0,010	0,016	0,890
Educação	0,603	0,026	0,014	0,796	-0,003	0,869
Laboral	0,602	0,063	0,029	0,595	-0,002	0,874
Humano	0,581	0,506	0,084	0,120	0,004	0,886
Capacitação	0,656	-1,085	-0,213	0,000	0,042	0,924
Eficiência Estadual	0,630	-0,061	-0,100	0,064	0,010	0,875

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como já relatado, o indicador Financeiro não foi considerado para fins das análises de regressão em razão da dificuldade e complexidade de se obter dados financeiros e gastos efetivos no sistema prisional de cada estado, bem como sobre o valor transferido da União para os Estados e o que esses, de fato, empregaram (RUDNICKI; COSTA; BITENCOURT, 2020).

Conforme apontamentos dos Juízes Especialistas, esse fato inviabiliza verificar a capacidade explicativa do recurso financeiro sobre a eficiência da unidade. A dificuldade de obtenção de dados pode estar relacionada às formas de gestão prisional aplicada no país onde

algumas estruturas prisionais não possuem sequer CNPJ, sendo vinculados a uma secretaria, não podendo receber diretamente os repasses de recursos da União nem celebrar acordos de cooperação com outros órgãos e instituições (TORQUATO; BARBOSA, 2020).

Os resultados da regressão simples indicam que os indicadores (variáveis independentes) Capacidade, Saúde e Capacitação estão associadas de forma significativa, mas com beta padronizado negativo em relação à Eficiência da Unidade Prisional (variável dependente). O indicador Educação, Laboral e Humano não apresentaram significância e a variável Eficiência Estadual não apresentou significância e apresentou beta padronizado negativo.

O coeficiente  $R^2$  pode ser interpretado como a quantidade de variação na variável de saída que pode ser creditada ao modelo (FIELD, 2005), ou seja, a porcentagem de variação na variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Assim, quanto maior o valor de  $R^2$ , maior o poder de explicação da equação de regressão e, portanto, melhor a previsão da variável dependente (Hair et al., 2009, p.150). Ao comparar a capacidade explicativa de cada dimensão individualmente a partir do coeficiente  $R^2$ , pode-se observar que a variável Capacidade exerce uma maior influência sobre a variável dependente, seguida das variáveis Capacitação e Saúde.

Na análise de regressão múltipla todas as variáveis foram inseridas para elaboração do modelo e a análise da estatística descritiva apresentou as médias para cada Indicador, o desvio padrão associado e demonstrou o universo das observações, que correspondem às 346 unidades prisionais trazidas pelo recorte temático.

O modelo tendo como variável dependente a Eficiência da Unidade Prisional e como variáveis independentes a Eficiência Estadual e os indicadores Capacidade, Saúde, Educação, Laboral, Humanos e Capacitação mostrou-se significativo. A Tabela 9 apresenta o resumo do

modelo e descreve que o coeficiente  $R^2$  apresentou valor de 0,164, indicando que o modelo explica 16,4% da variância da variável dependente do modelo de regressão.

Tabela 9 - Resumo do modelo-01

R	$R^2$	$R^2$ ajustado	Erro padrão estimativa	Mudança de $R^2$	Estatísticas de Mudança			Sig. Mudança F	Durbin-Watson
					Mudança F	Df1	Df2		
0,405 <sup>a</sup>	0,164	0,147	0,272483778	0,164	9,480	7	338	0,000	1,698

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se observar a partir da Tabela 10 que os coeficientes das variáveis Capacidade ( $\beta=-0,252$ ;  $t = -4,404$ ;  $p < 0,001$ ), Saúde ( $\beta=-0,135$ ;  $t = -2,198$ ;  $p < 0,029$ ), Humano ( $\beta = 0,274$ ;  $t = 4,465$ ;  $p < 0,001$ ) e Capacitação ( $\beta=-0,237$ ;  $t = -4,229$ ;  $p < 0,001$ ) apresentaram resultados significativos em sua associação com a Eficiência da Unidade Prisional.

No entanto, as variáveis Educação ( $\beta = 0,060$ ;  $t = 0,988$ ;  $p < 0,324$ ), Laboral ( $\beta = 0,059$ ;  $t = 1,114$ ;  $p < 0,266$ ) e Eficiência Estadual ( $\beta=-0,094$ ;  $t = -1,823$ ;  $p < 0,069$ ) não apresentaram significância, pois seus valores foram de 0,324, 0,266 e 0,069, respectivamente, ou seja, valores onde  $p > 0,05$ .

Tabela 10 – Coeficientes-01

Variável	Coeficientes			t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	Não padronizado B	Padronizado Erro	Padronizado Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	0,764	0,038		20,275	0,001		
Capacidade	-0,217	0,049	-0,252	-4,404	0,000	0,756	1,323
Saúde	-2,131	0,969	-0,135	-2,198	0,029	0,656	1,524
Educação	0,111	0,112	0,060	0,988	0,324	0,680	1,470
Laboral	0,128	0,115	0,059	1,114	0,266	0,894	1,118
Humano	1,653	0,370	0,274	4,465	0,000	0,657	1,522
Capacitação	-1,207	0,285	-0,237	-4,229	0,000	0,791	1,265
Eficiência Estadual	-0,057	0,031	-0,094	-1,823	0,069	0,935	1,070

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise de regressão apresentou resultados significativos para os recursos Capacidade, Saúde e Capacitação, com o coeficiente Beta apresentando sinal negativo. A presença de coeficientes beta negativos indicam uma associação negativa entre as variáveis independentes e a variável dependente, de forma que quanto maior a presença dos recursos Capacidade, Saúde e Capacitação, menor seria a Eficiência da Unidade Prisional. Considerando

os argumentos propostos pela VBR (BARNEY; HESTERLY, 2007), tais recursos, por impactarem negativamente a eficiência, poderiam ser interpretados como uma fonte de desvantagem competitiva para as unidades prisionais.

Os recursos Educação e Laboral, por sua vez, apresentaram resultados não significativos, indicando uma ausência de associação desses recursos com a Eficiência das Unidades Prisionais analisadas. Considerando o proposto pela VBR (BARNEY; HESTERLY, 2007), entende-se que esses recursos podem ser considerados valiosos, conforme argumentos dos Juízes consultados, porém não se associam a um desempenho superior das Unidades Prisionais, de forma que não podem ser compreendidos como recursos estratégicos.

A exemplo dos recursos anteriores, pode-se observar a ausência de significância também para a variável Eficiência Estadual. Esse resultado indica que a Eficiência do Estado não está associada à Eficiência da Unidade Prisional. Além da classificação do recurso como não estratégico, esse resultado indica que a presença de capacidades na gestão prisional estadual não necessariamente se refletirá na eficiência da Unidade Prisional, sugerindo uma eventual dificuldade de transferência de recursos entre os diferentes níveis de análise ou a incapacidade de implantar o mesmo uso ou finalidade para os recursos.

Frente a resultados onde variáveis não apresentaram significância, torna-se interessante realizar nova verificação retirando-se essas variáveis (FIELD, 2009). A Tabela 11 apresenta o resumo do modelo-02 tendo como variável dependente a Eficiência da Unidade Prisional e como variáveis independentes os indicadores Capacidade, Saúde, Humanos e Capacitação. Os resultados indicam que o modelo-02 possui capacidade de explicar 14,8% da variância da variável dependente.

Observa-se, portanto, apenas um ligeiro aumento de capacidade explicativa do modelo a partir da retirada das variáveis. No entanto, apesar de não ser de considerável magnitude, a retiradas de variáveis é procedimento aconselhável, uma vez que torna o modelo mais

parcimonioso e o valor encontrado, para a área de ciências sociais e comportamentais, alcança um efeito médio, pois um  $R^2 = 2\%$  sugere em um efeito pequeno,  $R^2 = 9\%$  efeito médio e  $R^2 = 26\%$  um efeito grande (COHEN, 1998).

Tabela 11 - Resumo do modelo-02

R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajustado	Erro padrão estimativa	Durbin-Watson
0,385 <sup>a</sup>	0,148	0,138	0,272483778	1,020

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 12 apresenta o resumo da análise de variância do modelo-02 e o valor obtido no teste continua significativo, rejeitando-se a hipótese nula e aceitando a hipótese alternativa de que os coeficientes não são iguais a zero.

Tabela 12 - Análise de variância

	Soma dos quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Regressão	4,458	4	1,114	14,865	0,000
Resíduo	25,565	341	0,075		
<b>Total</b>	<b>30,023</b>	<b>345</b>			

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Tabela 13 demonstra que os coeficientes padronizados Beta apontam para o coeficiente de 0,308 para a variável Humano, demonstrando alteração significativa com o a análise do modelo-01 e permanecendo como a variável que mais influencia a variável dependente.

Tabela 13 - Coeficientes 02

Variável	Coeficientes		t	Sig.	95,0% intervalo de Confiança para B	
	Não padronizado B	Padronizado Beta			Limite inferior	Limite superior
(Constante)	0,739	0,034	21,984	0,000	0,673	0,805
Capacidade	-0,200	0,049	-4,081	0,000	-0,296	-0,103
Saúde	-1,707	0,921	-1,853	0,065	-3,520	0,105
Humano	1,860	0,357	5,203	0,000	1,157	2,563
Capacitação	-1,251	0,283	-4,425	0,000	-1,807	-0,695

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apesar da Tabela 13 apresentar que o indicador Saúde não é significativo, a simulação do modelo utilizando apenas os indicadores Capacidade, Humanos e Capacitação demonstrou possuir capacidade de explicar 14,0% da variável dependente, menor 0,8% em relação ao

modelo-02, desse modo, optou-se pela manutenção do indicador Saúde e, assim, a equação linear descritiva da regressão seria definida por: Eficiência Prisional = 0,739 + [-0,200.(Capacidade)] + [-1,707.(Saúde)] + [1,860.(Humano)] + [-1,251.(Capacitação)].

#### **4.3 Relação recursos estratégicos e eficiência das unidades prisionais de regime fechado.**

Sob a análise do modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2007), os recursos representados pelos indicadores Capacidade, Saúde, Educação, Laboral, Humanos e Capacitação para serem considerados estratégicos por induzirem desempenho superior por meio de vantagem competitiva devem se mostrar valiosos, raros, custosos de imitar ou passíveis de exploração pela organização. Desse modo, buscaremos verificar por meio da técnica estatística da regressão se os recursos são significativos e qual a orientação e magnitude de sua influência na eficiência da unidade.

O indicador Capacidade, que busca retratar o aspecto do recurso físico à disposição da unidade, mostrou-se significativo para a eficiência da unidade prisional, mas apresentou um beta padronizado negativo. Ou seja, foi verificado que ele atua de forma negativa na eficiência da unidade e pode implicar que ele não é um recurso determinante de eficiência para a unidade.

Entende-se que o recurso capacidade é valioso, pois permite explorar facetas de a administração da unidade prisional como a ressocialização do condenado por intermédio, por exemplo, de um processo de individualização penal, separando presos provisórios de definitivos, primários de reincidentes, delitos leves dos delitos graves, qualificando-os com o estudo e trabalho (FONSECA; BONFIM FILHO, 2019).

É custoso de imitar pela dificuldade de se obter essas vagas, pois o sistema brasileiro encontra-se em superlotação carcerária o que impede que qualquer política pública seja

efetivada, seja pelas péssimas condições de encarceramento, seja pela falta de servidores, equipe de saúde, materiais de consumo, remédios e até mesmo pelas condições arquitetônicas, conferindo à pena uma única função retribucionista, e não ressocializadora (FONSECA; BONFIM FILHO, 2019). Uma possível explicação para o caráter de ineficiência seja a superlotação carcerária registrada no sistema prisional brasileiro (FBSP, 2021), o que corrobora o estudo de Cesaroni e Lamberti (2014) que verificaram uma correlação estatística negativa entre superlotação e eficiência técnica não paramétrica.

O recurso saúde não foi significativo e apresentou um beta padronizado negativo demonstrando não influenciar na eficiência da unidade prisional. Esse resultado guarda relação com a opinião do Juiz Especialista-01 que apontou não perceber a correlação entre o indicador Saúde e a eficiência da unidade, pois considera que saúde é uma obrigação a ser ofertada pelo estado. Assim, não seria possível mensurar por esse indicador a prestação do serviço penal que demonstrasse eficiência, mas apenas o cumprimento de uma obrigação do Estado.

Os recursos Educação e Laboral apresentaram resultados não significativos, o que permite interpretar que esses recursos não representam um diferencial para as Unidades Prisionais, pois não exercem influência sobre a eficiência da unidade. Possíveis explicações para os resultados negativos dos indicadores Educação e Laboral podem ser as coincidentes às dificuldades de execução da política de educação conforme trazido por José e Leite (2020) que apontam como dificuldades a grande evasão escolar, sobretudo ao considerar as especificidades do ambiente prisional como a alta rotatividade dos apenados em razão das constantes transferências de presídios por razões como segurança, problemas de disciplina ou progressão de regime; e o conflito de horários entre a escola e o banho de sol ou a realização de cultos religiosos.

Outros fatores que dificultam a implementação das políticas públicas de educação nas unidades prisionais podem ser descritas como deficiências de infraestrutura (sala, carteiras,

lousas, equipamentos etc.); arquitetura prisional que favorece a percepção de isolamento, controle e encarceramento; falta de material didático específico e restrições ao uso de materiais convencionais de uso comum; salas com pessoas de diferentes idades; grande defasagem na relação idade/série; classes multisseriadas; excessiva rotatividade dos alunos; elevado número de presos provisórios; rígidos sistemas disciplinares que impedem livre movimentação dos alunos; dificuldade de acesso a recursos de TIC (Tecnologias da Informação e da Comunicação) e precariedade de estímulos sensoriais (visual, auditivo, tátil, gustativo e olfativo) (DA SILVA, 2020).

Como obstáculo à execução das políticas públicas como as de educação e laboral na seara prisional, também pode ser apontado o fato de que muitas atividades dependem da aceitação do preso em utilizar o serviço penal ofertado (JUIZ ESPECIALISTA-03). A questão de aceitação dos presos é complexa, pois no estabelecimento penal não se tem apenas o estado atuando, mas diversos atores como as famílias, instituições religiosas e as próprias facções que, por mais paradoxal que seja, foram criadas dentro dos presídios estaduais e fazem destes os seus escritórios oficiais, pois o ambiente carcerário estadual se transformou no *locus* indispensável para o estabelecimento e o desenvolvimento das relações de poder dessas organizações criminosas (NUNES, 2020).

Desse modo, por uma ótica gerencial, pode-se inferir que as políticas educacionais e laborais, voltadas para a formulação e reinserção dos apenados na sociedade, demandam vultosos recursos para implementação e manutenção, no entanto o resultado gerado é diminuto em relação ao investimento.

Cumprido destacar, no entanto, que apesar de não serem estratégicos do ponto de vista da VBR por não implicarem em vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2007), foram considerados pelos Juízes Especialistas como essenciais e relevantes para as políticas públicas de serviços penais, pois o fato de que os presos terem ou não, formalmente, um certificado não



se mostra tão relevante frente a alocação de tempo e atenção dos presos em atividades produtivas, que evitam o ócio e trazem benefícios, pois a unidade se torna mais tranquila e menos conflituosa.

O indicador Humano representa os recursos humanos à disposição da unidade. No complexo contexto do sistema prisional brasileiro, esse recurso ganha destaque no enfrentamento da conjuntura crítica existente e é encarado como um dos fatores essenciais para o desenvolvimento de práticas e rotinas adequadas nos espaços de privação e restrição de liberdade (DE ARAÚJO, 2020).

Entende-se que os recursos humanos são valiosos, pois permitem que a organização explore oportunidades como oferecer um melhor serviço penal e neutralize ameaças do ambiente com fugas ou rebeliões; é raro, ao passo que, geralmente, só são realizados concursos para a área penitenciária em momentos de crise instalada que já aconteceram (TORQUATO; BARBOSA, 2020).

Esses recursos são custosos de imitar, tendo em vista que a contratação de servidores públicos depende de inúmeros fatores de cunho econômico e políticos que não estão sobre a governança da unidade prisional e as unidades enfrentam uma desvantagem para obtê-lo, assim, as organizações públicas devem prestar atenção especial à retenção de pessoal e os líderes organizacionais devem procurar garantir que os funcionários se sintam valorizados e não queiram sair (ANDREWS; BEYNON; MCDERMOTT, 2016).

Os resultados das análises de regressão permitem indicar os recursos humanos como estratégicos para as Unidades Prisionais, uma vez que são significativos estatisticamente e se associam positivamente à Eficiência da unidade.

Esses resultados corroboram o apontado por Lee e Whitford (2012) quando falam que recursos administrativos (número de membros na estrutura de governo superior) e recursos de

peçoal (o nível de profissionalização de seus funcionários), têm impactos positivos na eficácia da agência. A opinião do Juiz Especialista-03 de que o grande diferencial entre as unidades prisionais seria encontrado no recurso humano e os achados de Soares (2019) que reconhecem os recursos humanos e organizacionais como estratégico na gestão pública municipal reforçam esse argumento.

