LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

ADMINISTRAÇÃO PENITENCIÁRIA E INDICADORES DE PERFORMANCE: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

https://doi.org/10.56238/levv16n46-021

Data de submissão: 10/02/2025 **Data de publicação:** 10/03/2025

Felipe Nery da Silva

Robert Armando Espejo
Dr.

RESUMO

Muito embora o Brasil tenha, em 2015, participado ativamente na ONU para a formulação e aprovação das Regras Mínimas para o Tratamento de Presos, que se denominou Regras de Mandela (em homenagem ao líder sul-africano que permaneceu preso por 27 anos preso na luta contra o apartheid), o país ainda possui dificuldades notáveis a enfrentar no seu caótico Sistema Prisional, que a Suprema Tribunal Federal já declarou se encontrar em Estado Inconstitucional de Coisas, ante a violação constante dos direitos humanos dos presos. Assim, considerando a máxima de que "não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia" (DEMING, 1992), levanta-se como interessante oportunidade de pesquisa o uso de indicadores de performance para a realidade prisional, principalmente como instrumento de fiscalização, senão do máximo desse universo, pelo menos do mínimo que está materializado nas Regras de Mandela. A presente Revisão Sistemática de Literatura, portanto, propôs-se a levantar estudos relevantes sobre a temática, sendo descoberta, após realizada a análise, possível lacuna acadêmica para ser preenchida por estudos futuros. Ainda, ponderada a dificuldade encontrada para a geração de estratégias de buscas iniciais (strings) no ambiente Parsif.al, cujas etapas se seguiram na revisão, também foi elaborada planilha do programa Microsoft Excel, visando facilitar o trabalho de pesquisadores em futuras Revisões Sistemáticas de Literatura.

Palavras-chave: Revisão Sistemática de Literatura. Regras Mínimas para o Tratamento de Presos. Regras de Mandela. Indicadores de Performance.

1 INTRODUÇÃO

Nota-se claramente que os Direitos Humanos tem ganhado espaço e relevância na atualidade, seja no **cenário global**, isto é, nas discussões de medidas e soluções a serem implementadas pelos Estados Soberanos, mediante acordos multilaterais em Organizações Internacionais para a efetivação dessas garantias, como também no **âmbito interno**, ponderada a crescente incorporação dos Tratados Internacionais no corpo do próprio ordenamento jurídico do país, muitas vezes até pelo fenômeno de constitucionalização (PIOVESAN; GARCIA, 2011).

Grande parte dessa atenção está voltada para o Sistema Prisional dos países, já que este constitui um dos principais palcos de violação dos Direitos Humanos, talvez porque a sociedade, em geral, costume ver a condenação e execução da pena somente de forma retributiva, como um castigo, esquecendo-se que, por trás do estigma de criminoso, existe uma pessoa que, um dia, acabará voltando ao seio social, com conduta que provavelmente refletirá toda violência e descaso que sofreu intramuros (RANGEL, 2014).

A Organização das Nações Unidas, após as atrocidades da 2ª Guerra Mundial cometidas pelos nazistas contra os prisioneiros judeus, estabeleceu, em 1955, um regramento essencial para o tratamento de presos, o qual serviu por aproximadamente seis décadas como diretriz básica para os Estados na formulação das suas políticas penitenciárias.

No entanto, considerando o avanço internacional das doutrinas de Direitos Humanos nesse interregno, surgiu a necessidade de realizar uma revisão do aludido regramento, razão pela qual a Organização das Nações Unidas, especificamente pela Comissão de Prevenção ao Crime e Justiça Criminal (CCPCJ), em 22 de maio de 2015, apresentou novo conjunto de Regras Mínimas para o Tratamento de Presos.

Esse novo quadro normativo acabou sendo adotado unanimemente na Assembleia Geral do dia 17 de dezembro de 2015, resultando na Resolução 70/175, publicada em 8 de janeiro de 2016, na qual se convencionou denominar o estatuto como Regras de Mandela "para honrar o legado do falecido Presidente da África do Sul, Nelson Rolihlahla Mandela, que passou 27 anos na prisão durante sua luta pelos direitos humanos globais, igualdade, democracia e promoção de uma cultura de paz".(UNITED NATIONS, 2016).

Muito embora o Governo Brasileiro tenha concorrido ativamente nas tratativas para a criação das Regras de Mandela, em 2015, como também para a respectiva aprovação na Assembleia Geral das Nações Unidas, fato é que essa normativa ainda não se encontra efetivamente difundida em políticas públicas no país, apontando para o quanto a valorização das normas internacionais de direitos humanos necessita de maior fomento (BRASIL; CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ, 2016).

A propósito, o Supremo Tribunal Federal (STF), no julgamento da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental n. 347, considerou que a situação do Sistema Prisional

Nacional, em razão da omissão do Poder Público, está em um “Estado de Coisas Inconstitucional”, haja vista a “violação massiva de direitos fundamentais” dos reclusos e, não por outro motivo, desde que o Brasil passou a reconhecer a competência da Corte Interamericana de Direitos Humanos para julgar esse tipo de desvio, o país tem sido alvo de diversos questionamentos e medidas cautelares no referido Tribunal Internacional (MONTENEGRO, 2020).