O indicador Capacitação que reflete os recursos organizacionais, mostrou-se significativo para a eficiência da unidade prisional. Entende-se que tal recursos são valiosos, por aprimorar o capital humano do sistema prisional, o que reflete diretamente na melhoria dos serviços penais prestados nas unidades da federação e, por consequência, tende a repercutir na redução dos índices de violência e criminalidade (BRASIL, 2020).

Esse recurso também é custoso de imitar, pois a realidade dos servidores dedicados às Escolas de Serviços Penais pode ser considerada insatisfatória diante dos desafios que enfrentam e do quantitativo do recurso humano a capacitar (BRASIL, 2020).

A falta de capacitação adequada aos futuros servidores de serviços penais aliada ao reduzido quadro de servidores responsáveis pelas assistências é um ponto de ineficiência que compromete a materialização das assistências previstas pela LEP (TORQUATO, BARBOSA, 2020) e leva as unidades a enfrentar desvantagem para obter os serviços prestados e por não terem capacidade de desenvolvê-los.

O indicador Capacitação, no entanto, apresentou um beta padronizado negativo, ou seja, atua de forma negativa na eficiência da unidade. Esse resultado é antagônico à percepção do Juiz Especialista-01 e do Juiz Especialista-03 que defenderam a capacitação como importante vetor para a eficiência das unidades, bem como o trazido por Pablo et al. (2007) ao afirmar que gestores do setor público precisam de fortes habilidades gerenciais para cumprir as metas organizacionais e às conclusões de Soares (2019) de que os recursos organizacionais são estratégicos na gestão pública municipal.

Uma possibilidade de explicação para esse fato é extraída da opinião do Juiz Especialista-03 de que muitos recursos financeiros são destinados à área operacional dos órgãos de segurança e pouco é destinado para capacitação e investimentos na área de gestão, ou seja, o beta negativo pode se originar do fato de que políticas ou procedimentos organizacionais das unidades não dão suporte à exploração do recurso capacitação.

Os resultados encontrados sugerem a não alocação de recursos vultosos em Capacitação. A alocação dos recursos deve ser devidamente planejada em função das necessidades para se alcançar os objetivos pretendidos (VIEIRA; HOFFMANN; ALBERTON, 2018). De forma similar, Barney e Hesterly (2007) indicam a necessidade de uma adequada estrutura organizacional para que se possa explorar efetivamente os recursos. A ausência de planejamento e aplicação adequados dos recursos pode levar a uma situação de excessiva alocação para o desenvolvimento de um recurso, gerando uma situação de ineficiência, como a observada nos resultados.

Conforme exposto, percebe-se que cada organização possui recursos diversificados, no entanto, o diferencial é identificar os recursos estratégicos e os não estratégicos, pois um recurso estratégico (*know-how*, capital humano, etc.) é aquele que contribui significativamente para a criação de uma vantagem competitiva sustentável e o sucesso organizacional, ao contrário de um recurso não estratégico (mobiliário de escritório, etc.) cuja contribuição é insignificante (CARMELI; COHEN, 2001).

Nesse contexto, balizado em um olhar gerencial, pode-se concluir que os indicadores que apresentaram beta padronizado negativo, ou seja, que influenciam de forma negativa na eficiência da unidade, ou que não apresentaram significância estatística, ou seja, não influenciam na eficiência, implicam em recursos que não possuem características que o qualifiquem como estratégico, pois não são indutores de vantagem competitiva (BARNEY;

HESTERLY,2007), ao contrário, podem ser considerados como causadores de desvantagem competitiva ou de mera paridade competitiva.

Recursos que se apresentem significativos para a eficiência da unidade, possuam beta padronizado positivo e apresentem as características trazidas pelo modelo VRIO sinalizam um caráter estratégico, pois geram uma vantagem competitiva que viabiliza um desempenho superior frente às unidades de comparação em termos de eficiência e se destacam como potenciais *benchmarks* para as unidades de comparação, em particular, e para política públicas, em geral.

Com fundamentos no método VRIO (BARNEY, HESTERLY, 2007) compatibilizado às evidências obtidas das análises DEA e por regressão múltipla, o Quadro 16 apresenta as 3 (três) situações observadas (vantagem, neutralidade e desvantagem competitiva) consideradas para determinar o caráter de recurso estratégico para a eficiência das unidades prisionais de regime fechado.

Quadro 16 – Síntese recursos estratégicos para a eficiência da unidade prisional

Recurso indicador	Tipologia	Beta	Significativo	Caráter	Estratégico para eficiência
Capacidade	Físico	Negativo	Sim	Desvantagem	Não
Saúde	Físico	Negativo	Não	Neutralidade	Não
Educação	Físico	Negativo	Não	Neutralidade	Não
Laboral	Físico	Negativo	Não	Neutralidade	Não
Humano	Humano	Positivo	Sim	Vantagem	Sim
Capacitação	Organizacional	Negativo	Sim	Desvantagem	Não

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Barney e Hesterly (2007).

Os resultados apontam que os indicadores baseados na tipologia físicos (Capacidade, Saúde, Educação e Laboral), financeiros e organizacionais (Capacitação) não se mostraram estratégicos, ainda que essenciais na opinião dos Juízes Especialistas, para a eficiência das unidades, levando a uma situação que implica em paridade competitiva (BARNEY;

HESTERLY, 2007). Essa evidência corrobora a opinião do Juiz Especialista-03 de que a os recursos físicos e financeiros não seriam indutores na eficiência das unidades, pois pela dinâmica e especificidade das atribuições das unidades prisionais, esses insumos adotam uma configuração padronizada.

## 5 DISCUSSÃO, CONCLUSÕES, LIMITES E RECOMENDAÇÕES

Com o objetivo de identificar a relação entre recursos e a eficiência de unidades prisionais brasileiras de regime fechado, essa pesquisa, com apoio na perspectiva da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991; BARNEY; HESTERLY, 2007), identificou recursos à disposição das unidades para prestação dos serviços penais com fim de verificar seu caráter de estratégico para a eficiência da unidade.

Para atendimento dos objetivos elaborou-se indicadores de recursos (Capacidade, Educação, Laboral, Saúde, Humanos, Capacitação e Financeiro) e de produtos (Capacitados, Instruídos, Consultados e Egressos) que foram submetidos a Juízes Especialistas para validação de sua aplicabilidade para os fins da pesquisa, perfazendo uma contribuição prática à análise das políticas prisionais.

Os indicadores de recursos foram utilizados como dados de entrada (*input*) e os de resultado como dados de saída (*output*) para utilização no modelo de análise envoltória de dados (DEA) para o cálculo da Eficiência dos Sistemas Prisionais Estaduais e da Eficiência das Unidades Prisionais, o que permitiu a adoção da variável dependente Eficiência da Unidade para a aplicação da regressão múltipla como técnica estatística para verificar a relação entre os recursos disponíveis e o sua influencia na eficiência.

No trabalho de campo para construção dos indicadores de recursos e de resultado foi explorado o Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional (SISDEPEN), do qual foram extraídas variáveis colhidas por meio da funcionalidade de Informações Penitenciárias, uma ferramenta para conhecimento da realidade prisional brasileira e mecanismo de coleta e de tratamento das informações dos estabelecimentos penitenciários do país, da qual se pode elaborar políticas públicas de saúde, de educação, de trabalho, de cultura,

de esporte, de assistência social e acesso à justiça (BRASIL, 2016). Também foram utilizados dados financeiros com origem no Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN) e de publicações oficiais de fonte aberta dos Poderes Executivo e Judiciário.

O trabalho de campo da pesquisa evidencia a necessidade de aprimoramento dos dados objeto de coleta do SISDEPEN. A dimensão de variáveis existentes no banco de dados enseja a realização de uma análise crítica se as informações requisitadas das unidades se mostram necessárias, pois aparenta haver excessiva quantidade de informações com aplicabilidade incerta para o monitoramento e avaliação das políticas públicas implementadas.

Um foco maior sobre informações efetivamente associadas às ações implementadas e em execução, em especial aquelas que possam ser derivadas em indicadores que possibilitem acompanhar, avaliar e comparar os resultados alcançados pelas diferentes unidades prisionais, bem como ser agregados para avaliação em nível estadual e nacional, apresentaria um caráter proveitoso na relação custo-benefício da obtenção do dado.

Esse direcionamento para as ações também apresentaria resposta à necessidade de apresentação de informações específicas para o desenvolvimento e avaliação da política públicas como, por exemplo, informações sobre o quantitativo de estudantes que concluíram a fase escolar para se verificar o efetivo aproveitamento e conclusão do curso (JOSÉ; LEITE, 2020)

Desse modo, o aperfeiçoamento do formulário de coleta do SISDEPEN poderia abarcar outras dimensões como assistência social, apontada como vetor de manutenção dos vínculos sociais e familiares e base para desenvolvimento das demais políticas prisionais e que lida com questões como a própria individualização do preso, que não tem acesso sequer aos documentos básicos estatais como certidão de nascimento, RG, CPF, etc. e os problemas decorrentes como gestão da emissão do documento e de logística para entrega ao apenado (JUIZ ESPECIALISTA-03).

Outra constatação no decorrer da pesquisa foi a dificuldade de manutenção da comparabilidade dos dados das unidades prisionais entre os anos em decorrência de alterações sofridas na destinação, uso, manutenção em atividade ou nomenclatura das unidades prisionais. A falta de comparabilidade dificulta análises longitudinais que considerem a eficiência e outras dimensões em diferentes momentos ao não permitir a verificação dos efeitos de eventuais variações nos dados no decurso do tempo.

Ressalte-se que muitas situações fogem à governança do DEPEN por estarem sob exclusiva responsabilidade do estado federado. Os estados não possuem uniformidade no modelo de gestão dos sistemas prisionais, sendo, em alguns, responsabilidade da Secretaria de Segurança; em outros da Secretaria de Justiça, da Secretaria de Administração Penitenciária ou de uma Autarquia, todos órgãos responsáveis pela administração do Sistema Prisional que realizam a mesma função estatal, mas com estruturas institucionais e níveis de autonomia diversos (TORQUATO; BARBOSA, 2020).

Nesse sentido, o aprimoramento do instrumento e da coleta de dados e a utilização de indicadores, os propostos na pesquisa ou outros que se mostrarem adequados ante as necessidades erigidas para avaliação, permitirão novos avanços no planejamento e tomada de decisão pelos órgãos, bem como poderão revelar novos recursos e produtos que possam aferir com maior caráter explicativo a eficiência das unidades prisionais e diminuiriam a ausência de indicadores de resultados para se mensurar as atividades dos serviços penais (BRASIL, 2019).

Esse aprimoramento oportuniza maior poder gerencial e agrega novas informações às atualmente disponibilizadas, para uso profissional ou acadêmico, em painéis interativos que apresentam campos como Informações Gerais e Criminais, População estrangeira, Saúde no Sistema Prisional, Ações de Reintegração e Assistência Social, Monitoramento Eletrônico e Mulheres e Grupos Específicos (BRASIL, 2022).



A elaboração de indicadores para visualização de recursos e resultados e de relatórios que agreguem informações qualitativas aos números hoje coletados tem potencial de viabilizar pesquisas e estudos que ampliem a escassa bibliografia sobre a seara penal e estudos sobre gestão e administração prisional (CESARONI; LAMBERTI, 2014).

A criação desses indicadores também contribuiria para o aprimoramento da avaliação das políticas, bem como teria impacto na evolução da modelagem proposta ao permitir a construção da variável eficiência com melhor aderência à realidade, viabilizando maior caráter explicativo do modelo, pois se constata que a variável dependente, ainda que apresente um significativo  $R^2 = 14,8\%$ , não abarca toda as dimensões do fenômeno.

Esse resultado evidencia que a modelagem é válida como contribuição prática, ainda que comporte aprimoramentos, tendo em vista se tratar de avaliação de uma questão pública de significativa complexidade como é a questão prisional, na qual são oferecidas políticas públicas determinadas em lei, mas cuja eficácia é incerta, pois a pesquisa não encontrou informações que verifiquem se o egresso empregou o ensinamento no retorno à sociedade e não há instrumentos normativos que obriguem o apenado a estudar, trabalhar ou participar das ações da política pública ofertada.

A modelagem proposta em razão da análise DEA, ainda que não seja o objetivo principal da pesquisa, possibilita a identificação de unidades eficientes e não eficientes e apresenta informações que permitem identificar opções ineficazes, criar grupos de referência de comparação e definir níveis-alvo para resultados por meio de um processo de *benchmarking*.

*Benchmarking* é o processo no qual se verificam casos concretos de aplicação de processos, operação, função estratégia ou modelo organizacional que foram exitosos em outras situações para que sirvam de inspiração aos participantes do processo de criação (SECCHI, 2019).

O estabelecimento de *benchmarks* é promissor para o desenvolvimento da Administração Pública, onde unidades que tenham alcançado níveis maiores de eficiência poderão demonstrar e expandir suas práticas para que outras também alcancem o nível de excelência. A modelagem proposta no estudo comporta esse tipo de avaliação e sugere para as organizações quais recursos observados tendem a melhorar o desempenho na execução da política pública e qual seria a combinação ótima de recursos que induz um desempenho superior tendo por referência a eficiência.

A utilização das informações obtidas pelo modelo pode fornecer aos gestores uma ferramenta para reduzir o preconceito pessoal no processo de alocação de recursos e decisões orçamentárias, ao mesmo tempo em que estabelece maior credibilidade à tomada de decisão ao trazer aos gerentes um meio de demonstrar a eficiência dos programas existentes, documentar a necessidade de maiores recursos ou justificar estratégias de redução em políticas públicas (BUTLER; JONHSON, 1997).

O modelo proposto é permeável a ajustes em suas variáveis. A escolha de variáveis diversas pode acarretar resultados diferentes, o que não deve ser interpretado como uma fraqueza da análise DEA, mas uma forma de considerar uma dimensão diferente do problema, um olhar para as DMUs segundo outro ponto de vista. Por isso, a análise prévia de possíveis conjuntos de variáveis é uma etapa fundamental, a ser feita conjuntamente por decisores, especialistas e analistas (SENRA et al., 2007).

Nesse sentido, o resultado do estudo confirma a opinião de Butler e Jonhson (1997) e de Cesaroni e Lamberti (2014) pela aplicabilidade da análise DEA em instituições prisionais e corrobora sua aplicabilidade a outros órgãos e entidades da Administração Pública nas diferentes esferas de governo, pois se mostrou hábil para a verificação da eficiência, elaboração de *ranking* e identificação de *benchmarks* que retroalimentarão o ciclo de avaliação das políticas públicas.

A análise de regressão, por sua vez, oportuniza uma visão diferenciada sobre os recursos, esclarecendo quais efetivamente influenciam a eficiência das DMU's e quais seriam esses efeitos e sua magnitude (HAIR et al., 2009), agregando valor ao resultado da análise DEA e à tomada de decisão administrativa.

Com base nos resultados do estudo, pode-se assumir que a VBR, perspectiva de estratégica amplamente empregada na administração privada, possui aplicabilidade na Administração Pública também para a análise de sistemas prisionais, como é observado em outras organizações públicas (MATTHEWS; SHULMAN, 2005; BRYSON; ACKERMANN; EDEN, 2007; PABLO et al.; 2007; DE AZEVEDO BARBOSA; MACHADO, 2013; SZYMANIEC-MLICKA, 2014; PEE; KANKANHALLI, 2016).

No entanto, resta patente a necessidade de mais trabalhos e estudos para que se adapte um modelo gerencial criado com finalidade obtenção de vantagem competitiva e desempenho superior (BARNEY, 1991) ao modelo de políticas públicas que possuem objetos múltiplos, não facilmente mensuráveis e com fim de atendimento a questões complexas de fundo social como são as políticas públicas prisionais.

A gestão eficiente dos recursos é necessária, posto que, se os recursos não forem bem geridos no sistema prisional, se tornam problemas sociais pela necessidade de aplicação de recursos em outras áreas, sobretudo no setor de saúde, de assistência social às vítimas e familiares, de segurança pública (preventivos ou repressivos) e de justiça, e, de certa forma, inviabilizam, pelo seu custo de oportunidade, outros investimentos sociais ou mesmo em infraestrutura (PEREIRA FILHO; PIANTO; SOUZA, 2010) onerando toda a sociedade e acarretando problemas graves pela não ressocialização dos apenados.

No entanto, se deve considerar a crítica quanto a visão eminentemente gerencial na Administração Pública, pois o estudo evidencia que recursos tidos como ineficientes, representados pelos Indicadores Capacidade, Educação, Saúde e Laboral, não podem deixar de

ser considerados como essenciais às políticas públicas como defendido pelos juízes especialistas.

Essa crítica se faz sentir em searas como a prisional que possuem destacada atuação social e nas quais não se deve permitir que metas gerenciais obstaculizem os objetivos das políticas públicas prisionais ao ser dar valor a objetivos que possam a ser expressos em termos de variáveis de sistema facilmente mensuráveis e excluindo a cuidadosa articulação dos objetivos penais que as políticas tentam alcançar (TUBEX, 2015).

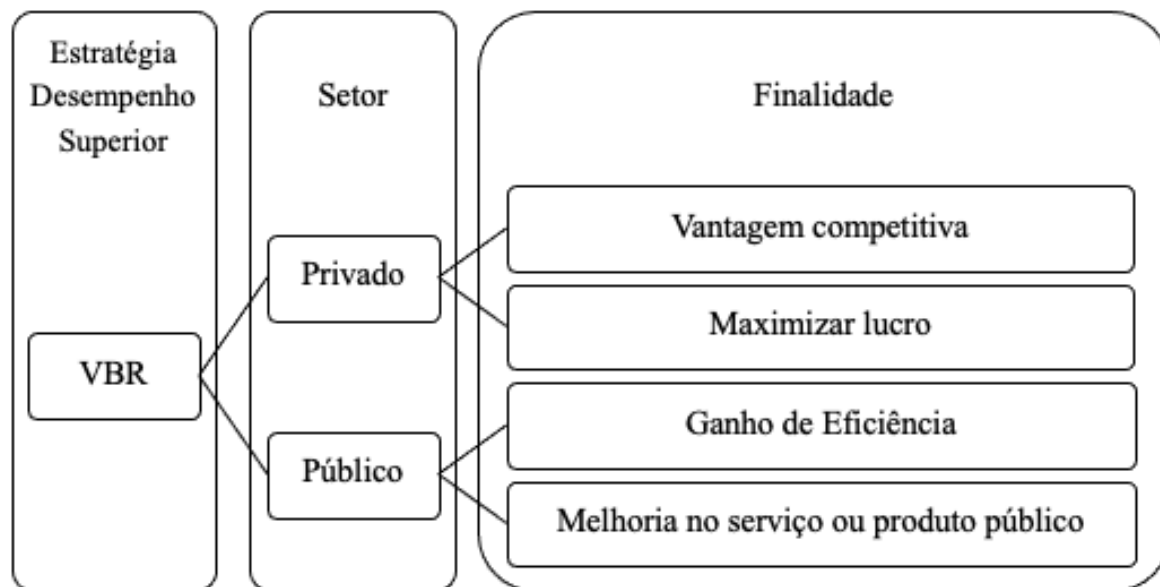
Pelo olhar gerencial, a unidade prisional possuiria vantagem competitiva ao implementar uma estratégia de criação de valor com base em recursos que não estivesse sendo implementada simultaneamente por outra unidade prisional. Essa vantagem seria sustentável caso a estratégia de criação de valor não estivesse sendo implantada simultaneamente por nenhuma unidade prisional e essas não conseguissem duplicar os benefícios dessa estratégia por um considerável lapso temporal (BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY; HESTERLY, 2007).

No entanto para a seara pública, a possibilidade de se duplicar o benefício de uma estratégia que aumente desempenho é o que se busca para se aumentar a eficiência na prestação de serviços públicos. Desse modo, ainda que objetivo de busca de desempenho pela utilização de recursos e capacidades e de seus pressupostos de heterogeneidade e de imobilidade dos recursos da perspectiva da VBR sejam passíveis de aplicação no setor privado e no setor público, os resultados da pesquisa permitem propor o entendimento quanto à necessidade de reinterpretção dos conceitos de vantagem competitiva para maximização da lucratividade e nos requisitos trazidos pelo modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Conforme sintetizado na Figura 5, o conceito de desempenho superior por meio de vantagem competitiva para aumento da lucratividade no âmbito privado comportaria reinterpretção para se adotar uma ótica próxima à de desempenho superior por meio de ganho

de eficiência para melhoria no serviço ou produto público que se materializa no enfrentamento, diminuição ou resolução do problema público (SECCHI, 2019).

Figura 5 - Proposta de reinterpretação da VBR para a Administração Pública



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nessa perspectiva, o modelo VRIO precisa de adequação, pois o reconhecimento no recurso da característica de ser valioso ao permitir que a organização explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente e da organização possuir políticas e procedimentos que estejam organizados para dar suporte à exploração de seus recursos se mantem como questões a serem respondidas para definição de recursos estratégicos ao desempenho (BARNEY; HESTERLY, 2007).

No entanto, os critérios de raridade e imitabilidade são passíveis de uma abordagem ampliada, pois, na seara pública, se busca a melhor prestação de serviços e produtos e a capacidade de reconhecer, imitar, substituir e propiciar o controle desses recursos para que todas as organizações melhorem seu desempenho é um princípio da Administração pública para a boa gestão.

Diferentemente do proposto pela VBR para a iniciativa privada, na administração pública, apresentar seus recursos e indicar como eles contribuem para um resultado positivo é

um fator legitimador da gestão, contribuindo para a transparência e com potencial de assegurar ou majorar o fluxo de insumos investidos, não havendo o interesse em se esconder os recursos estratégicos ou a forma como eles são alocados, mas sim de utilizar essa informação e difundí-la.

Nesse sentido, embora um olhar tomando como base os recursos e capacidades disponíveis para explicar o desempenho superior seja válido também para a administração pública, as demais características afetas a um comportamento estratégico em um ambiente efetivamente competitivo não seriam adequadamente apropriadas ao setor público não competitivo, sendo sugestivo incorporar o conceito de *Benchmarking* como técnica para fomentar eficiência de forma homogênea na Administração Pública.

Considerando o recurso valioso, raro, custoso para se imitar e estando a organização apta a explorá-lo, o recurso se torna estratégico por permitir um diferencial no desempenho de sua eficiência sendo considerado como um *benchmark* para a Administração Pública e um potencial vetor para orientação de políticas públicas. No entanto, caso o grau de raridade e imitabilidade o torne proibitivo para disponibilização às demais organizações, ele se torna idiossincrático, incidindo como recurso estratégico quanto à eficiência apenas para aquela organização, mas não se mostrando apto como um recurso a orientar políticas públicas, conforme apresentado no Quadro 17.

Quadro 17 – Proposta de Modelo VRIO orientado às políticas públicas

<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil imitação / substituição?</b>	<b>Possível de disponibilizar?</b>	<b>Implicação</b>
Sim	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva.
Sim	Sim	Não	Não	Paridade competitiva.
Sim	Sim	Sim	Não	Recurso idiossincrático. Estratégico para a organização, mas impróprio para orientação de política pública.
Sim	Sim	sim	Sim	Recurso estratégico passível de orientar políticas públicas.

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Barney e Hesterly (2007)

Ao propor essa reinterpretação, o presente trabalho oferece uma contribuição teórica à área de estratégia e desempenho, diminui a lacuna teórica ao abordar um setor de acanhada literatura acadêmica (CARMELI; TISHLER, 2004; SZYMANIEC-MLICKA, 2014; LIMA; ROSA, 2016) e incentiva a realização de novos estudos sobre a VBR, sua aplicabilidade no setor público e sua adoção como esteio teórico para fins de definição da eficiência de políticas públicas, pois, Apesar do seu reconhecimento e aceitação, a VBR conta com pouco suporte empírico, o que lhe confere um caráter predominantemente teórico (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011).

Pesquisas futuras poderão aclarar equívocos como acreditar que a principal entrega do sistema prisional seria apenas o preso reintegrado à sociedade, em vez de verificar que o trabalho dos serviços penais abrange todo o núcleo familiar do preso e abarca uma esfera muito maior de influência, conforme apontado pelos Juízes consultados, bem como averiguar o resultado do presente estudo, no qual, de forma não esperada, políticas consagradas como a de Educação e Laboral, apesar de consideradas essenciais pelos Juízes Especialistas e objeto de obrigação legal por parte do Estado não se mostraram significativas para a eficiência da unidade.

Também se mostram interessantes, como pesquisas futuras para evolução do uso da estratégia, os questionamentos quando a aplicabilidade do modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007) para definição de recursos estratégicos no setor público, bem como avaliações de quais setores da administração pública a discussão se mostra válida e capaz de gerar benefício em razão das múltiplas finalidades das políticas públicas, sendo a modelagem aplicada nesse estudo uma contribuição prática aplicável.

A modelagem demonstrou ter alcançado o objetivo geral do estudo e ser hábil para utilização em outros setores e instituições da Administração Pública, tendo como principais contribuições metodológicas a elaboração de *ranking* e a verificação da relação entre recursos

e a eficiência de unidades prisionais. Desse modo, se apresenta como modelo promissor de avaliação administrativa pela vertente da eficiência e promover novo olhar sobre o sistema penitenciário ao entregar evidências para tomada de decisão, possibilitar inferências e orientar rearranjos de recursos nas diversas etapas do ciclo de políticas públicas.

Desse modo, identificar e classificar recursos pela ótica da VBR e produtos por meio de indicadores de esforço e de impacto pertinente à política pública estudada, tratados por meio de análise envoltória de dados com foco na eficiência (BUTLER; JONHSON, 1997; CESARONI; LAMBERTI, 2014), se amolda ao preconizado para um modelo de avaliação administrativa de políticas públicas ao promover a definição de *benchmarks* e a comparabilidade de produtos, serviços e práticas com outros semelhantes empregados por líderes externos (XUN et al., 2014; BATISTA; DOMINGOS, 2017).

Cabe destacar que, não obstante os esforços empreendidos na pesquisa apresentarem contribuição metodológica para a avaliação de eficiência em unidades prisionais e do número de sujeitos experimentais (346 unidades prisionais de regime fechado) que correspondem a parcela significativa do universo de estabelecimentos prisionais brasileiros em sistema fechado, o recorte temático impõe limitação à generalização dos resultados do estudo.

Outra limitação diz respeito ao recorte temporal e à escolha pelo estudo transversal que foram estabelecidos frente a dificuldade de comparabilidade entre os dados coletados ano a ano. Essa falta de comparabilidade pode ser decorrente da falta de padronização da Administração Prisional em nível estrutural, nominal e organizacional entre os estados da federação (TORQUATO, BARBOSA, 2020), bem como da falta de homogeneidade no entendimento dos conceitos e procedimentos para inserção de dados e informações no sistema do SISDEPEN.

O recorte temporal envolveu apenas o ano de 2019, tendo em vista que a liberação de dados do SISDEPEN demanda um espaço razoável de tempo de processamento e validação e,



nesse ínterim, o sistema pode ter apresentado evolução, novas orientações sobre a coleta de dados e alterações em razão da dinâmica da atividade prisional. Como proposta de pesquisas futuras sugere-se a adoção de análises longitudinais que considerem a eficiência em diferentes lapsos temporais para se permitir a verificação dos efeitos de eventuais variações nos dados.

A utilização da Taxa de Reentrada também limita o alcance dos resultados, pois ao desconsiderar estados na elaboração da Taxa de Reincidência a abrangência nacional e classificação estadual permanece menos precisa, pois a coleta de dados e a inclusão desses estados poderia influenciar na definição da eficiência e por conseguinte da identificação da relação dos recursos. Caso o índice tenha continuidade, estudos futuros poderiam inserir os estados faltantes para verificar a manutenção das conclusões atuais, ou, em caso de descontinuidade, propor novo indicador de resultado.

Merece alerta a escassez de estudos e pesquisas no âmbito da gestão de unidades prisionais que implicaram na ausência de parâmetros ou paradigmas que permitissem verificações, comparações ou inferências.

Por fim, a adoção da modelagem proposta, com amparo de variáveis ou indicadores (de recursos e de impacto) distintos, oportunizando novos olhares, inclusive com apoio de variáveis ambientais, de controle e oriundas de pesquisa de fundo qualitativo, podem evoluir a metodologia e permitir a verificação do caráter estratégico de novos recursos e produtos. Nesse sentido, a proposta de novas pesquisas que abarquem outros setores da Administração Pública, não circunscritos à temática da segurança pública e com escopo mais abrangente, pode contribuir com o desenvolvimento da avaliação de políticas públicas.

## Referências

- ABBAD, Gardênia; TORRES, Cláudio Vaz. **Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções**. Estudos de Psicologia (Natal), v. 7, p. 19-29, 2002.
- ANDREWS, Rhys; BEYNON, Malcolm J.; MCDERMOTT, Aoife M. **Organizational capability in the public sector: A configurational approach**. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 26, n. 2, p. 239-258, 2016.
- BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. Ed. UFSC, 5a edição, 2002.
- BARNEY, Jay. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. *Journal of Management*, Vol. 17, nº 1, 99-120. 1991
- BARNEY, Jay B.; ARIKAN, Asli M. **The resource-based view: Origins and implications**. *The Blackwell handbook of strategic management*, p. 124-188, 2001.  
DOI:10.1111/b.9780631218616.2006.x
- BARNEY, Jay B. HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva** / Jay B. Barney, William S. Hesterly; tradução Monica Rosemberg; revisão técnica Pedro Zanni. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007
- BARRUTIA, Jose M.; ECHEBARRIA, Carmen. **Resource-based view of sustainability engagement**. *Global Environmental Change*, v. 34, p. 70-82, 2015.
- BATISTA, Mariana; DOMINGOS, Amanda. **Mais que boas intenções: técnicas quantitativas e qualitativas na avaliação de impacto de políticas públicas**. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 32, n. 94, 2017.
- BOYNE, George A. **Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda**. 2003. Disponível em:  
[https://www.researchgate.net/publication/31288054\\_Sources\\_of\\_Public\\_Service\\_Improvement\\_A\\_Critical\\_Review\\_and\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/31288054_Sources_of_Public_Service_Improvement_A_Critical_Review_and_Research_Agenda). Acesso em 24 mai. 2020.
- BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). **Manual do Usuário** – Brasília: DEPEN, 2016. 117p. Disponível em <https://www.gov.br/depen/pt-br/servicos/sisdepen/mais-informacoes/manual-do-sisdepen-1/manual-usuario-sisdepen.pdf> Acesso em: 25 jun. 2020.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). **Reentradas e reiteraões infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiros/** Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2019.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 30 out. 2020.
- BRASIL. **Decreto n.º 1.093, de 3 de março de 1994 - regulamenta a Lei Complementar nº**

**79, de 7 de janeiro de 1994, que cria o Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 23 de março de 1994b.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). **Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais** – Brasília: DEPEN, 2020. 45p. Disponível em: <https://ead.espen.mj.gov.br/mod/data/view.php?id=11222>. Acesso em: 21 de mar. 2021.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). **FORMULÁRIO SOBRE INFORMAÇÕES PRISIONAIS.** Disponível em: <http://antigo.depen.gov.br/DEPEN/depen/sisdepen/infopen/formulario-sobre-informacoes-prisionais.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2020a

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). **Página Institucional.** Disponível em: <https://www.gov.br/depen/pt-br/aceso-a-informacao/institucional> . Acesso em: 29 de out. de 2020b.

BRASIL. **Lei Complementar n.º 79, de 7 de janeiro de 1994. Cria o Fundo Penitenciário Nacional - FUNPEN e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, 07 de janeiro de 1994a.

BRASIL. **Lei n.º 7.210, de julho de 1984. Lei de Execuções Penais – LEP.** Diário Oficial da União, Brasília, 13 de julho de 1984.

BRASIL. Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN). **Painel Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias.** 2022. disponível em <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZTk1MWI1MzUtZDFIMS00NmY0LWJkNjctM2YxZThlODI1MTNlIiwidCI6ImViMDkwNDIwLTQ0NGMtNDNmNy05MWYyLTRiOGRhNmJmZThlMSJ9&pageName=ReportSection> Acesso em 14 jan. 2022.

BOUERI, Rogério; ROCHA, Fabiana; RODOPOULOS, Fabiana. **Avaliação da Qualidade do Gasto Público e Mensuração da Eficiência/** Rogério Boueri, Fabiana Rocha, Fabiana Rodopoulos (Organizadores) - Brasília: Secretaria do Tesouro Nacional, 2015.

BRYSON, John M.; ACKERMANN, Fran; EDEN, Colin. **Putting the resource - based view of strategy and distinctive competencies to work in public organizations.** Public administration review, v. 67, n. 4, p. 702-717, 2007.

BUTLER, Timothy W.; JOHNSON, W. Wesley. **Efficiency evaluation of Michigan prisons using data envelopment analysis.** Criminal Justice Review, v. 22, n. 1, p. 1-15, 1997.

CAPISTRANO ANDRADE, Thiago. **VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO SETOR PÚBLICO: Uma análise dos desempenhos, recursos e capacidades de duas Zonas Eleitorais do TRE-RN /** Thiago Capistrano Andrade; Orientador: Judson da Cruz Gurgel. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública, 2019.

CARMELI, Abraham; COHEN, Aaron. **Organizational reputation as a source of sustainable competitive advantage and above-normal performance: an empirical test among local authorities in Israel.** Public Administration & Management: An Interactive Journal, v. 6, n. 4, p. 122-165, 2001.