Na busca dos motivos da falência e do caos do Sistema Penitenciário Brasileiro e considerando a antiga máxima de que “não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia” (DEMING, 1992), uma interessante questão que surge para ser estudada é o uso de indicadores de performance para a realidade prisional, principalmente como instrumento de fiscalização, senão do máximo desse universo, pelo menos do mínimo que está materializado nas Regras de Mandela.

Entretanto, (MARCONI; LAKATOS, 2022) recobram que as pesquisas hodiernas não partem do zero, nem sequer as exploratórias. Destacam que, frente à alguma situação concreta aparentemente desconhecida, alguma outra pesquisa, em algum lugar, já deve ter sido realizada por outras pessoas ou grupos, ainda que sobre aspectos complementares da pesquisa pretendida. Ponderam, assim, que: "Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a não 'descoberta' de ideias já expressas, a não inclusão de lugares-comuns no trabalho".

É, pois, o que se propõe com a presente Revisão Sistemática de Literatura, vale dizer: investigar, principalmente mediante análise e síntese de pesquisas relevantes, o que eventualmente já foi estudado sobre essa temática que relaciona indicadores de performance (popularmente conhecidos como Key Performance Indicators – KPI – ou Objetives Key Results - OKR) a estabelecimentos prisionais, para o fim de contribuir como ponto de partida para realização de outras pesquisas mais específicas ou aprofundamento das eventualmente existentes.

A julgar, todavia, por matéria recentemente publicada pela imprensa oficial (SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENAIS; GOVERNO FEDERAL, 2022), intitulada “Depen divulga relatório prévio de estudo inédito sobre reincidência criminal no Brasil”, de antemão, enxerga-se a possibilidade de existir uma grande lacuna de estudos desta estirpe no país, já que evitar a reincidência é uma das maiores finalidades da pena (Regra de Mandela n. 4, item 1)[1], e nem sequer esse indicador, pelo que sugere a veiculação, parece estar devidamente monitorado.

Portanto, com base nesses fatos, seguem as questões de pesquisa que estão sendo abordadas nesta Revisão:

[1] “Os objetivos de uma sentença de encarceramento ou de medida similar restritiva de liberdade são, prioritariamente, de proteger a sociedade contra a criminalidade e de reduzir a reincidência. Tais propósitos só podem ser alcançados se o período de encarceramento for utilizado para assegurar, na medida do possível, a reintegração de tais indivíduos à sociedade após sua soltura, para que possam levar uma vida autossuficiente, com respeito às leis”

1. **Questão 1** – O estudo destaca a importância do uso de indicadores de performance para a gestão em geral?
2. **Questão 2** – O estudo traz algum indicador de performance aplicável à realidade prisional?
3. **Questão 3** – É possível utilizar o referido indicador de performance especificamente para o monitoramento das Regras de Mandela?

No geral, como adiantado, espera-se com o estudo propiciar aos leitores a ampliação de suas compreensões acerca dos desenvolvimentos atuais do Sistema Prisional, fornecendo-lhes, ao sintetizar a literatura existente sobre o tema, um ponto de partida ou de aprofundamento mais fácil para os pesquisadores que, conhecendo as lentes teóricas e os determinantes abordados em tais publicações científicas, possam conduzir investigações empíricas abrangentes destinadas a verificação do cumprimento das Regras de Mandela nos Estabelecimentos Prisionais do país, orientando a correção de eventuais falhas neles existentes com a elaboração de recomendações de políticas públicas mais adequadas.

Além da utilidade acadêmica para os pesquisadores, principalmente das áreas de administração e direito, prevê-se também que os gestores de estabelecimentos prisionais possam se valer do presente estudo para se conscientizarem sobre a necessidade da fiscalização, mediante constante análise de indicadores de performance confiáveis, das unidades sob sua administração, com escopo no aumento da respectiva eficiência.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A revisão sistemática da literatura foi realizada seguindo o modelo proposto no ambiente virtual Parsifal (2021), que consiste em etapas para seleção de questões de pesquisa, identificação de bases de dados e fontes de artigos, escolha de termos de busca, aplicação de critérios práticos e metodológicos de triagem, revisão e síntese dos resultados. Foram utilizadas as bases de dados indexadas SCOPUS (Elsevier) e SciELO Citation Index (Web of Science).

A busca abrangeu o período de 2015 a 2023 e se limitou a artigos acadêmicos publicados em inglês e português. Os termos de busca foram aplicados nos resumos, palavras-chave e títulos, sendo considerados apenas os artigos de periódicos.

A estratégia de busca utilizada foi: ("Correctional facility" OR "Jail" OR "Penitentiary" OR "Prison") AND ("Administration" OR "Management") AND ("Data" OR "Indicator" OR "Public Data" OR "Statistic") AND ("Dashboard" OR "Efficiency" OR "KPI" OR "OKR" OR "Performance").

Inicialmente, foram encontrados 157 artigos, porém, após a aplicação dos critérios de elegibilidade e qualidade, restaram apenas 13 artigos. A Figura 1 apresenta todas as etapas de avaliação dos artigos, bem como as quantidades excluídas em cada uma delas.