CARMELI, Abraham; TISHLER, Ashler. **The relationships between intangible organizational elements and organizational performance**. Strategic management journal, v. 25, n. 13, p. 1257-1278, 2004.

CARNASCIALI, Ana Maria dos Santos; BULGACOV, Sergio. **Recursos e competências organizacionais distribuídos na saúde pública**. Revista de Administração Contemporânea, v. 18, n. 6, p. 832-853, 2014.

CESARONI, Giovanni; LAMBERTI, Aldo. **Technical efficiency and productivity analysis of the Italian prison system: a methodological comparison**. International Journal of Business Performance Management, v. 15, n. 4, p. 329-350, 2014

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioural sciences**. Hillsdale, NJ: Erlbaum. 1988.

CORRÊA, Cláudia Prim. **Influências do sistema de avaliação da CAPES na gestão de egressos do programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina, alicerçado na teoria da visão baseada em recursos**; Cláudia Prim Corrêa; orientadora, Cibele Barsalini Martins, Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

COSTA, Caio César de Medeiros et al. **Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quantílica**. Revista de Administração Pública, v. 49, n. 5, p. 1319-1347, 2015.

COOPER, William W.; SEIFORD, Lawrence M.; ZHU, Joe (Ed.). **Handbook on data envelopment analysis**. Springer Science & Business Media, 2011. DOI 10.1007/978-1-4419-6151-8

DA COSTA, F. Lustosa; CASTANHAR, J. Cezar. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. Revista de Administração Pública, 37 (5), p. 962-969, 2003.

DA MATTA, Isabela Braga; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; SILVA, Edson Arlindo. **Políticas públicas no setor de saúde: mudanças, tendências e desafios sob a perspectiva da administração pública**. RAHIS, v. 11, n. 1, 2014.

DA SILVA, Roberto. **Fundamentos epistemológicos para uma EJA Prisional no Brasil**. REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL-RBEP, v. 1, n. 1, p. 59-76, 2020.

DE ARAUJO, Stephane Silva. **As Origens da Escola Nacional de Serviços Penais: histórico de implantação e consolidação**. REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL-RBEP, v. 1, n. 1, p. 15-31, 2020

DE AZEVEDO BARBOSA, Raissa; MACHADO, André Gustavo Carvalho. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo na Embrapa**. Gestão & Regionalidade, v. 29, n. 87, 2013.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do "campo de públicas"**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 6, p. 959-979, 2016

FARREL, M.J. **The Measurement of Productive Efficiency**. Journal of the Royal Statistical Society, Séries A, Parte III: 253-290, 1957.

FERREIRA, Helder e FONTOURA, Natália de Oliveira. **Sistema de justiça criminal no Brasil: Quadro institucional e um diagnóstico de sua atuação**. Texto para discussão nº 1330. IPEA, 2008. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1330.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1330.pdf). Acesso em 24 mai. 2020.

FERREIRA, Carlos Maurício de Carvalho; GOMES, Adriano Provezano. **Introdução à análise envoltória de dados: teoria, modelos e aplicações**. Editora UFV, 2020.

FIELD, A. **Descobrimo Estatística usando o SPSS**. 1ª ed. Porto Alegre, Artmed, 2009.

FONSECA, Vicente; BONFIM FILHO, Ernany. **Políticas Públicas: conceito, ciclo, processo de formação e sua ineficácia no âmbito do sistema penitenciário brasileiro**. Revista Neiba, Cadernos Argentina Brasil, v. 8, n. 1, 2019.

FBSP – FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2020**. São Paulo: FBSP, 2021. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2021/10/anuario-15-completo-v7-251021.pdf>

GODDARD, Andrew; SIMM, Alexa. **Management accounting, performance measurement and strategy in English local authorities**. Public Money & Management, v. 37, n. 4, p. 261-268, 2017.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados** [recurso eletrônico] / Joseph F Hair Jr ... [et al.] ; tradução Adonai Schlup Sant'Anna. – 6. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Bookman, 2009.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. **Metodologia de pesquisa** / Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Maria del Pilar Baptista Lucio ; tradução: Daisy Vaz de Moraes ; revisão técnica: Ana Gracinda Queluz Garcia, Dirceu da Silva, Marcos Júlio. – 5ª ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Penso, 2013.

HOOPEES, David G.; MADSEN, Tammy L.; WALKER, Gordon. **Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource - based view? Toward a theory of competitive heterogeneity**. Strategic management journal, v. 24, n. 10, p. 889-902, 2003.

HOWLETT, Michael. **Política Pública: seus ciclos e subsistemas: uma abordagem integradora** / Michael Howlett, M. Ramesh, Anthony Perl; tradução técnica Francisco G. Heidemann. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

JOSÉ, Gesilane de Oliveira Maciel; LEITE, Yoshie Ussami Ferrari. **Educação Básica em**

**Prisões no Brasil: entre avanços e desafios.** REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL-RBEP, v. 1, n. 1, p. 33-58, 2020

JUIZ ESPECIALISTA-01. **Entrevista.** Entrevistador: Robson Ferreira Polito. Brasília, 2021.

JUIZ ESPECIALISTA-02. **Entrevista.** Entrevistador: Robson Ferreira Polito. Brasília, 2021.

JUIZ ESPECIALISTA-03. **Entrevista.** Entrevistador: Robson Ferreira Polito. Brasília, 2021.

JUIZ ESPECIALISTA-04. **Entrevista.** Entrevistador: Robson Ferreira Polito. Brasília, 2021.

KOPITTKE, Alberto L. W.; RAMOS, Marília Patta. **O que funciona e o que não funciona para reduzir homicídios no Brasil: uma revisão sistemática.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, abr. 2020. ISSN 1982-3134. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/81265/77611>. Acesso em: 23 Mai. 2020.

KRETZER, Jucélio e MENEZES, Emílio Araújo. **A importância da Visão Baseada em Recursos na explicação da vantagem competitiva.** Revista de Economia Mackenzie, Volume 4. n. 4. p. 63-87. 2006.

KRISHNAN, Satish; TEO, Thompson SH. **Moderating effects of governance on information infrastructure and e-government development.** Journal of the American Society for Information Science and Technology, v. 63, n. 10, p. 1929-1946, 2012.

LEE, Soo-Young; WHITFORD, Andrew B. **Assessing the effects of organizational resources on public agency performance: Evidence from the US federal government.** Journal of Public Administration Research and Theory, v. 23, n. 3, p. 687-712, 2013.

LIMA, Myrna Modolon. ROSA, Fabricia Silva da. **O uso da Visão Baseada em Recursos em gestão pública: revisão sistêmica de literatura.** XVII Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - AdCont 2016 28 e 29 de outubro de 2016 - Rio de Janeiro, RJ

MASSUKADO, Márcia Shizue; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **A visão baseada em recursos na gestão pública do turismo: O caso de Curitiba-PR.** Revista Turismo em Análise, v. 19, n. 2, p. 255-271, 2008.

MATTHEWS, J.H. SHULMAN A.D. **Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox.** Journal of Business Research, 58(2): 232-240. 2005.

MELIÁN-GONZÁLEZ, Arturo; BATISTA-CANINO, Rosa M.; SÁNCHEZ-MEDINA, Agustín. **Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations.** International Review of Administrative Sciences, v. 76, n. 1, p. 97-114, 2010.

MEZA, Lidia Angulo; NETO, Luiz Biondi; RIBEIRO, Paulo Guilherme. **SIAD V. 2.0.– Sistema Integrado de Apoio à Decisão: uma implementação de modelos de análise envoltória de dados e um método multicritério.** XXXVII Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional. Anais. Gramado (RS), 2005.

NETO, Luiz Medeiros de Araujo; FREIRE, Fátima de Souza; ROSANO-PEÑA, Carlos; CARVALHO, João e ABREU, Ana Rita. **Mensuração da Eficiência na Gestão Pública Portuguesa: Uma Aplicação da Análise Envoltória de Dados**. XX Congresso Brasileiro de Custos – Uberlândia, MG, Brasil, 18 a 20 de novembro de 2013.

NEWBERT, Scott L. **Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research**. Strategic management journal, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

NUNES, Walter. **Sistema Penitenciário Federal: o regime prisional de líderes de organizações criminosas**. REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL-RBEP, v. 1, n. 2, p. 101-134, 2020.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de; DE PAULA, Ana Paula. **Herbet Simon e os Limites do Critério de Eficiência na nova Administração Pública**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, São Paulo, v. 19, n. 64, Jan./Jun. 2014.

PABLO, Amy L. et al. **Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector**. Journal of management studies, v. 44, n. 5, p. 687-708, 2007.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

PEE, Loo Geok; KANKANHALLI, Atreyi. **Interactions among factors influencing knowledge management in public-sector organizations: A resource-based view**. Government Information Quarterly, v. 33, n. 1, p. 188-199, 2016.

PEÑA, Carlos Rosano. **Um Modelo de Avaliação da Eficiência da Administração Pública através do Método Análise Envoltória de Dados (DEA)**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 83-106, Jan./Mar. 2008

PEREIRA, Cristina Horst et al. **Análise SWOT e visão baseada em recursos como suporte à formulação do planejamento estratégico: um estudo no mercado municipal de Naviraí-MS**. Revista Eletrônica Gestão e Serviços, v. 9, n. 1, p. 2232-2249, 2018.

PEREIRA, Maise Soares e FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. **Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008

PEREIRA FILHO, Oliveira A.; TANNURI-PIANTO, Maria Eduarda; SOUSA, Maria da Conceição S. de. **Medidas de custo-eficiência dos serviços subnacionais de segurança pública no Brasil: 2001-2006**. Economia Aplicada, v. 14, n. 3, p. 313-338, 2010.

PETERAF, Margaret A. **The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view**. Strategic management journal, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PRZYCZYNSKI, Renato; BITENCOURT, Cláudia Cristina. **Resource-Based View (RBV): Perspectiva empírica, tendências e abrangência em duas décadas**. Anais do Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração–ENANPAD

XXXV, Rio de Janeiro-RJ, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa social : métodos e técnicas**/ Roberto Jany Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.). - 3. ed. - 16. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2015.

RIDDER, Hans-Gerd; BRUNS, Hans-Jürgen; SPIER, Fabian. **Analysis of public management change processes: the case of local government accounting reforms in Germany**. Public administration, v. 83, n. 2, p. 443-471, 2005.

RUDNICKI, Dani; COSTA, Ana Paula Motta; BITENCOURT, Daniella F. **A (in) eficiência da alocação orçamentária no sistema prisional: consequências materiais e humanas**. Revista Direito, Estado e Sociedade, 2020.

SANTANA, Leonardo Souza. **Visão Baseada em Recursos e as contribuições estratégicas para a gestão de esportes e lazer em equipamentos públicos do município de São Paulo**. Anais do III SINGEP e II S2IS – São Paulo – SP – Brasil – 09, 10 e 11/11/2014.

SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete. **Coletânea de políticas públicas-volume 2**. Brasília: ENAP, 2006

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo : Cengage Learning, 2019.

SENRA, Luis Felipe Aragão de Castro et al. **Estudo sobre métodos de seleção de variáveis em DEA**. Pesqui. Oper., Rio de Janeiro , v. 27, n. 2, p. 191-207, Aug. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-74382007000200001&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-74382007000200001&lng=en&nrm=iso). Acesso em 22/05/2020

SILVA, Clayton Robson Moreira da; CRISÓSTOMO, Vicente Lima. **Gestão fiscal, eficiência da gestão pública e desenvolvimento socioeconômico dos municípios cearenses**. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 4, p. 791-801, 2019.

SOARES, Cristiano Sausen. **Interação dos recursos estratégicos e uso do sistema de custos e seus reflexos na qualidade da gestão pública municipal** / Cristiano Sausen Soares; orientadora, Fabricia Silva da Rosa, 2019. 244 p. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis, 2019.

SZYMANIEC-MLICKA, Karolina. **Resource-based view in strategic management of public organizations—a review of the literature**. Management, v. 18, n. 2, p. 19-30, 2014.

VASCONCELOS, F. C., & CYRINO, Á. B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de Empresas. ERA, v. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.

TORQUATO, Cristiano Tavares; BARBOSA, Liliane Vieira Castro. **O sistema penitenciário brasileiro e o quantitativo de servidores em atividade nos serviços penais: avanços e desafios**. REVISTA BRASILEIRA DE EXECUÇÃO PENAL-RBEP, v. 1, n. 2, p. 251-272, 2020



TUBEX, Hilde. **Reach and relevance of prison research**. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy* 4(1)? 4-17. Doi: 105204/ijcjsd.v3i2.200. 2015.

VIEIRA, Daniel Pires; HOFFMANN, Valmir Emil; ALBERTON, Anete. **Investimentos públicos, competitividade e desenvolvimento: um estudo em destinos turísticos brasileiros**. *Revista de Administração Pública*, v. 52, n. 5, p. 899-917, 2018.

WERNERFELT, Birger. **A resource - based view of the firm**. *Strategic management journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

XUN, Wun. **Guia de políticas públicas: gerenciando processos**/Xun Wu, M. Ramesh, Michael Howlett, Scott Fritzen; traduzido por Ricardo Avelar de Souza. Brasília: Enap, 2014

## **Apêndice A – Roteiro de trabalho de campo (entrevistas).**

### **Projeto de Pesquisa Científica:**

#### **Recursos Estratégicos e Eficiência: uma análise em unidades prisionais**

#### **Roteiro do trabalho de campo**

O projeto de pesquisa científica intitula-se: “Recursos Estratégicos e Eficiência: uma análise em unidades prisionais” e é desenvolvido no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública (MPA) do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Brasília (UnB).

O presente trabalho busca colaborar com o campo de pesquisa de gestão estratégica e avaliação de políticas públicas a partir da análise dos insumos, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR), e da eficiência, compreendida como a necessidade de adequar meios e fins, ou seja, recursos financeiros, humanos ou materiais, com os objetivos pretendidos pelas políticas públicas.

Para tanto, o estudo propõe a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação entre recursos e a eficiência de unidades prisionais?

Para responder a questão de pesquisa, fará uso da Análise Envoltória de Dados (DEA), que tem sido aplicada com sucesso no estudo da eficiência da administração pública, organizações sem fins lucrativos e também para comparar departamentos educacionais, estabelecimentos de saúde, prisões, produção agrícola, instituições financeiras, países, forças armadas, esportes, transporte, redes de restaurantes, franquias, cortes de justiça, instituições culturais (companhias de teatro, orquestras sinfônicas) entre outros (BUTLER; JOHNSON, 1997; PEÑA, 2008; COOPER; SEIFORD; ZHU, 2011).

Para verificar a relação entre recurso e eficiência, utilizará a Análise de Regressão Múltipla por ser tratar de uma técnica que procura construir um modelo estatístico matemático para estudar objetivamente a relação entre as variáveis independentes (preditoras) e a variável dependente (critério) e, a partir do modelo, conhecer a influência de cada variável independente, como também, prever a variável dependente em função do conhecimento das variáveis independentes (BARBETTA, 2002; HAIR et al., 2009).

A coordenação do Projeto e orientação da Dissertação cabe ao Prof. Dr. Daniel Pires Viera. (MPA-PPGA-UnB)

A coleta de dados está sendo realizada pelo Sr. Robson Ferreira Polito, RG. 1.583.800 (SSP-DF), Mestrando (MPA-PPGA-UnB). Correio eletrônico: [robson\\_polito@yahoo.com.br](mailto:robson_polito@yahoo.com.br). Celular: 061 99558-5153.

Ao aceitar participar o senhor(a) atesta ter recebido as informações acerca da pesquisa acima citada; ter sido esclarecido(a) de que sua participação se resume a emitir parecer acerca da validade de conteúdo dos indicadores propostos no método de estudo; de que pode retirar seu consentimento e participação a qualquer momento; a segurança de que não será identificado(a) e que a participação na pesquisa não resultará em custos monetários à sua pessoa.

O tempo previsto para essa entrevista é de cerca de 60 minutos, a depender dos relatos feitos.

Agradecemos a colaboração.

## 1 Dados do entrevistado

Nome	
<i>e-mail:</i>	
Grau de instrução completo	
Cargo ocupado / experiência profissional	
Experiência profissional	

## 2 Perguntas

*OE1: Identificar os recursos à disposição para as unidades prisionais.*

- a) Com base em seu conhecimento e experiência profissional, quais seriam os recursos disponíveis para as unidades prisionais de regime fechado? Quais considera estratégicos?
  
- b) Com base em seu conhecimento e experiência profissional, quais seriam os resultados/produtos alcançados/produzidos pelas unidades prisionais de regime fechado?

### **3 Indicadores**

#### Indicadores de Recurso.

Definição de recursos: ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos, etc., controlados por uma empresa que a permitem conceber e implementar estratégias que melhoram sua eficiência e eficácia (BARNEY, 1991), agrupados em recursos financeiros, físicos, humanos e organizacionais conforme a tipologia proposta por Barney e Hesterly (2007).