Os filtros restritivos de área que foram aplicados no **Scopus** foram: “Social Sciences, Computer Science, Arts and Humanities, Decision Sciences, Business, Management and Accounting, Economics, Econometrics and Finance, Multidisciplinary”. Enquanto no **SciELO Citation Index (Web of Science)** foram: “Criminology Penology, Management, Economics, Business, Law, Operations Research Management Science, Social Sciences Interdisciplinary, Computer Science Information Systems, Multidisciplinary Sciences, Public Administration, Statistics Probability”

Além disso, as referências dos artigos selecionados foram revisadas manualmente, utilizando-se o método conhecido como snowball, a fim de identificar outras publicações relevantes no processo, obtendo-se duas publicações que, apesar de estarem fora do recorte temporal, foram mantidos na pesquisa, ante as respectivas importâncias.

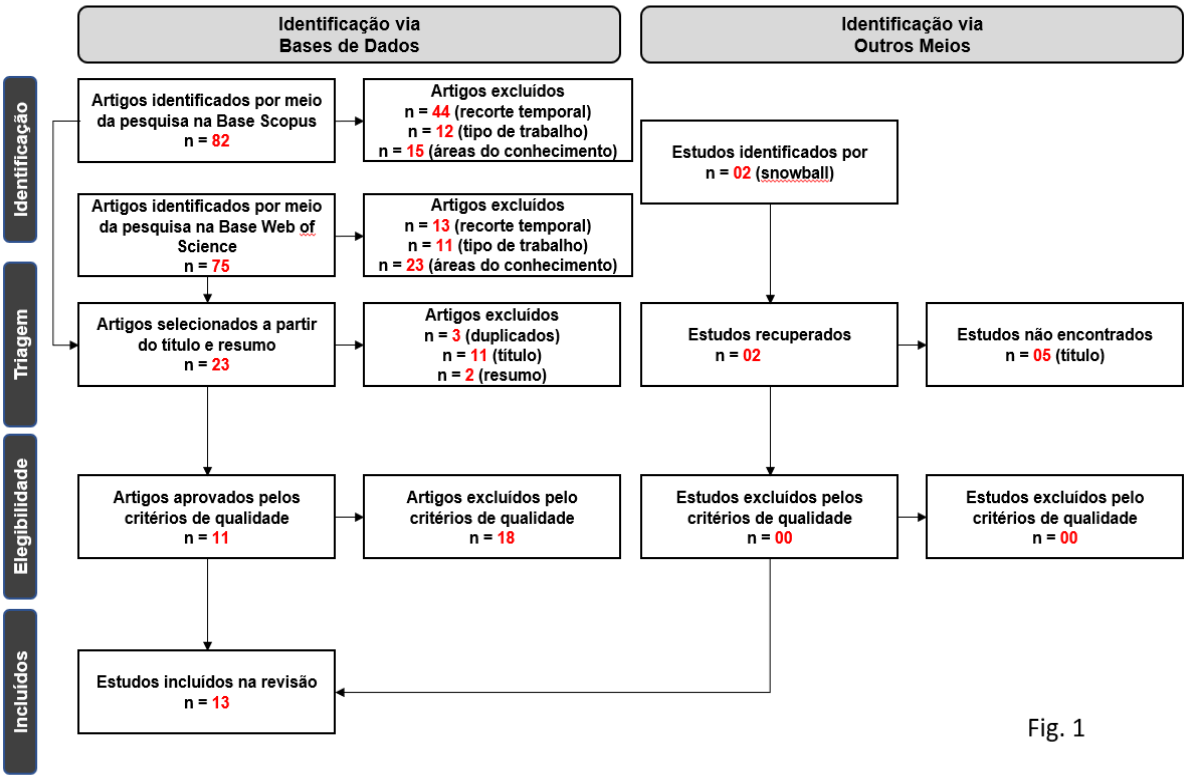


Fig. 1

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados quais foram os resultados extraídos dos artigos que passaram pela seleção, classificação e qualificação.

4 PORTFÓLIO

Após a classificação dos artigos, o montante foi submetido à qualificação, que tem como principal objetivo eleger quais trabalhos podem responder a questões importantes relacionados à pesquisa, considerando três perguntas que foram elaboradas sobre a densidade do referencial teórico,

a clareza e objetividade da redação e se há demonstração da importância do uso indicadores de performance.

Três respostas eram possíveis, atribuindo-se ao "sim" o peso de 1 ponto, ao "parcialmente" o peso de 0,5 ponto e ao "não", por fim, o peso 0.

Somente os artigos que obtiveram nota final superior à nota de corte de 1.5 foram selecionados, fichados e tiveram suas informações devidamente tabeladas.

A tabela 1 indica quais são esses artigos, quais países, anos e em que periódicos foram publicados, bem como a avaliação destes últimos na Journal Citation Reports (JCR), da Clarivate Analytics, e na Scimago Journal and Country Rank (SJR), da Scimago, afora o indicador Qualis da Plataforma Sucupira.

Traz, ainda, a quantidade de vezes que os artigos foram citados nas bases de dados da Scopus, da SciELO Citation Index (Web of Science) e, complementarmente, do Google Scholar.

Ao fim, e mais importante, traz resumo do trabalho para auxilio da compreensão de sua correlação com a pesquisa e produção de conhecimento.

De se destacar que nem todos os periódicos foram encontrados nas três avaliadoras, sendo-lhes atribuído, valor "0" ou "sem" nessas hipóteses.

Os artigos selecionados são dos seguintes autores, que são apresentados na mesma ordem da tabela: **1)** (JIANG et al., 2018); **2)** (HENNEBEL; SIMPER; VERSCHELDE, 2017); **3)** (ROGGE et al., [s.d.]); **4)** (USTA; WEIN, 2015); **5)** (MAGUIRE; ATKIN-PLUNK; WELLS, 2021); **6)** (SANDS; HODGE, 2019); **7)** (USTA; WEIN, 2015); **8)** (GOMES; SILVA, 2022); **9)** (LAPLANT et al., 2021); **10)** (BYRNE; KRAS; MARMOLEJO, 2019); **11)** (VILLAVICENCIO et al., 2015); **12)** (RESUELLO; TATLONGHARI, 2014); **13)** (CABRAL; AZEVEDO, 2008).

Tabela 1

N.	Artigo	Revista	País Revista	Ano Public.	JCR	SJR	QUALIS	Cita. Scopus	Cita. Web of Science	Cita. Google	Objetivo
1	An Exploratory Study of the Effects of Work Environment Variables on Job Satisfaction Among Chinese Prison Staff	INTERNATIONAL JOURNAL OF OFFENDER THERAPY AND COMPARATIVE CRIMINOLOGY	Estados Unidos	2018	0.63	0.57	A3	13	12	26	Estuda as variáveis de ambiente e características pessoais entre os agentes penitenciários em duas prisões da China, a fim de apurar qual tem maior influência para a satisfação no serviço destes. A conclusão a que se chegou que as variáveis de ambiente são mais significativas nessa percepção.
2	Is there a prison size dilemma? An empirical analysis of output-specific economies of scale	European Journal of Operational Research	Reino dos Países Baixos	2017	6.363	2.35	A1	0	2	7	O estudo aponta a importância de se considerar não não apenas o custo/preso por presídio, mas também os respectivos resultados qualitativos, como a reintegração bem-sucedida dos prisioneiros e o ambiente humano das prisões da Inglaterra e do país de gales. Sugere também que as prisões mais eficientes são as que possui inspeções regulares independentes.
3	An analysis of managerialism and performance in English and Welsh male prisons	European Journal of Operational Research	Reino dos Países Baixos	2015	6.363	2.35	A1	4	1	12	Estuda o gerencialismo e o desempenho nas prisões masculinas inglesas e galesas. Propõe novas políticas de melhoria de desempenho com base na análise de indicadores de eficiência. Integra o gerencialismo de várias funções estratégicas, como emprego e acomodação, utilização da capacidade humana, reabilitação, etc.
4	Assessing Risk-Based Policies for Pretrial Release and Split Sentencing in Los Angeles County Jails	PLOS ONE	Estados Unidos	2015	3.752	0.85	A1	2	1	9	Estuda como a reincidência é impactada por políticas de liberação de presos que cometeram delitos menos graves na Califórnia e os compara com os dados de Los Angeles. Conclui que a soltura, nesses casos, diminui a reincidência em 7% e média da população carcerária em 20%, redução essa que é atribuída ao fato do menor contato desses pequenos criminosos com outros que praticaram delitos mais graves.
5	The Effects of Procedural Justice on Cooperation and Compliance amongInmates in a Work Release Program	International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology	Estados Unidos	2018	1.645	0.57	A3	12	11	24	Estuda como o exercício justo e legítimo da autoridade por parte dos agentes penitenciários contribui para estimular nos presos um senso de obrigação de observar voluntariamente a regra intramuros, sem a necessidade de se recorrer a sanções formais. A pesquisa utilizou os coletados em uma pesquisa de 2006 com 213 detentos masculinos de uma prisão de segurança mínima.

N.	Artigo	Revista	País Revista	Ano Public.	JCR	SJR	QUALIS	Cita. Scopus	Cita. Web of Science	Cita. Google	Objetivo
6	Cheaper, better, and more accountable? Twenty-five years of prisons privatisation in Victoria	Australian Journal of Public Administration	Reino Unido	2019	0.66	0.64	Sem	4	3	9	Estuda a eficiência de prisões privadas no Estado de Vitória - Austrália, desde a implantação do modelo até o encerramento do seu uso. Conclui que, apesar de economias iniciais nos presídios privados, os custos acabavam se igualando no longo prazo com os presídios públicos.
7	Assessing the Delivery of the Thinking for a Change Program in Modified Formats: An Experimental Approach	International Journal of Offender Therapy And Comparative Criminology	Estados Unidos	2021	1.645	0.64	A3	1	1	9	Aplica o método cognitivo-comportamental conhecido como "Thinking for a change", que foi desenvolvido para ajudar os participantes a desenvolver habilidades de resolução de problemas e tomada de decisões mais eficazes no contexto correcional e verifica que os detentos submetidos apresentaram melhoras significativas na solução de problemas sociais entre o pré-teste e o pós-teste.
8	Democratic Governance in Prison Administration: The Challenges of Training Criminal Police in the Goiás Prison System [Governança Democrática Na Administração Prisional: Os Desafios Da Formação Dos Policiais Penais No Sistema Prisional Goiano]	Revista Brasileira de Segurança Pública	Brasil	2022	0.0	0.0	A3	0	0	1	Estuda qual as dificuldades na formação dos agentes penitenciários em direção a uma governança democrática, e.g. visando a observância dos direitos fundamentais dos presos.
9	Linkmate: An online communication system for bureau of jail management and penology	International Journal of Scientific and Technology Research	India	2020	0.0	0.0	0	0	0	0	Estuda a criação de aplicativo para agendamento online de visitas e de conversas digitais monitoradas entre detentos e familiares.
10	International perspectives on the privatization of corrections	European Journal of Operational Research	Reino dos Países Baixos	2019	6.363	2.35	A1	4	1	12	Estuda a expansão do envolvimento do setor privado em sistemas correcionais, bem como revisa a eficácia comparativa da gestão pública versus privada. Os resultados não foram conclusivos sobre qual dos sistemas seria melhor.