Fonte dos dados: Os recursos à disposição das unidades prisionais de regime fechado serão identificados a partir dos dados financeiros retirados dos valores destinados aos estados pelo Fundo Penitenciário Nacional (FUNPEN), dos dados estatísticos retirados do Sistema de Informações do Departamento Penitenciário Nacional (SISDEPEN) e dados do Diagnóstico das Escolas Estaduais de Serviços Penais (BRASIL, 2021), todos fontes oficiais abertas.

- 1) Analisando a afirmação e os indicadores do quadro abaixo, escolha qualquer ponto da escala, entre 1 (não atende a finalidade), 2 (atende parcialmente a finalidade) ou 3 (atende a finalidade).

**O indicador de recursos adotado (campo “A”) com base no variáveis selecionadas (campo “C”) representa os recursos investidos nas atividades de uma unidade prisional de regime fechado conforme explicitado no campo finalidade (campo “D”).**

A	B	C	D	Escala
<b>Indicador</b>	<b>Tipologia de recurso</b>	<b>Variáveis (recursos) = (a/b)</b> <b>(a) variável recurso</b> <b>(b) 4.1 população prisional (*)</b>	<b>Finalidade</b>	<b>1 (não atende a finalidade)</b> <b>2 (atende parcialmente a finalidade)</b> <b>3 (atende a finalidade)</b>
Capacidade	Físico	<u>1.3 capacidade do estabelecimento (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de vagas para prestação do serviço penal	1() 2() 3()
Saúde	Físico	<u>2.4 Módulo de saúde - Σ nº de módulos (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de saúde aos presos	1() 2() 3()
Educação	Físico	<u>2.5 Módulo de educação - Σ nº de salas (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de educação aos presos	1() 2() 3()
Laboral	Físico	<u>2.6 Módulo de oficinas - Σ nº de oficinas (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de capacitação laboral aos presos	1() 2() 3()
Humano	Humanos	3.1 Quantidades de servidores que atuam no sistema prisional - Σ nº de servidores (*) 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos aplicados na contratação de recursos humanos para prestação do serviço penal	1() 2() 3()
Capacitação	Organizacional	Servidores que atuam exclusivamente na <u>escola de serviços penais (**)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos humanos aplicados exclusivamente em capacitação nas áreas operacional e de gestão e dos recursos humanos para prestação do serviço penal	1() 2() 3()
Financeiro	Financeiro	<u>R\$ destinados pelo FUNPEN</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os recursos financeiros aplicados para prestação do serviço penal	1() 2() 3()

2) O senhor(a) indica alguma contribuição para melhoria do indicador de recursos?

Indicadores de Resultado.

Definição de resultados: conjunto de indicadores derivados de informações extraídas de bases dados secundários do Poder Executivo e de publicações do Poder Judiciário que buscam refletir a prestação do serviço penal.

Fonte dos dados: Os resultados alcançados pelas unidades prisionais de regime fechado serão obtidos dos dados estatísticos do Sistema de Informações Estatísticas do Sistema Penitenciário Brasileiro (SISDEPEN) e dos dados obtidos do complementar da Taxa de Reincidência do estudo “Reentradas e reiterações infracionais: um olhar sobre os sistemas socioeducativo e prisional brasileiros” do Conselho Nacional de Justiça – Brasília: CNJ, 2019

1) Analisando a afirmação e os indicadores do quadro abaixo, escolha qualquer ponto da escala, entre 1 (não atende a finalidade), 2 (atende parcialmente a finalidade) ou 3 (atende a finalidade).

O indicador de resultado adotado (campo “A”) com base no variáveis selecionadas (campo “B”) representa os resultados obtidos nas atividades de uma unidade prisional de regime fechado conforme explicitado no campo finalidade (campo “C”).

A	B	C	Escala
<b>Indicador</b>	<b>Variáveis (resultado) = (a/b)</b> <b>(a) variável resultado</b> <b>(b) 4.1 população prisional (*)</b>	<b>Finalidade</b>	<b>1 (não atende a finalidade)</b> <b>2 (atende parcialmente a finalidade)</b> <b>3 (atende a finalidade)</b>
Capacitados	6.1. Quantidade de pessoas privadas de <u>liberdade em programas de laborterapia (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os resultados obtidos na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de capacitação laboral aos presos	1() 2() 3()
Instruídos	6.3. Quantidade de pessoas privadas de <u>liberdade em atividade educacional (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os resultados obtidos na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de educação aos presos	1() 2() 3()
Consultados	6.6. Informações da área de saúde – total do <u>semestre. (*)</u> 4.1 população prisional (*)	Refletir os resultados obtidos na disponibilização de estrutura para prestação do serviço penal de saúde aos presos	1() 2() 3()
Egressos	Complementar da Taxa de Reincidência (reentradas) (**)	Refletir a taxa de sucesso na gestão prisional ao evidenciar a parcela de não reincidência criminal	1() 2() 3()

2) O senhor(a) indica alguma contribuição para melhoria do indicador de resultado?

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Carmeli e Tishler (2004)	<i>The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance</i>	<i>Strategic Management Journal</i>	Identificar os efeitos de seis elementos organizacionais intangíveis sobre o desempenho da organização.	Levantamento com 99 administrações locais de Israel.	Análise multivariada com uso da Análise Canônica (RCA) e modelo de regressão.	- Capacidades gerenciais; Capital humano; Auditoria interna; Relações de trabalho; Cultura organizacional; e Reputação organizacional percebida.	Os resultados, em geral, indicam o valor dos elementos intangíveis (recursos) e suas interações mutuamente aprimoradoras para o desempenho organizacional.
Ridder; Bruns e Spier (2005)	<i>Analys of Public Management Change Processes: The Case of Local Government Accounting Reforms im Germany</i>	<i>Public Administration Review</i>	Utilizar a Visão Baseada em Recursos e as capacidades dinâmicas na implantação de novas normas contábeis.	6 (seis) municípios na Alemanha.	57 entrevistas estruturadas com funcionários do Ministério do Interior, consultores externos, gerentes de projeto. Entrevistas com representantes e autoridades do Município, análise de documentos e reuniões para aumentar a validade das constatações.	- Recursos humanos (recrutamento e treinamento);  - Equipamentos técnicos (software e suporte técnico);  - Planejamento e gerenciamento de processos e orçamento.	Os autores presumem que, no processo de reforma em andamento, as diferenças em recursos e capacidades afetarão os resultados da modelagem e extensão de novas práticas.  Junto com os conceitos de visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas, essas variações podem ser explicadas por diferenças nos recursos básicos, notadamente recursos humanos, equipamentos técnicos e orçamentos



### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Matthews e Shulman (2005)	<i>Competitive advantage in Public sector organizations: Explaining the public good/sustainable competitive advantage paradox</i>	<i>Journal of Business Research</i>	Compreender as diferenças da vantagem competitiva das empresas do setor privado e do setor público.	Estudo de Caso em organização governamental australiana ( <i>Australian State Department of Primary Industries</i> ).	Dados coletados por meio de 50 entrevistas com a alta e média gerência membros da equipe, partes interessadas externas e observações e registros de arquivo durante um período de dois anos.  Essa arrecadação ocorreu nos níveis de projeto, programa, Instituto (Grupo Empresarial) e organizacional deste órgão do Governo do Estado em processo de reestruturação.	- Inovação, reputação e ativos estratégicos do modelo de Kay;  - Relacionamentos internos, externos e de rede.	A teoria da dependência de recursos tem muito a acrescentar à aplicação do modelo de Kay para abordar questões de vantagem competitiva sustentável, seja a empresa no setor público ou privado.  Necessidade de mais pesquisas sobre as maneiras como os gerentes lidam com noções de vantagem competitiva sustentável ao lado de sistemas de controle ou estruturas que foram implementadas para atingir outros objetivos associados ao bem público

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Pablo <i>et al.</i> (2007)	<i>Identifying, Enabling and Managing Dynamic Capabilities in the Public Sector</i>	<i>Journal of Management Studies</i>	Desenvolver uma nova abordagem estratégica baseada na identificação e utilização de uma capacidade dinâmica interna (aprendizado pela experimentação).	<i>Calgary Health Region</i> em Alberta - Canadá. (órgão de saúde pública)	Estudo de caso com aplicação e entrevistas e métodos qualitativos.	Capacidade dinâmica (aprendizado pela experimentação).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A gerência otimiza o uso de todos os recursos disponíveis de maneiras que maximizaria o retorno de valor para a comunidade;</li> <li>- Gestores do setor público precisam de fortes habilidades gerenciais para cumprir as metas organizacionais;</li> <li>- Habilidades gerenciais são necessárias para identificar, permitir e gerenciar o uso de uma capacidade dinâmica como uma abordagem estratégica;</li> <li>- Embora a literatura até o momento sobre capacidades dinâmicas tenha sido restrita a organizações com fins lucrativos, esta abordagem estratégica para melhorar o desempenho também parece ser apropriada no mundo público ou sem fins lucrativos</li> </ul>

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Bryson; Ackermann e Eden (2007)	<i>Putting the Resource-Based View of Strategy and Distinctive Competencies to Work in Public Organizations</i>	<i>Public Administration Review</i>	Criar um modelo para identificação de competências distintivas e desenvolvimento de um esquema de subsistência.	Serviço Nacional de Saúde do Reino Unido.	Estudo de caso com Mapeamento causal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências distintivas por meio da análise de gestão;</li> <li>- Número de funcionários; e</li> <li>- Receita estimada e produtos principais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competências, competências distintas e competências distintas centrais podem fornecer uma base importante para o desempenho sustentado e a criação de valor público</li> <li>- Não há razão para supor que explorar competências distintas existentes e desenvolver novas sejam menos significativas para as organizações públicas</li> </ul>

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Massukado e Teixeira (2008)	A Visão Baseada em Recursos na Gestão Pública do Turismo: o caso de Curitiba - PR	Revista Turismo em Análise	Analisar os recursos organizacionais e turísticos na gestão pública.	Município de Curitiba - PR.	Estudo de caso com dados coletados através de entrevistas semi- estruturadas com gestores do setor público e do setor privado e análise de documentos conservados em arquivos públicos e associações privadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos organizacionais (capital humano, financeiros, físicos e institucionais);</li> <li>- Recursos turísticos (atrativos turísticos naturais e histórico- culturais); e</li> <li>- Políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verificou-se que o que se destaca como principal diferencial para a Diretoria de Turismo de Curitiba é o recurso institucional.</li> <li>- Os recursos turísticos, apesar de não serem citados como recursos relevantes para a formulação e implementação de políticas públicas, são os principais recursos disponíveis à cidade para divulgar o turismo.</li> <li>- A articulação de recursos, representada pela arquitetura organizacional é também o ponto forte da gestão pública do turismo em Curitiba</li> </ul>

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Melián-González; Batista-Canino e Sánchez-Medina (2010)	<i>Identifying and assessing valuable resources and core capabilities in public organizations</i>	<i>International Review of Administrative Sciences</i>	Projetar procedimentos para identificar quais recursos e capacidades uma organização deve possuir para cumprir sua missão e visão.	Universidade de Las Palmas de Gran Canaria (Ilhas Canárias, Espanha) para o período 2007-2010.	O método utilizado para coletar os dados necessários nas diferentes etapas dos procedimentos foi a discussão em grupo. (Brainstorming)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salas de aula, laboratórios e outras;</li> <li>instalações, adaptadas às necessidades, equipadas com tecnologia e acessíveis a pessoas com deficiência;</li> <li>- Professores treinados para atender grupos de PCDs;</li> <li>- Unidades educacionais e materiais didáticos adequados ao processo de ensino e aprendizagem; e</li> <li>- Professores com treinamento atualizado nas disciplinas que ensinam, bem como com conhecimento de línguas e TICs.</li> </ul>	<p>Do modelo proposto podem ser deduzidos os recursos tangíveis e intangíveis e as capacidades e conhecimentos que a organização deve possuir.</p> <p>Assim, a aplicação deste modelo implica uma revisão exaustiva de todo o ambiente interno da organização, ao contrário do que é proposto pelos Modelos de Capital Intelectual, que se concentram principalmente em ativos intangíveis e capacidades.</p>

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Krishnan e Teo (2012)	<i>Moderating Effects of Governance on Infrastructure and E-Government Development</i> Satish	<i>Journal of the American Society for information science and technology</i>	Examinar o papel complementar de dimensões de governança sobre a relação entre infraestrutura de informações dos países e seu desenvolvimento do <i>e-government</i> .	Análise transversal em 178 países.	Análise de Regressão múltipla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestrutura de informação;</li> <li>- Voz e responsabilidade;</li> <li>- Estabilidade política;</li> <li>- Eficácia do governo;</li> <li>- Qualidade regulatória;</li> <li>- Estado de Direito;</li> <li>- Controle da corrupção;</li> <li>- Desenvolvimento do governo eletrônico;</li> <li>- Condição econômica de um país;</li> <li>- Qualidade do capital humano;</li> <li>- Diferenças regionais</li> </ul>	<p>Governança contribui para moldar a influência da infraestrutura de informação no desenvolvimento do governo eletrônico de uma nação.</p> <p>Nesse sentido, as políticas de TIC para o desenvolvimento do governo eletrônico precisam abordar e incluir ações que aprimorem a governança, potencializando assim o efeito da informação no desenvolvimento da infraestrutura do governo eletrônico.</p>

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Lee e Whitford (2013)	<i>Assessing the Effects of Organizational Resources on Public Agency Performance: Evidence from the US Federal Government.</i>	<i>Journal of Public Administration Research</i>	Avaliar a utilidade da Visão Baseada em Recursos para estudo em órgãos públicos ao examinar os impactos diferenciais de uma variedade de recursos organizacionais na eficácia de agências federais.	As unidades de análise do estudo são as agências federais dos Estados Unidos; (agências executivas são departamentos executivos, corporações governamentais ou agências independentes).	Análise de regressão em séries temporais.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativos</li> <li>- Humanos;</li> <li>- Financeiros;</li> <li>- Físicos;</li> <li>- Políticos;</li> <li>- Reputação; e</li> <li>- Recursos.</li> </ul>	<p>A análise mostrou que certos tipos de recursos têm impactos positivos na eficácia da agência, tais como administrativos (número de membros na estrutura de governo superior), Pessoal (o nível de profissionalização de seus funcionários), financeiros (autoridade de gasto de cobranças de compensação) e políticos (a atenção dos presidentes e a reputação pública da agência), embora alguns outros recursos tenham impactos negativos.</p> <p>O estudo mostra que o conhecimento estratégico sobre os recursos pode melhorar a compreensão do desempenho da agência.</p>

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
De Azevedo Barbosa e Machado (2013)	Estratégias de inovação sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos: um estudo na Embrapa	Revista Gestão & Regionalidade	Analisar as características das estratégias de inovação adotadas em órgão governamental.	Seis unidades da EMBRAPA: três unidades centrais localizadas na sede da empresa — Secretaria de Negócio (SNE), Secretaria de Gestão Estratégica (SGE) e o Gabinete do presidente (GPR) —, além de três unidades descentralizadas — Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia, Embrapa Algodão e Embrapa Produtos e Mercado.	Estudo de caso com coleta de dados por meio de documentos, observações e entrevistas semiestruturadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Humanos: funcionários qualificados, treinamento ou pós-graduação.</li> <li>- Financeiros: financiamento de projetos, venda de tecnologia e produtos e investimento em P&amp;D.</li> <li>- Físicos: laboratórios, UTD's e dispersão geográfica.</li> <li>- Organizacionais: PDU e PDE, força- tarefa, prospecção de demanda, dia de campo, inventário de tecnologia.</li> <li>- Reputacionais: reputação e marca.</li> <li>- Tecnológicos: desenvolvimento de tecnologias e segredos comerciais compartilhados.</li> </ul>	<p>Os recursos humanos, físicos e tecnológicos foram os mais adotados para prover suporte às estratégias identificadas e oito recursos puderam ser considerados estratégicos: banco de ativos, recursos genéticos, número de unidades da EMBRAPA que lidam com produtos distintos, dispersão geográfica, qualificação dos funcionários, lançamento de tecnologias, reputação e imagem positiva da EMBRAPA.</p> <p>Há indícios de que os recursos e capacidades da empresa poderiam ser mais bem explorados caso houvesse maior cooperação e comunicação entre as unidades</p>



### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Santana (2014)	VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DE ESPORTES E LAZER EM EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO	III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)	Analisar o planejamento estratégico nos programas esportivos e de lazer implementados pelo Núcleo de Esportes e Lazer (NEL), a fim de elaborar e propor sugestões de intervenção aos gestores dos CEUs.	Centros Educacionais Unificados do município de São Paulo.	Estudo exploratório documental e coleta de dados relativos ao funcionamento no NEL e os processos de funcionamento e planejamento dos programas de esportes e lazer, e a relação da gestão compartilhada em rede.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipamento esportivo.</li> <li>- Recursos humanos.</li> <li>- Recursos materiais.</li> <li>- Processos de funcionamento e planejamento dos programas de esportes e lazer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de uma análise detalhada das capacidades e habilidades dos profissionais do NEL, e as possibilidades de ajustes com relação ao estabelecimento de estratégias de programação das atividades esportivas e de lazer, de modo que estas possam obter dados para indicadores de desempenhos do atendimento populacional.</li> <li>- Deve haver períodos de planejamento dos programas de acordo com metas estabelecidas em rede de compartilhamento devido ao processo de gestão estratégica intersecretarial.</li> <li>- Necessidade de implementação de ações planejadas e monitoradas, para que possam ser avaliadas sua capacidade de atendimento e pesquisa de satisfação dos <i>stakeholders</i> envolvidos.</li> </ul>

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Carnasciali e Bulgacov (2014)	Recursos e Competências Organizacionais Distribuídos na Saúde Pública	Revista de Administração Contemporânea (RAC)	Contribuir com o entendimento das dificuldades encontradas por organizações com unidades geograficamente distribuídas e que buscam a efetividade no atendimento por meio da distribuição de recursos, em conformidade com as condições geográficas e demográficas.	O estudo de caso quanto às decisões sobre as políticas de saúde municipal de distribuição de recursos de pessoal, material e equipamentos.	Estudo de caso com perspectiva qualitativa com coletas de dados, pesquisa documental nos instrumentos legais, atas, relatórios e material disponibilizado na mídia, pertinentes aos órgãos formuladores das políticas assistenciais.  Foram realizadas entrevistas com o Secretário Municipal de Saúde, o Superintendente e o Gestor responsáveis pela Unidade de Saúde e o Coordenador de Vigilância à Saúde. Foram entrevistados também quatro servidores, sendo dois médicos e dois atendentes e nove pacientes usuários regulares da Unidade pesquisada	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizacional: estrutura formal da UMS.</li> <li>- Físicos: localização geográfica, estrutura física.</li> <li>- Reputação: satisfação da população.</li> <li>- Inovação: atividade inovadora.</li> <li>- Capacidade: treinamento aos funcionários.</li> <li>- Ativos estratégicos: restrições de mercado devido a regulamentações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em condições normais, os serviços públicos dependem de uma aprovação orçamentária única e os recursos são distribuídos igualmente. A pesquisa sugere uma maior reflexão nesse sentido ao propor a análise dessa distribuição e considerando os recursos efetivamente necessários em uma determinada localidade.</li> <li>- As estratégias demandam recursos físicos, humanos, tecnológicos, entre outros, distribuídos ao longo da estrutura, que, ao serem avaliados isoladamente, podem comprometer as análises dos diferentes níveis hierárquicos organizacionais, sejam eles estratégicos, gerenciais e operacionais. Dessa forma, a descrição da definição concomitante de tais recursos e competências traz a contribuição almejada por este estudo.</li> </ul>

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Barrutia; Echebarría (2015)	<i>Resource-based view of sustainability engagement</i>	<i>Global Environmental Change</i>	Examinar os processos de planejamento de sustentabilidade local na Itália, sob o rótulo da Agenda 21, a partir da VBR.	Diversas cidades da Itália.	Aplicação de questionários para verificar a percepção de 108 gestores públicos que coordenam 21 projetos em diferentes cidades italianas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos, municipais (recursos internos);</li> <li>- Recursos relacionais, (relações diádicas com níveis mais altos de governo e relações de rede, município-nível superior de governo-município).</li> </ul>	<p>Os resultados mostram envolvimento moderado a baixo com os processos da Agenda 21 Local, o que é explicado por níveis moderados a baixos de recursos relacionais.</p> <p>As descobertas indicam que o envolvimento da autoridade local com o processo do tipo Agenda 21 Local requer uma perspectiva sistêmica, onde níveis mais altos de governo e municípios integram e combinam seus recursos e criam novos recursos propositadamente conduzidos por meio de interações regulares e intensas.</p>

### Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Andrews; Beynon e McDermott (2016)	<i>Organizational Capability in the Public Sector: A Configurational Approach.</i>	<i>Journal of Public Administration Research And Theory</i>	Analisar a capacidade organizacional no setor público a partir da teoria da visão baseada em recursos e teoria da contingência.	Departamentos centrais do governo do Reino Unido.	Análise qualitativa comparativa por conjunto difuso (lógica - Fuzzy-set, fsQCA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamanho dos departamentos;</li> <li>- Complexidade estrutural;</li> <li>- Agencificação;</li> <li>- Instabilidade de pessoal;</li> <li>- Uso de funcionários temporários.</li> </ul>	<p>As teorias baseadas em recursos e de contingência são perspectivas teóricas que possuem considerável relevância para a pesquisa em administração pública.</p> <p>Organizações públicas devem prestar atenção especial à retenção de pessoal. Os líderes organizacionais devem procurar garantir que os funcionários se sintam valorizados e não queiram sair</p>

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Pee e Kankanhalli (2016)	<i>Interactions among factors influencing Knowledge management in public-sector organizations: A resource-base view.</i>	<i>Government Information Quarterly</i>	Identificar os fatores que influenciam a Gestão do Conhecimento e seus efeitos de interação com base na visão baseada em recursos e avaliar seu impacto na eficácia da organização pública.	Número de 101 (cento e uma) organizações públicas da Europa.	Coleta de dados por meio de um levantamento seguindo a recomendação de Lee, Benoit-Bryan e Johnson (2012) para a pesquisa de inquérito na administração pública, desenvolvimento do questionário, tipo de desenho do inquérito, população-alvo, estrutura de amostragem, método de amostragem, tamanho da amostra, taxa de resposta, resposta modo e estratégias para lidar com a não resposta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Físicos (tecnologias de gestão do conhecimento e investimentos em TI).</li> <li>- Humanos (proficiência e capital social);</li> <li>- Organizacionais (estrutura organizacional e disputa na alta administração).</li> </ul>	Os dados coletados indicam que a disputa da alta administração, o capital social e a experiência do trabalho dos funcionários aumentam a eficácia dos recursos físicos de GC, enquanto a estrutura organizacional tem um efeito de supressão

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Corrêa (2017)	INFLUÊNCIAS DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA CAPES NA GESTÃO DE EGRESSOS DO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, ALICERÇADO NA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.	Analisar como o Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC pode potencializar a gestão de egressos, de modo a melhorar seu desempenho no sistema de avaliação da CAPES, alicerçado na teoria da Visão Baseada em Recursos.	Pesquisa documental e de um estudo de caso como estratégia.	Os objetivos caracterizam-se como descritivos e faz-se uso da pesquisa documental e de um estudo de caso como estratégia. Por meio de uma coleta feita com questionários estruturados e de um recorte temporal transversal, a análise dos dados ocorreu por meio da complementaridade das informações obtidas no decorrer da realização desta pesquisa.	Variados agrupados em humanos, físicos e organizacionais.	Como resultados, concluiu-se que há, no PPGA/UFSC, lacunas com relação à gestão de egressos que podem ser supridas por meio de alterações no Portal de Egressos atualmente utilizado na instituição, bem como pela criação de uma Associação de Egressos do programa.
Goddard e Simm (2017)	<i>Management accounting, performance measurement and strategy in English local authorities</i> Andrew	<i>Public Money &amp; Management</i>	Explorar a relação entre estratégia, práticas contábeis de gestão (MAPs) e técnicas de medição de desempenho.	Análise dos resultados de uma pesquisa com 2156 diretores e chefes de governo local do Reino Unido.	- Questionário eletrônico com perguntas estruturadas pela escala de sete pontos de Likert; - Estatística descritiva; e - ANOVA	- Tipologias de estratégica; - Práticas contábeis de gestão; - Técnicas de mensuração de desempenho; e - Capacidades ( <i>Resource-based capabilities</i> ).	- Técnicas de Mensuração de Desempenho e Práticas Contábeis de Gestão mostraram estar associados a capacidades estratégicas. - Tipologias estratégicas, no entanto, foram encontradas apenas fracamente associadas ao uso de Técnicas de Mensuração de Desempenho e Práticas Contábeis de Gestão.

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Pereira et al. (2018)	Análise SWOT e Visão Baseada em Recursos como suporte à Formulação do Planejamento Estratégicos: um estudo no Mercado Municipal de Naviraí-MS	Revista Eletrônica Gestão e Serviços	Realizar uma análise estratégica do Mercado Municipal de Naviraí-MS com vistas ao desenvolvimento de estratégias para potencialização do uso do espaço	Mercado Municipal de Naviraí-MS	Pesquisa qualitativa descritiva, utilizando um formulário estruturado aplicado junto aos comerciantes locais a análise documental por meio d Análise Qualitativa de Conteúdo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Local geográfico;</li> <li>- Reputação; e</li> <li>- Parcerias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A necessidade de otimização dos recursos a partir do conhecimento das potencialidades internas aliadas à uma visão de mercado.</li> <li>- Indicação de estratégias de cooperação, diversificação e de marketing para elaboração do planejamento estratégico e a geração de vantagem competitiva</li> </ul>
Vieira, Hoffmann e Alberton (2018)	Investimentos públicos, competitividade e desenvolvimento: um estudo em destinos turísticos brasileiros.	Revista de Administração Pública - RAP	Analisar a eficiência do financiamento público federal para a competitividade de destinos turísticos e a relação desta última com o desenvolvimento local.	Mapeamento de investimentos do Ministério do Turismo em 65 destinos brasileiros.	Mensuração da competitividade dos destinos e análise dos dados por análise envoltória de dados (DEA) e análise de regressão múltipla.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Financiamento público federal dividido em: infraestrutura e serviços básicos (Infra);</li> <li>- Treinamento e qualificação (T&amp;Q);</li> <li>- Marketing e publicidade (M&amp;P);</li> <li>- Gestão do destino (GD); e</li> <li>- Roteiros e segmentos (R&amp;S)</li> </ul>	Os resultados do estudo demonstram que o aumento da competitividade não depende do montante do financiamento, mas da sua aplicação estratégica de acordo com o estágio de desenvolvimento do destino e que as dimensões de competitividade: <i>marketing</i> , monitoramento e cooperação se mostraram como as principais impulsionadoras do desenvolvimento

## Apêndice B – Quadro dos estudos sobre a aplicação da VBR na Administração Pública.

Autor(es) (ano)	Título	Periódico	Objetivo	População / Amostra	Método	Variáveis	Resultado / Conclusões
Capistrano Andrade (2019)	VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO SETOR PÚBLICO: Uma análise dos desempenhos, recurso e capacidades de duas Zonas Eleitorais do TER-RN	Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós graduação em Mestrado Profissional em Administração Pública.	Analisar, utilizando o modelo VRIO, recursos e capacidades de duas ZE's do TRE-RN relacionadas à eficiência de seus desempenhos na atividade de encerramento e totalização dos resultados da votação.	Estudo de caso em duas Zonas Eleitorais do TRE-RN.	Abordagem qualitativa, com objetivo exploratório e descritivo, realizada <i>ex post facto</i> , a partir de um estudo de caso único, em duas Zonas Eleitorais do TRE-RN.	- Plano integrado das Eleições de 2018; - Relatórios estatísticos do sistema LogsUE; - Relatório de Gestão 2018 e Áudio de entrevistas pessoais.	Foram identificadas cinco fontes de paridade competitiva, duas fontes de vantagem competitiva temporária e seis fontes de vantagem competitiva sustentável, evidenciando, assim, suas implicações competitivas e como impactam na eficiência das Zonas estudadas
Soares (2019)	INTERAÇÃO DOS RECURSOS ESTRATÉGICOS E USO DO SISTEMA DE CUSTOS E SEUS REFLEXOS NA QUALIDADE DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL	Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Florianópolis.	Analisar como a interação dos recursos estratégicos e o uso do sistema de custos se reflete na qualidade da gestão pública no contexto da administração direta municipal	Município de Santa Maria/RS,	Pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, por meio de estudo de caso cuja coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os agentes públicos, gestores estratégicos e táticos, além de observações e documentos.	Entrevistas semiestruturadas e análise documental.	Como principais resultados, ressaltam-se a necessidade e escassez dos recursos financeiros e o reconhecimento dos recursos humanos e organizacionais como estratégicos, emergindo o recurso político como contribuição à teoria



## Apêndice C – Quadro definição das variáveis de recursos.

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
1. Dados do estabelecimento	1.3. capacidade do estabelecimento	<p>Descrição: Número de vagas disponíveis (não computadas as vagas de celas interditadas, desativadas ou não aptas para utilização e nem leitos ou outros espaços destinados temporariamente às pessoas privadas de liberdade em tratamento de saúde.</p> <p>O número de vagas de cada tipo de regime não se confunde com o número efetivo de pessoas privadas de liberdade naquele estabelecimento, que é informado no formulário INFOPEN no item 4.1. População Prisional.</p>	<p>1.3 Capacidade do estabelecimento   Outro(s). Qual(is)?   Total</p> <p>1.3 Capacidade do estabelecimento   Masculino   Total</p> <p>1.3 Capacidade do estabelecimento   Feminino   Total</p>
2. Seções Internas	2.4. Módulo de saúde – marcar todos os itens disponíveis no estabelecimento	<p>Descrição: Quantitativos de módulos como consultórios médicos; Odontológicos; sala de coleta de material, sala de curativos, suturas vacinas e posto de enfermagem; cela de observação; cela de enfermaria com solário; sanitário para pacientes, sanitários para equipe de saúde; farmácia ou sala de estoque dispensação de medicamentos; central de material esterilizados expurgo; sala de lavagem e descontaminação; sala de esterilização; vestiários; depósito de material de limpeza; sala de atendimento clínico multiprofissional; sala de procedimentos; sala de raio x; laboratório de diagnóstico; cela de espera; solário para pacientes e outro(s).</p>	<p>2.4 Módulo de saúde   Consultório médico   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Consultório odontológico   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Sala de coleta de material para laboratório   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Sala de curativos, suturas, vacinas e posto de enfermagem   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Cela de observação   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Cela de enfermaria com solário   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Sanitário para pacientes   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Sanitários para equipe de saúde   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Farmácia ou sala de estoque/ dispensação de medicamentos   Quantidade</p> <p>2.4 Módulo de saúde   Central de</p>

### Apêndice C – Quadro definição das variáveis de recursos.

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
			material esterilizado/ expurgo   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Sala de lavagem e descontaminação   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Sala de esterilização   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Vestiário   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Depósito de material de limpeza - DML   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Sala de atendimento clínico multiprofissional   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Sala de procedimentos   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Sala de raio x   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Laboratório de diagnóstico   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Cela de espera   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Solário para pacientes   Quantidade 2.4 Módulo de saúde   Outro(s). Qual(is)?   Quantidade
	2.5. Módulo de educação – marcar todos os itens disponíveis no estabelecimento	Descrição: Somatório da capacidade de vagas para as salas de aula; sala de informática; sala de encontro com a sociedade; sala de reunião; biblioteca; sala de professores e outro(s).	2.5 Módulo de educação   Sala de aula   Capacidade para quantas pessoas 2.5 Módulo de educação   Sala de informática   Capacidade para quantas pessoas 2.5 Módulo de educação   Sala de encontros com a sociedade/ sala de reuniões   Capacidade para quantas pessoas

**Apêndice C – Quadro definição das variáveis de recursos.**

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
			2.5 Módulo de educação   Biblioteca   Capacidade para quantas pessoas 2.5 Módulo de educação   Sala de professores   Capacidade para quantas pessoas 2.5 Módulo de educação   Outro(s). Qual(is)?   Capacidade para quantas pessoas
	2.6. Módulo de oficinas – marcar todos os itens disponíveis no estabelecimento	Descrição: Somatório da capacidade de vagas para os módulos como sala de produção; sala de controle supervisão; sanitários; estoque; carga e descarga e outro(s).	2.6 Módulo de oficinas   Artefatos de concreto   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Blocos e tijolos   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Padaria e panificação   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Corte e costura industrial   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Artesanato   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Marcenaria   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Serralheria   Capacidade para quantas pessoas 2.6 Módulo de oficinas   Outro(s). Qual(is)?   Espaços complementares   Capacidade para quantas pessoas
3. Administração Penitenciária	3.1. Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional.	Descrição: Servidores públicos em atividade, de acordo com função prevista formalmente. Efetivo, comissionado, terceirizado ou temporário.	3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Cargos administrativos   Total 3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Enfermeiros   Total

**Apêndice C – Quadro definição das variáveis de recursos.**

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
		Variáveis:	<p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Auxiliar e técnico de enfermagem   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Psicólogos   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Dentistas   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Técnico/ auxiliar odontológico   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Assistentes sociais   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Advogados   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Médicos - clínicos gerais   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Médicos – ginecologistas   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Médicos – psiquiatras   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Médicos - outras especialidades   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Pedagogos   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Professores   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Terapeuta/ terapeuta ocupacional   Total</p> <p>3.1 Quantidade de Servidores que atuam</p>