N.	Artigo	Revista	País Revista	Ano Public.	JCR	SJR	QUALIS	Cita. Scopus	Cita. Web of Science	Cita. Google	Objetivo
11	A comparative analysis of penitentiary management systems in Chile, Spain and the United Kingdom	Espacios	Venezuela	2015	0.0	0.0	C	1	0	2	Estudo comparativo entre os sistemas penitenciários do Chile, da Espanha e o Reino Unido, especialmente sob o enfoque econômico. Destaca que houve um pequeno aumento de investimento nos sistemas penitenciários do Chile e da Espanha, mas que estes estão muito aquém do que é gasto no Reino Unido, que é considerado importante referencial/estudo de caso a ser seguido em outros países, especialmente para a gestão de longo prazo das prisões.
12	Beyond the Bars, Breaking Barriers Towards Digital Inclusion:Family Visits Through ICT-based "e-Dalaw" as Innovation in the Reformation Program of the Maximum Security Inmates of the New Bilibid Prisons, Philippines	The Asian Conference on Society, Education & Technology	Filipinas	2014	0.0	0.0	0	0	0	0	Estuda como a visita virtual de detentos contribui para diminuir os índices de reincidência e de prática de faltas dentro dos presídios, sugerindo que a inclusão digital traz mudanças positivas.
13	The Modes of Provision of Prison Services in a Comparative Perspective	Brazilian Administrative Review	Brasil	2008	0.0	0.27	A2	0	4	40	Compara presídios públicos e de governança híbrida (privada sob supervisão de servidores públicos). As descobertas revelaram que a instalação prisional operada por uma empresa privada apresentou melhores indicadores de desempenho (como número de fugas, tumultos, mortes e assistência aos detentos) em comparação com a instalação pública, o que desafia parcialmente os argumentos de Hart, Shleifer e Vishny (1997) contra a participação privada nos serviços prisionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

Já nas figuras 2, 3, 4, apresentam-se gráficos que representam, respectivamente, os artigos por origem, a relação entre artigos selecionados e rejeitados e a quantidade de artigos por ano de publicação.

Observa-se que o ano de 2015 teve a maior quantidade de publicações sobre a temática ora estudada. No entanto, apesar de ser o mesmo ano da aprovação das Regras de Mandela, não se constataram evidências concretas e robustas de correlação entre esses eventos, acenando a módica diferença para mera coincidência.

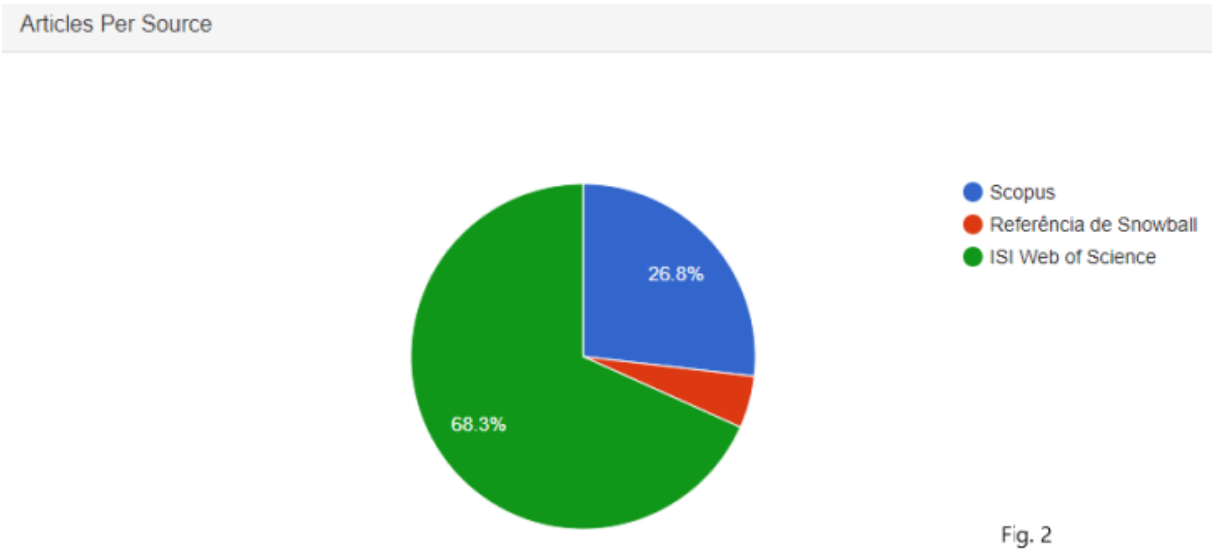


Fig. 2

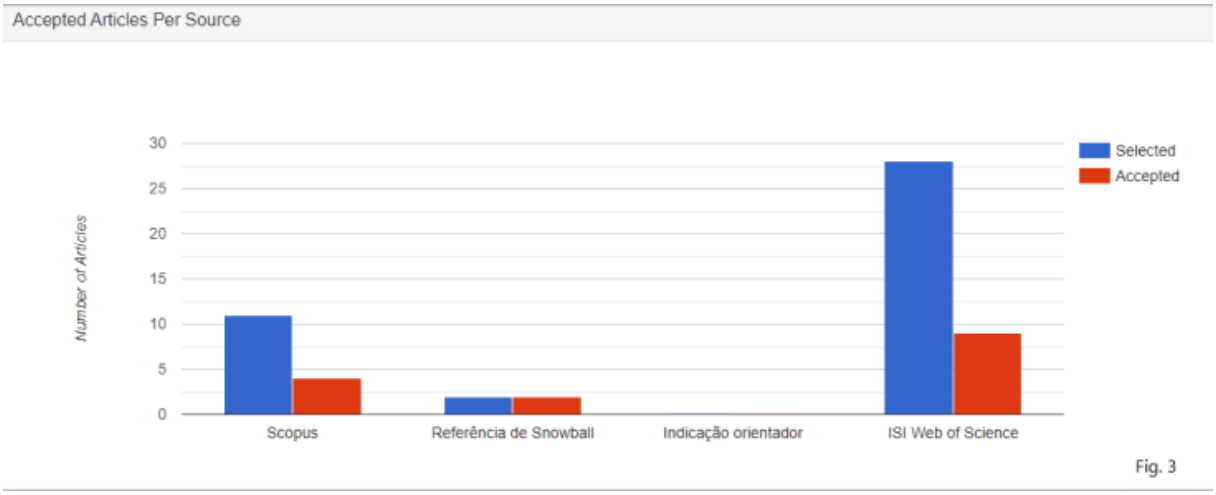


Fig. 3

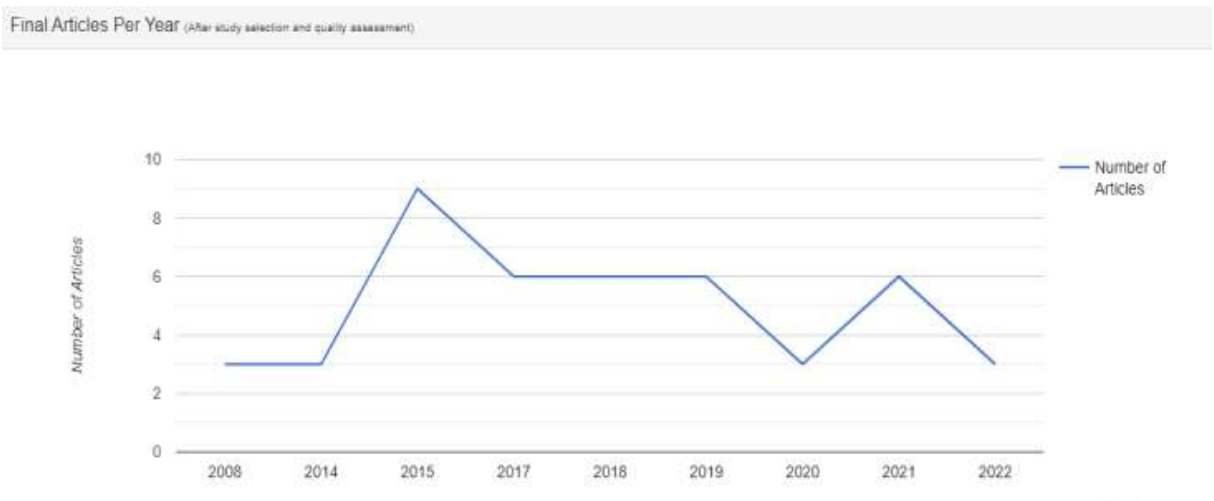


Fig. 4

4.1 QUESTÃO DE PESQUISA 1

O estudo destaca a importância do uso de indicadores de performance para a gestão em geral?

Todos os estudos selecionados destacaram que indicadores de performance são necessários para o sucesso da gestão e basearam suas conclusões em cima dos indicadores que elegeram.

Também se verificou que existe uma preocupação com análises comparativas dos sistemas prisionais de mais de uma região, com as limitações que são inerentes a esse tipo de pesquisa, ponderada a diversidade de legislações, tamanho da massa carcerária, etc.

Observou-se, igualmente, que a questão relacionada à performance dos presídios surge acentuadamente nos estudos comparativos entre estabelecimentos prisionais com gestões públicas, privada e híbrida.

Todavia, não foram encontrados estudos na pesquisa que se propusessem a efetivamente aplicar indicadores de performance para a comparação de prisões de um mesmo modelo de gestão, em um único país.

4.2 QUESTÃO DE PESQUISA 2

O estudo traz algum indicador de performance aplicável à realidade prisional?

A grande maioria dos estudos teve como enfoque principal a questão orçamentária dos presídios.

No entanto, em alguns dos estudos, como destacado na tabela 1, foram destacados indicadores intrinsecamente ligados aos presídios, como taxas de reincidência, de satisfação no trabalho dos agentes penitenciários, de senso de obrigação para os detentos cumprirem os regramentos do estabelecimento, etc.

4.3 QUESTÃO DE PESQUISA 3

É possível utilizar o referido indicador de performance especificamente para o monitoramento das Regras de Mandela?

Embora alguns estudos tenham mencionado os direitos humanos como parâmetro para presídios, nenhum indicador concreto foi indicado para avaliar ou fiscalizar essas garantias sob as lentes das Regras de Mandela.