**Apêndice C – Quadro definição das variáveis de recursos.**

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
			no Sistema Prisional   Policial Civil em atividade exclusiva no estabelecimento prisional   Total 3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Policial Militar em atividade exclusiva no estabelecimento prisional   Total 3.1 Quantidade de Servidores que atuam no Sistema Prisional   Outros. Especificar:   Total
4. População prisional e movimentação	4.1. População prisional	Descrição: Número de pessoas privada de liberdade por natureza da prisão e tipo de regime a que está submetido. (Para pessoas condenadas e provisórias, simultaneamente, prevalece para os fins do presente formulário, a situação de condenação, desde que vigente regime de cumprimento de pena fechado ou semiaberto). Foram retirados os valores de população prisional relativos aos núcleos de monitoramento).	4.1 População prisional   Total

**Apêndice D – Quadro definição das variáveis de resultado.**

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
6. Ações de reintegração social / Assistências	6.1. Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia	Descrição: Quantidade total de pessoas privadas de liberdade exercendo atividade laborativa em todos os setores (primário, secundário e terciário)	6.1 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia   Trabalho externo Masculino 6.1 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia   Trabalho externo Feminino 6.1 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia   Trabalho interno Masculino 6.1 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia   Trabalho interno Feminino
	6.3. Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional	Descrição: Número de pessoas privadas de liberdade em atividades educacionais. (somatório de todos os níveis: alfabetização, ensino fundamental, médio, superior, curso técnico, curso de formação inicial e continuada, programa de remição pelo estudo através da leitura e esporte e atividades educacionais complementares de videoteca, lazer e cultura.	6.1 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia   Trabalho interno Masculino 6.1 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em programas de laborterapia   Trabalho interno Feminino 6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Alfabetização   Total 6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Ensino Fundamental   Total 6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Ensino Médio   Total 6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Ensino Superior   Total 6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional

## Apêndice D – Quadro definição das variáveis de resultado.

Seção do formulário INFOPEN	Variável SISDEPEN	Descrição	Composição da variável
			<p>Curso Técnico (acima de 800 horas de aula)   Total</p> <p>6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Curso de Formação Inicial e Continuada (Capacitação Profissional, acima de 160 horas de aula)   Total</p> <p>6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Pessoas matriculadas em programa de remição pelo estudo através da leitura   Total</p> <p>6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Pessoas matriculadas em programa de remição pelo estudo através do esporte   Total</p> <p>6.3 Quantidade de pessoas privadas de liberdade em atividade educacional   Pessoas envolvidas em atividades educacionais complementares (videoteca, atividades de lazer, cultura)   Total</p>
	6.6. Informações da área de saúde – total do semestre.	Número de consultas pela quais as pessoas privadas de liberdade passaram no período, (somatório consultas médicas realizadas externamente e no estabelecimento, psicológicas, odontológicas. Excluídas as variáveis que representam a quantidade de exames e testagens, de intervenções cirúrgicas, de vacinas e de outros procedimentos como sutura e curativos).	<p>6.6 Informações da área de saúde - total do período   Consultas médicas realizadas externamente   Total</p> <p>6.6 Informações da área de saúde - total do período   Consultas médicas realizadas no estabelecimento   Total</p> <p>6.6 Informações da área de saúde - total do período   Consultas psicológicas   Total</p> <p>6.6 Informações da área de saúde - total do período   Consultas</p>

**Apêndice D – Quadro definição das variáveis de resultado.**

<b>Seção do formulário INFOPEN</b>	<b>Variável SISDEPEN</b>	<b>Descrição</b>	<b>Composição da variável</b>
			odontológicas   Total



## Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

Classificação	Número controle – Nome Unidade Prisional - Estado	Eficiência Unidade Prisional
1	1087-Penitenciária Estadual de Rio Grande-RS	1
2	755-Penitenciária Padrão de Cajazeiras-PB	1
3	96-CENTRO DE EXECUÇÃO PENAL E INTEGRAÇÃO SOCIAL VASCO DAMASCENO WEYNE-CE	1
4	140-PRCI - PENITENCIÁRIA REGIONAL DE CACHOEIRO DE ITAPEMIRIM-ES	1
5	833-Presídio de Salgueiro - PSAL-PE	1
6	1147-Presídio Estadual de Vacaria-RS	1
7	853-Penitenciária Regional "José de Deus Barros"-PI	1
8	99-INSTITUTO PENAL FEMININO DESEMBARGADORA AURI MOURA COSTA-CE	1
9	1168-Penitenciária Industrial de Joinville-SC	1
10	1328-Penitenciária "Dr. Antonio de Souza Neto" de Sorocaba II + ARSA-SP	1
11	1037-PRESÍDIO FEMININO DE JARÚ-RO	1
12	92-CASA DE PRISÃO PROVISÓRIA DE LIBERDADE PROFESSOR CLODOALDO PINTO-CE	1
13	1219-PRESLEN - Presídio Regional Senador Leite Neto-SE	1
14	1029-PENITENCIARIA ESTADUAL ARUANA-RO	1
15	1034-PENITENCIÁRIA REGIONAL DE NOVA MAMORÉ-RO	1
16	1069-Instituto Penal de São Leopoldo-RS	1
17	1089-Penitenciária Estadual de Venâncio Aires-RS	1
18	271-Penitenciária Regional de Pedreiras-MA	1
19	852-Penitenciária Regional "Irmão Guido"-PI	1
20	904-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE CASCAVEL - PEC-PR	1
21	1035-PENITENCIÁRIA REGIONAL DE ROLIM DE MOURA-RO	1
22	1129-Presídio Estadual de Nova Prata-RS	1
23	1135-Presídio Estadual de Santiago-RS	1
24	1161-Penitenciária Agrícola de Chapecó-SC	1
25	135-PEVV 1 - PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE VILA VELHA 1-ES	1
26	361-COMPLEXO PENITENCIARIO DOUTOR PIO CANEDO-MG	1
27	372-PENITENCIARIA DE TEOFILO OTONI-MG	1
28	575-Estabelecimento Penal Feminino Luiz Pereira da Silva-MS	1
29	582-Penitenciária de Três Lagoas-MS	1
30	848-Penitenciária "Gonçalo de Castro Lima" -Vereda Grande-PI	1
31	849-Penitenciária Feminina Adalberto de Moura Santos-PI	1
32	906-PENITENCIÁRIA CENTRAL DO ESTADO II - UNIDADE DE SEGURANÇA - PCE II-US-PR	1
33	106-UNIDADE PRISIONAL AGENTE PENITENCIÁRIO LUCIANO ANDRADE LIMA-CE	1
34	109-UNIDADE PRISIONAL PROFESSOR JOSÉ SOBREIRA AMORIM-CE	1
35	1119-Presídio Estadual de Frederico Westphalen-RS	1
36	1127-Presídio Estadual de Lagoa Vermelha-RS	1
37	1144-Presídio Estadual de Soledade-RS	1
38	1336-Penitenciária "Orlando Brando Filinto" de Iaras + APP-SP	1
39	188-Unidade Prisional de Caldas Novas-GO	1
40	228-Unidade Prisional de Novo Gama-GO	1
41	551-Estabelecimento Penal de Aquidauana-MS	1

### Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

42	569-Estabelecimento Penal Feminino "Irmã Irma Zorzi"-MS	1
43	1046-Penitenciária Agrícola de Monte Cristo-RR	1
44	1092-Penitenciária Modulada Estadual de Charqueadas-RS	1
45	549-Estabelecimento Penal "Jair Ferreira de Carvalho"-MS	1
46	912-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE LONDRINA - PEL-PR	1
47	1341-Penitenciária "Valentim Alves da Silva" de Álvaro de Carvalho + APP-SP	1
48	824-PENITENCIARIA BARRETO CAMPELO-PE	1
49	854-Penitenciaria Regional de Oeiras-PI	1
50	1012-CASA DE PRISÃO ALBERGUE FEMININO DE GUAJARÁ MIRIM-RO	1
51	1125-Presídio Estadual de Jaguari-RS	1
52	758-Penitenciária Padrão de Santa Rita-PB	1
53	920-PENITENCIÁRIA FEMININA DE FOZ DO IGUAÇÚ - UNIDADE DE PROGRESSÃO - PFF-UP-PR	1
54	1355-Penitenciária de Irapuru-SP	1
55	763-Presídio Regional de Sapé-PB	1
56	838-Presídio Juiz Antônio Luiz Lins de Barros - PJALLB-PE	1
57	1163-Penitenciária de Florianópolis-SC	1
58	1026-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO VALE DO GUAPORÉ-RO	1
59	983-COMPLEXO PENAL AGRÍCOLA DR. MÁRIO NEGÓCIO - Mossoró-RN	1
60	916-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE PIRAQUARA 2 - PEPII-PR	1
61	1111-Presídio Estadual de Canguçu-RS	1
62	73-Penitenciária Lemos Brito-BA	1
63	567-Estabelecimento Penal Fem. De São Gabriel do Oeste-MS	1
64	105-PENITENCIARIA INDUSTRIAL REGIONAL DO CARIRI-CE	1
65	546-Centro de Triagem Anizio Lima-MS	1
66	1153-Presídio Regional de Caxias do Sul-RS	1
67	757-Penitenciária Padrão de Guarabira João Bosco Carneiro-PB	1
68	40-UNIDADE PRISIONAL DE PARINTINS-AM	1
69	868-CADEIA PUBLICA DE GUAIRA-PR	1
70	208-Unidade Prisional de Ipameri-GO	1
71	11-UNIDADE PENITENCIARIA DO QUINARI-AC	1
72	999-CADEIA PÚBLICA DE SANTA LUZIA-RO	1
73	7-UNIDADE DE REGIME FECHADO N1-AC	1
74	1020-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO CONE SUL-RO	0,993201678
75	552-Estabelecimento Penal de Bataguassu-MS	0,986628243
76	634-Penitenciária Central do Estado-MT	0,977934652
77	31-COMPAJ-FECHADO - Capital-AM	0,971862345
78	225-Unidade Prisional de Niquelândia-GO	0,969884393
79	760-Penitenciária Reg. Raimundo Asfora-PB	0,968944341
80	577-Estabelecimento Penal Masculino de Regime Fechado de Nova Andradina-MS	0,949928505
81	13-UNIDADE PENITENCIARIA MANOEL NERI DA SILVA-AC	0,934929768
82	1359-Penitenciária de Marabá Paulista-SP	0,93255828
83	1093-Penitenciária Modulada Estadual de Montenegro-RS	0,923902844
84	1378-Penitenciária Feminina Sant'Ana-SP	0,920350511
85	1171-Penitenciária Masculina de Itajaí-SC	0,913128439
86	1126-Presídio Estadual de Julio de Castilhos-RS	0,912748834
87	1151-Presídio Estadual Santa Vitoria do Palmar-RS	0,909044488
88	1139-Presidio Estadual de São Gabriel-RS	0,902406028

### Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

89	1097-Presídio Estadual de São Luiz Gonzaga-RS	0,897486093
90	1079-Penitenciária Estadual de Canoas I-RS	0,894906933
91	556-Estabelecimento Penal de Paranaíba-MS	0,892599241
92	847-Penitenciária Regional Dom Abel Alonso Nunez-PI	0,887552449
93	1080-Penitenciária Estadual de Canoas II-RS	0,883972532
94	830-Presídio Advogado José David Gil Rodrigues-PE	0,864755966
95	1157-Presídio Regional de Santo Ângelo-RS	0,860839146
96	1083-Penitenciária Estadual de Caxias do Sul-RS	0,86013981
97	260-UP ESTADUAL DE ANÁPOLIS-GO	0,857903064
98	583-Penitenciária Estadual de Dourados-MS	0,851333289
99	1102-Presidio Estadual de São Borja-RS	0,8480447
100	1323-Penit. III "ASP Paulo Guimarães" de Lavínia-SP	0,842723937
101	554-Estabelecimento Penal de Corumbá-MS	0,839739989
102	1353-Penitenciária de Guareí II-SP	0,839618766
103	1146-Presídio Estadual de Três Passos-RS	0,837439307
104	1392-Penitenciária II de Pres. Venceslau-SP	0,832125885
105	656-CENTRO DE RECUPERAÇÃO AGRÍCOLA MARIANO ANTUNES-PA	0,820674544
106	566-Estabelecimento Penal Fem. Corumbá-MS	0,81948424
107	1165-Penitenciária Feminina de Criciúma-SC	0,819051176
108	142-PRSM - PENITENCIÁRIA REGIONAL DE SÃO MATEUS-ES	0,814249362
109	1076-Penitenciária Alta Segurança charqueadas-RS	0,812615736
110	165-Penitenciária Masculina de Luziânia-GO	0,809401435
111	826-Penitenciária Doutor Edvaldo Gomes-PE	0,80856061
112	579-Instituto Penal de Campo Grande-MS	0,795838835
113	222-Unidade Prisional de Mineiros-GO	0,784214078
114	1322-Penit. II de Serra Azul-SP	0,778776862
115	383-PENITENCIARIA PROFESSOR JOAO PIMENTA DA VEIGA-MG	0,775973668
116	1077-Penitenciária Estadual de Arroio dos Ratos-RS	0,763142729
117	1118-Presídio Estadual de Espumoso-RS	0,762984318
118	1047- Presídio Regional de Passo Fundo-RS	0,76027211
119	174-Unidade Prisional de Acreúna-GO	0,759099802
120	1084-Penitenciária Estadual de Charqueadas-RS	0,758876711
121	1169-Penitenciária Industrial de São Cristóvão do Sul-SC	0,756757914
122	272-Penitenciária Regional de Pinheiro-MA	0,755228832
123	107-UNIDADE PRISIONAL DESEMBARGADOR FRANCISCO ADALBERTO OLIVEIRA BARROS LEAL-CE	0,751884938
124	914-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE MARINGÁ - PEM-PR	0,749129989
125	1339-Penitenciária "Sargento PM Luiz Antonio de Souza" de Reginópolis-SP	0,74445577
126	175-Unidade Prisional de Águas Lindas-GO	0,735733576
127	1331-Penitenciária "Gilmar Monteiro de Souza" de Balbinos-SP	0,732562731
128	1082-Penitenciária Estadual de Canoas IV-RS	0,731374233
129	370-PENITENCIARIA DE FORMIGA-MG	0,730187134
130	139-PRBSF - PENITENCIÁRIA REGIONAL DE BARRA DE SÃO FRANCISCO-ES	0,728010917
131	921-PENITENCIÁRIA FEMININA DO PARANÁ - PFP-PR	0,722250858
132	909-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU 2 - PEF II-PR	0,712064824
133	273-Penitenciária Regional de São Luís-MA	0,70382138
134	382-PENITENCIARIA PROFESSOR ARIOSVALDO CAMPOS PIRES-MG	0,702241099

### Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

135	555-Estabelecimento Penal de Jardim-MS	0,701865422
136	148-PSMECOL - PENITENCIÁRIA SEGURANÇA MÉDIA DE COLATINA-ES	0,693483788
137	1170-Penitenciária Masculina de Criciúma - Penitenciária SUL-SC	0,685893533
138	827-Penitenciária Dr. Ênio Pessoa Guerra - PDEPG-PE	0,685339846
139	922-PENITENCIÁRIA INDUSTRIAL DE CASCAVEL - PIC-PR	0,682910475
140	160-Penitenciária Coronel Odenir Guimarães-GO	0,681714263
141	576-Estabelecimento Penal Masculino de Coxim-MS	0,680957971
142	986-PENITENCIÁRIA Des. FRANCISCO PEREIRA DA NÓBREGA - Caicó-RN	0,680802319
143	1358-Penitenciária de Mairinque-SP	0,675531383
144	917-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UNIDADE DE PROGRESSÃO - PEPG-UP-PR	0,665249488
145	1369-Penitenciária de Ribeirão Preto + APP-SP	0,663733415
146	1351-Penitenciária de Florínea-SP	0,663211935
147	1167-Penitenciária Industrial de Chapecó-SC	0,659773757
148	1277-Centro de Progressão Penitenciária I "Dr Alberto Brocchieri" de Bauru-SP	0,655993646
149	380-PENITENCIARIA PROF. ALUIZIO IGNACIO DE OLIVEIRA-MG	0,655441554
150	839-Unidade Prisional de Itaquitinga I-PE	0,654454911
151	629-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO DE VARZEA GRANDE-MT	0,650236202
152	1155-Presídio Regional de Santa Cruz do Sul-RS	0,648010996
153	915-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE PIRAQUARA - PEP-PR	0,644674884
154	536-PRESIDIO DR. CARLOS VITORIANO-MG	0,640620099
155	1106-Presidio Estadual de Arroio Do Meio-RS	0,635867162
156	100-INSTITUTO PENAL FRANCISCO HELIO VIANA DE ARAUJO-CE	0,63246154
157	104-PENITENCIÁRIA INDUSTRIAL REGIONAL DE SOBRAL-CE	0,632066234
158	1372-Penitenciária de Tupi Paulista-SP	0,63136576
159	1036-PENITENCIÁRIA REGIONAL DR. AGENOR MARTINS DE CARVALHO-RO	0,628748019
160	137-PEVV 3 - PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE VILA VELHA 3-ES	0,627144124
161	136-PEVV 2 - PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE VILA VELHA 2-ES	0,625699673
162	1136-Presídio Estadual de Santo Cristo-RS	0,625403515
163	128-CDRL - CENTRO DE DETENÇÃO DE RESSOCIALIZAÇÃO DE LINHARES-ES	0,622976527
164	910-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FRANCISCO BELTRÃO - PEFB-PR	0,621848858
165	658-CENTRO DE RECUPERAÇÃO DO COQUEIRO-PA	0,620359926
166	626-Centro de Ressocialização de Cuiabá-MT	0,617632721
167	1383-Penitenciária I de Lavínia-SP	0,616778681
168	114-PENITENCIÁRIA DO DISTRITO FEDERAL II- PDFII-DF	0,616099892
169	1338-Penitenciária "Rodrigo dos Santos Freitas" de Balbinos-SP	0,606297901
170	1364-Penitenciária de Paraguaçu Paulista-SP	0,603561413
171	682-CENTRO DE REEDUCAÇÃO FEMININO DE SANTARÉM-PA	0,602293491
172	1395-Pent. III Franco da Rocha-SP	0,600664174
173	171-Unidade Prisional de Iporá-GO	0,600000001
174	1113-Presídio Estadual de Cerro Largo-RS	0,597628445
175	1095-Penitenciária Modulada Estadual de Uruguaiana-RS	0,595412086
176	376-PENITENCIARIA DOUTOR MANOEL MARTINS LISBOA JUNIOR-MG	0,589071136
177	907-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE CRUZEIRO DO OESTE - PECO-PR	0,583131623

### Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

178	22-PENITENCIÁRIA DE SEGURANÇA MÁXIMA-AL	0,580504852
179	581-Penitenciária de Segurança Máxima de Naviraí-MS	0,579779972
180	1086-Penitenciária Estadual de Porto Alegre-RS	0,579058094
181	1022-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO DE ARIQUEMES-RO	0,57826276
182	935-Cadeia Pública Milton Dias Moreira - SEAPMM-RJ	0,574162682
183	1327-Penitenciária "Dr Walter Faria Pereira de Queiroz" de Pirajuí I-SP	0,572422938
184	1387-Penitenciária II "ASP Lindolfo Terçariol Filho" de Mirandópolis-SP	0,571410597
185	163-Penitenciária Feminina "Consuelo Nasser"-GO	0,565586821
186	550-Estabelecimento Penal de Amambaí-MS	0,562721512
187	673-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE MOSQUEIRO-PA	0,561819663
188	908-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE FOZ DO IGUAÇU - PEF-PR	0,561481671
189	970-Presídio Nelson Hungria - SEAPNH-RJ	0,560734816
190	1340-Penitenciária "Tenente PM José Alfredo Cintra Borin" de Reginópolis-SP	0,559249063
191	1152-Presidio Regional de Bagé-RS	0,551208207
192	1081-Penitenciária Estadual de Canoas III-RS	0,550300286
193	1278-Centro de Progressão Penitenciária II "Dr Eduardo de Oliveira Vianna" de Bauru-SP	0,547131618
194	565-Estabelecimento Penal de Rio Brillhante-MS	0,545459256
195	855-Penitenciária Regional Luiz Gonzaga Rebelo-PI	0,537723444
196	375-PENITENCIARIA DEP. EXPEDITO DE FARIA TAVARES-MG	0,536081077
197	1386-Penitenciária I de Serra Azul-SP	0,534992073
198	1085-Penitenciária Estadual de Jacuí-RS	0,53349947
199	1373-Penitenciária de Valparaiso-SP	0,53264144
200	1164-Penitenciária de São Pedro de Alcântara-SC	0,525241896
201	1375-Penitenciária Feminina de Campinas-SP	0,518048434
202	913-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE LONDRINA 2 - PEL II-PR	0,511667027
203	918-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE PONTA GROSSA - UNIDADE DE SEGURANÇA - PEPG-US-PR	0,511176438
204	1333-Penitenciária "Joaquim de Sylos Cintra" de Casa Branca + APP-SP	0,51004377
205	638-Penitenciária Major PM Zuzi Alves da Silva-MT	0,504921537
206	1433-UNIDADE PRISIONAL FEMININA DE PALMAS-TO	0,503554229
207	743-Centro de Reed. Fem. Mª Júlia Maranhão-PB	0,496300957
208	1122-Presidio Estadual de Iraí-RS	0,495051
209	396-PRESIDIO DE ARAGUARI-MG	0,491874626
210	1094-Penitenciária Modulada Estadual de Osório-RS	0,489072838
211	333-APAC - POUSO ALEGRE-MG	0,48876364
212	680-CENTRO DE REEDUCAÇÃO FEMININO DE MARABÁ-PA	0,485023408
213	747-Penitenciária C. Geraldo Beltrão-PB	0,482941674
214	631-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO SANTO ANTONIO DE LEVERGER-MT	0,482663419
215	113-PENITENCIÁRIA DO DISTRITO FEDERAL I- PDFI-DF	0,475062491
216	1090-Penitenciária Estadual Feminina de Guaíba-RS	0,471307254
217	217-Unidade Prisional de Jataí-GO	0,467105914
218	184-Unidade Prisional de Bela Vista-GO	0,466422716
219	828-Penitenciária Juiz Plácido - PJPS-PE	0,465733531
220	1121-Presídio Estadual de Guaporé-RS	0,465613562
221	667-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE BREVES-PA	0,463261114
222	1124-Presídio Estadual de Jaguarão-RS	0,463238945
223	968-Presídio Evaristo de Moraes - SEAPEM-RJ	0,462249494
224	1344-Penitenciária de Avanhandava-SP	0,461695611
225	138-PEVV 5 - PENITENCIÁRIA ESTADUAL DE VILA VELHA 5-ES	0,461202713

### Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

226	669-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE CAPANEMA-PA	0,453465721
227	1361-Penitenciária de Martinópolis-SP	0,451654916
228	1394-Pent. II "Nilton Silva" de Franco da Rocha-SP	0,447714328
229	1319-Penit. I "José Parada Neto" de Guarulhos + ARSA-SP	0,446603671
230	1150-Presídio Estadual Feminino Madre Pelletier-RS	0,445926655
231	1350-Penitenciária de Flórida Paulista-SP	0,444143879
232	21-NÚCLEO RESSOCIALIZADOR DA CAPITAL-AL	0,440061063
233	1343-Penitenciária de Assis + ADP-SP	0,439245005
234	1315-Penit. Feminina da Capital-SP	0,437713048
235	236-Unidade Prisional de Pontalina-GO	0,43697479
236	952-Penitenciária Alfredo Trajan - SEAPAT-RJ	0,436330087
237	378-PENITENCIARIA JOSE EDSON CAVALIERI-MG	0,43362178
238	1321-Penit. I "Nelson Vieira" de Guareí-SP	0,433252907
239	1363-Penitenciária de Pacaembu-SP	0,431411141
240	373-PENITENCIARIA DE TRES CORACOES-MG	0,424710774
241	182-Unidade Prisional de Aruanã-GO	0,421107924
242	750-Penitenciária Desembargador Silvio Porto-PB	0,416280254
243	369-PENITENCIARIA AGOSTINHO DE OLIVEIRA JUNIOR-MG	0,415686015
244	374-PENITENCIARIA DENIO MOREIRA DE CARVALHO-MG	0,400379533
245	665-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE ALTAMIRA-PA	0,397874008
246	1356-Penitenciária de Junqueirópolis-SP	0,397086144
247	1096-Penitenciária Estadual de Santa Maria-RS	0,392595823
248	580-Penitenciária de Dois Irmãos Buriti-MS	0,383420349
249	134-PENITENCIÁRIA DE SEGURANÇA MÉDIA II-ES	0,378674011
250	1346-Penitenciária de Capela do Alto-SP	0,378569012
251	688-PRESÍDIO ESTADUAL METROPOLITANO II-PA	0,378480568
252	381-PENITENCIARIA PROF. JASON SOARES ALBERGARIA-MG	0,377971025
253	759-Penitenciária Padrão Romero Nóbrega-PB	0,376543135
254	1371-Penitenciária de Taquarituba-SP	0,375148517
255	1430-UNIDADE DE TRATAMENTO PENAL BARRA DA GROTA - ARAGUAÍNA-TO	0,371810029
256	1021-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO DE ALVORADA DO OESTE-RO	0,369360564
257	1388-Penitenciária II "Nelson Marcondes do Amaral" de Avaré-SP	0,369218833
258	1348-Penitenciária de Dracena-SP	0,368926473
259	1362-Penitenciária de Osvaldo Cruz-SP	0,367660608
260	1370-Penitenciária de Riolândia-SP	0,363587839
261	570-Estabelecimento Penal Feminino de Ponta Porã-MS	0,355673686
262	967-Presídio Elizabeth Sá Rego - SEAPSR-RJ	0,342519299
263	574-Estabelecimento Penal Feminino de Rio Brillhante-MS	0,339352879
264	1337-Penitenciária "Osiris Souza e Silva" de Getulina-SP	0,336016247
265	1365-Penitenciária de Piracicaba-SP	0,335814207
266	1320-Penit. I "Mário Moura Albuquerque" de Franco da Rocha + APP-SP	0,334513932
267	1366-Penitenciária de Pracinha-SP	0,333716067
268	1347-Penitenciária de Cerqueira César-SP	0,333063912
269	23-PENITENCIÁRIA MASCULINA BALDOMERO CAVALCANTI DE OLIVEIRA-AL	0,330883197
270	672-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE MOCAJUBA-PA	0,329153294
271	957-Penitenciária Industrial Esmeraldino Bandeira - SEAPEB-RJ	0,329127332
272	1393-Pent. II "Desembargador Adriano Marrey" de Guarulhos-SP	0,328878718
273	1326-Penitenciária "Cabo PM Marcelo Pires da Silva" de Itai + APP-SP	0,328506581
274	1384-Penitenciária I de Potim-SP	0,32457398

### Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.

275	20-ESTABELECIMENTO PRISIONAL FEMININO SANTA LUZIA-AL	0,315872091
276	1324-Penit. III de Hortolândia-SP	0,315181447
277	930-Cadeia Pública Inspetor Luís Fernandes Bandeira Duarte-RJ	0,314458479
278	1330-Penitenciária "Dr. Sebastião Martins Silveira" de Araraquara + APP + ADP-SP	0,309479949
279	671-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE ITAITUBA-PA	0,308347869
280	1345-Penitenciária de Bernardino de Campos-SP	0,308211404
281	988-PENITENCIÁRIA ESTADUAL DR. FRANCISCO NOGUEIRA FERNANDES - Nísia Floresta-RN	0,307246245
282	956-Penitenciária Gabriel Ferreira Castilho - SEAPGC-RJ	0,306367057
283	937-Cadeia Pública Pedro Melo da Silva - SEAPPM-RJ	0,304202317
284	621-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO CAMPO NOVO DO PARECIS-MT	0,297513251
285	754-Penitenciária P. de Catolé do Rocha-PB	0,290195049
286	1028-PENITENCIÁRIA DE MÉDIO PORTE PANDINHA-RO	0,289266521
287	1030-PENITENCIÁRIA ESTADUAL EDIVAN MARIANO ROSENDO PANDA-RO	0,289193795
288	144-PSMA 1 - PENITENCIÁRIA DE SEGURANÇA MÁXIMA 1-ES	0,289006208
289	637-Penitenciária Major PM Eldo de Sá Correa-MT	0,28884495
290	365-COMPLEXO PUBLICO PRIVADO I-MG	0,288146317
291	412-PRESIDIO DE CAMPO BELO-MG	0,286860364
292	1088-Penitenciária Estadual de Santana do Livramento-RS	0,280209392
293	223-Unidade Prisional de Morrinhos-GO	0,279892117
294	179-Unidade Prisional de Anicuns-GO	0,279004918
295	1342-Penitenciária de Andradina-SP	0,278419544
296	958-Penitenciária Joaquim Ferreira de Souza - SEAPJF-RJ	0,278071661
297	1107-Presídio Estadual de Caçapava do Sul-RS	0,276318029
298	215-Unidade Prisional de Itumbiara-GO	0,271333075
299	687-PRESÍDIO ESTADUAL METROPOLITANO I-PA	0,268384189
300	955-Penitenciária Dr. Serrano Neves - SEAPSN-RJ	0,261051587
301	1115-Presidio Estadual de Dom Pedrito-RS	0,259660194
302	366-COMPLEXO PUBLICO PRIVADO II-MG	0,256315928
303	659-CENTRO DE RECUPERAÇÃO ESPECIAL CEL. ANASTÁCIO DAS NEVES-PA	0,252988948
304	825-PENITENCIARIA DE TACAIMBO-PE	0,250105378
305	651-CENTRAL DE TRIAGEM METROPOLITANA III-PA	0,249164188
306	677-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE TOMÉ-AÇÚ-PA	0,248558017
307	1335-Penitenciária "Odete Leite de Campos Critter" de Hortolândia II-SP	0,247757145
308	1218-PREMABAS - Presídio Regional Tobias Barreto-SE	0,239185446
309	1143-Presídio Estadual de Sarandi-RS	0,235607757
310	1385-Penitenciária I de Pres. Venceslau-SP	0,235545975
311	668-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE CAMETÁ-PA	0,23330282
312	1325-Penit. Parelheiros-SP	0,227112536
313	679-CENTRO DE REEDUCAÇÃO FEMININO-PA	0,216706786
314	1334-Penitenciária "Luiz Gonzaga Vieira" de Pirajuí II + APP-SP	0,215836311
315	1390-Penitenciária II de Lavinia-SP	0,214790034
316	959-Penitenciária Jonas Lopes de Carvalho - SEAPJL-RJ	0,209233711
317	145-PSMA 2 - PENITENCIÁRIA DE SEGURANÇA MÁXIMA 2-ES	0,198271977
318	1114-Presídio Estadual de Cruz Alta-RS	0,191624936
319	670-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE CASTANHAL-PA	0,191004767
320	989-PENITENCIÁRIA ESTADUAL ROGÉRIO COUTINHO MADRUGA - Nísia Floresta-RN	0,187291168

**Apêndice E – Ranking da eficiência das unidades prisionais.**

321	635-Penitenciária Dr. Osvaldo Florentino Leite Ferreira-MT	0,180638228
322	1033-PENITENCIARIA MILTON SOARES DE CARVALHO-RO	0,178598691
323	1078-Penitenciária Estadual de Bento Gonçalves-RS	0,173886232
324	1396-CADEIA PÚBLICA DE ANANÁS-TO	0,166405334
325	229-Unidade Prisional de Orizona-GO	0,165378367
326	371-PENITENCIARIA DE FRANCISCO SA-MG	0,161768153
327	953-Penitenciária Bandeira Stampa - SEAPBS-RJ	0,160383232
328	1024-CENTRO DE RESSOCIALIZAÇÃO MACHADINHO DO OESTE-RO	0,140536811
329	660-CENTRO DE RECUPERAÇÃO MASCULINO DE VITORIA DO XINGU-PA	0,138064619
330	1031-PENITENCIARIA ESTADUAL JORGE THIAGO AGUIAR AFONSO - 603-RO	0,137077257
331	639-CADEIA PÚBLICA DE PARAUPEBAS-PA	0,122292995
332	689-PRESÍDIO ESTADUAL METROPOLITANO III-PA	0,11524559
333	167-Presidio Estadual de Formosa-GO	0,109964083
334	1381-Penitenciária I "Paulo Luciano Campos" de Avaré-SP	0,106664794
335	170-U.P CRIXÁS-GO	0,100463678
336	642-CENTRAL DE RECAPTURA DE CONDENADOS-PA	0,098810541
337	676-CENTRO DE RECUPERAÇÃO REGIONAL DE SALINÓPOLIS-PA	0,094029295
338	661-CENTRO DE RECUPERAÇÃO PENITENCIÁRIO DO PARÁ II-PA	0,075296649
339	663-CENTRO DE RECUPERAÇÃO PENITENCIÁRIO DO PARÁ IV-PA	0,07376742
340	1132-Presidio Estadual de Rio Pardo-RS	0,053551145
341	749-Penitenciária de Segurança Máxima Dr. Romeu Gonçalves Abrantes - PB1/PB2-PB	0,049903712
342	928-Cadeia Pública Hélio Gomes - SEAPHG-RJ	0,031202644
343	1154-Presidio Regional de Pelotas-RS	0
344	239-Unidade Prisional de Quirinópolis-GO	0
345	51-COPEMA - Penitenciária Masculina-AP	0
346	662-CENTRO DE RECUPERAÇÃO PENITENCIÁRIO DO PARÁ III-PA	0