Aliás, limitando-se a string de busca apenas ao termo “Mandela Rules”, obteve-se, na base da **Scopus**, somente 34 resultados, enquanto na **SciELO Citation Index (Web of Science)**, foram obtidos pífios 24 resultados.

Menos resultados ainda estão relacionados à string “The United Nations Standard Minimum Rules for the Treatment of Prisoners”.

E nenhum desses resultados subsiste se forem conjugados, na string de busca, os termos relacionados a indicadores de performance.

5 LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

Em razão da quantidade limitada de resultados obtidos nas duas bases indexadas, duas possíveis explicações emergem mais aparentes para essa situação. A primeira delas é de que ainda não foram feitos muitos estudos sobre o uso de indicadores de performance nos estabelecimentos prisionais, muito menos para avaliar e fiscalizar especificamente o cumprimento das Regras de Mandela.

A segunda explicação pode ser eventual falha na string de busca e/ou na escolha das bases de dados indexadas, especialmente se for considerado o caráter multidisciplinar da pesquisa.

A propósito, houve significativo atraso para se encontrar uma string inicial de busca que, efetivamente, trouxesse um maior portifólio para ser analisado, notadamente porque o modelo de etapas do Parsif.al exige que cada palavra da estratégia PICOC seja salva, para posteriormente ser exportada como palavra-chave, para, somente então, se gerar uma string de busca.

E, caso fosse necessário incluir ou excluir determinada palavra, todas as etapas acima teriam de ser refeitas para se poder gerar uma nova string de busca, valendo lembrar que, ao assim se proceder, a string anterior se perdia sem qualquer registro, prejudicando eventuais combinações dos melhores termos e o aprimoramento da consulta.

Pensando-se nisso, foi elaborada uma planilha do programa Microsoft Excel para facilitar a elaboração de strings iniciais de pesquisa, as quais são geradas automaticamente, tão logo a palavra-chave é inserida no campo apropriado.

Muito embora a referida geração de strings seja realizada exclusivamente por fórmulas do próprio programa, também foram inseridos dois botões de conveniência com macros, um para fazer o registro da string gerada em pasta de planilha aparte, da mesma pasta de trabalho, e outro para apagar todas as palavras-chaves dos campos, tendo ambas as macros sido programadas em Visual Basic for Applications (VBA).

A planilha pode ser baixada do seguinte endereço: <https://drive.google.com/file/d/182jsF1ESehU91v0ctLDgNIqQnmgUSo18/view?usp=sharing >.

Para utilizá-la, basta fazer a descompressão do arquivo zip baixado e abrir a planilha no local de destino.

Caso haja interesse em também se utilizar as funcionalidades adicionais das macros, será necessário abrir o local de destino da descompressão, clicar com o botão direito em cima da planilha, escolher propriedades e selecionar a caixa de desbloquear, como demonstra a figura 5:

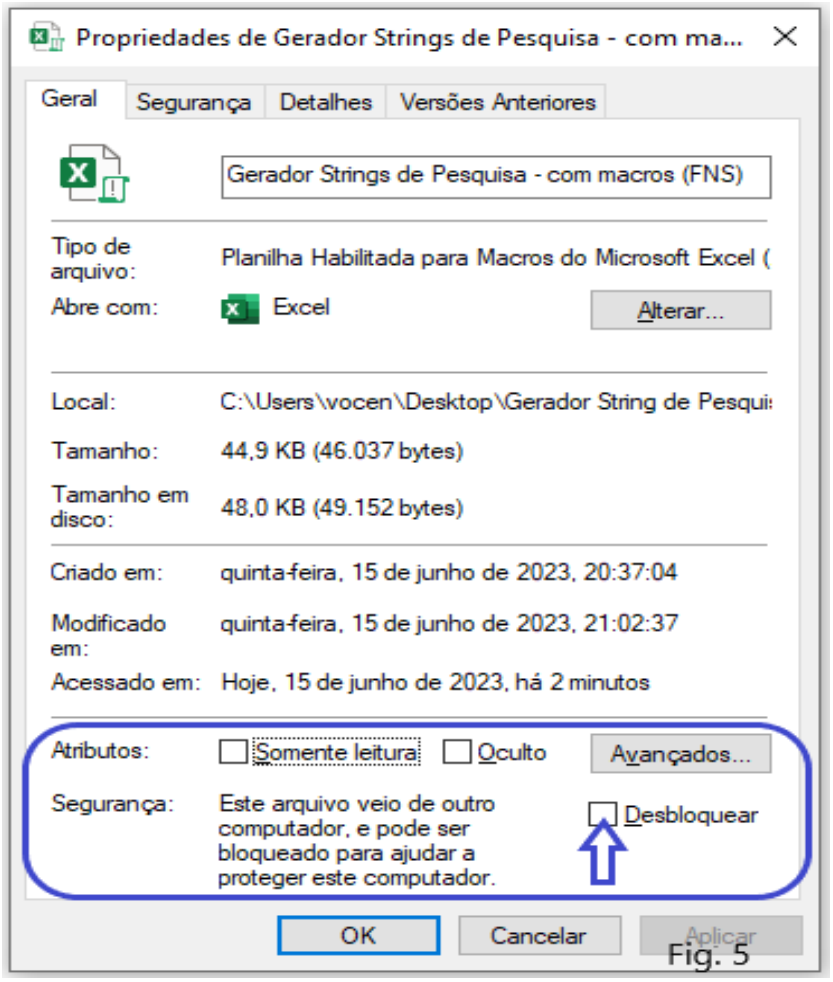


Fig. 5

O desenvolvimento da planilha se primou pelo uso intuitivo, sendo possível observar a respectiva interface da figura 6:

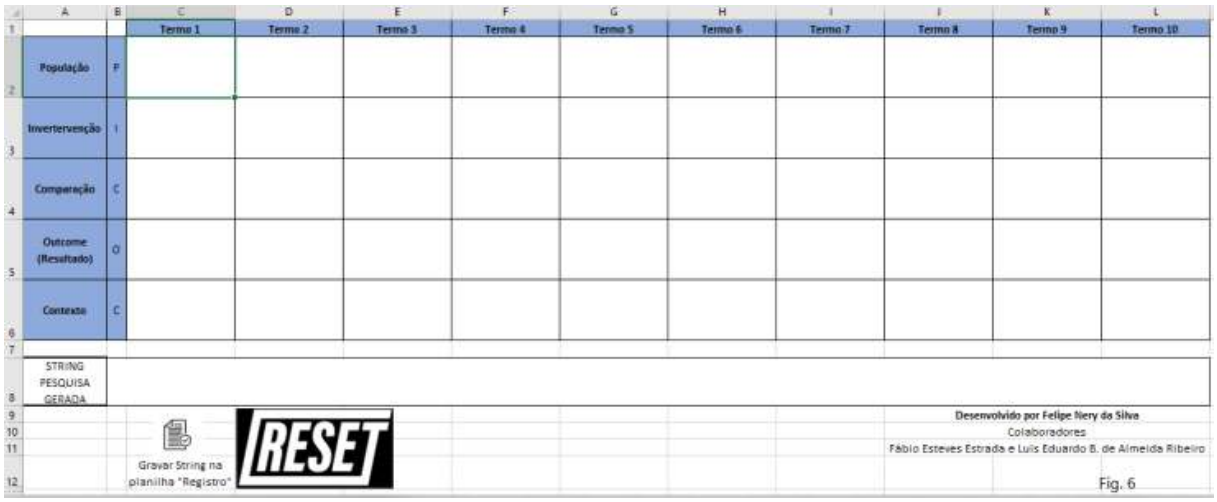


Fig. 6

Insta ressaltar que futuras pesquisas podem ser realizadas, ampliando-se a quantidade de bases indexadas a serem consultadas, servindo a presente revisão como indicativo inicial de que existem, pelo menos considerando a estratégia de busca utilizada, poucos estudos relacionando o uso de

indicadores de performance nos presídios públicos para avaliar e fiscalizar o cumprimento das Regras de Mandela.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta Revisão Sistemática de Literatura, produzida seguindo o modelo proposto no ambiente virtual Parsif.al (2021), duas bases de dados indexadas foram consultadas, a **Scopus** e a **SciELO Citation Index (Web of Science)**, visando levantar estudos que relacionassem indicadores de performance com a administração penitenciária.

Utilizou-se, para tanto, da estratégia de busca: ("Correctional facility" OR "Jail" OR "Penitentiary" OR "Prison") AND ("Administration" OR "Management") AND ("Data" OR "Indicator" OR "Public Data" OR "Statistic") AND ("Dashboard" OR "Efficiency" OR "KPI" OR "OKR" OR "Performance").

Dos 157 artigos encontrados, tem-se que, após a aplicação dos critérios de elegibilidade e qualidade, somente restaram 13 artigos para serem fichados, catalogados e estudados.

Efetuada a análise, concluiu-se que existem indicativos da escassez de estudos realizados sobre a aplicação de indicadores de performance em estabelecimentos prisionais, especialmente considerando a fiscalização das Regras de Mandela, sugerindo amplo espaço para pesquisas futuras acerca da temática.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Regras de Mandela. Brasília: CNJ, 2016.

BYRNE, J.; KRAS, K. R.; MARMOLEJO, L. M. International perspectives on the privatization of corrections. Criminology and Public Policy, v. 18, n. 2, p. 477-503, 1 maio 2019.

CABRAL, S.; AZEVEDO, P. F. The modes of provision of prison services in a comparative perspective. Brazilian Administration Review, v. 5, n. 1, p. 53-69, 2008.

DEMING, W. E. Qualidade: a revolução da administração. São Paulo: Saraiva, 1992.

GOMES, D. F. C.; SILVA, S. P. Democratic governance in prison administration: the challenges of training criminal police in the Goiás prison system. Revista Brasileira de Segurança Pública, v. 16, n. 1, p. 192-215, 2022.

HENNEBEL, V.; SIMPER, R.; VERSCHELDE, M. Is there a prison size dilemma? An empirical analysis of output-specific economies of scale. [S.l.: s.n.], [20--]. Disponível em: https://www.gov.uk/government/news/modernisation-. Acesso em: 10 mar. 2025.

JIANG, S. et al. An exploratory study of the effects of work environment variables on job satisfaction among Chinese prison staff. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, v. 62, n. 6, p. 1694-1719, 1 maio 2018.

LAPLANT, E. G. et al. Assessing the delivery of the Thinking for a Change Program in modified formats: an experimental approach. International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, v. 65, n. 8, p. 832-857, 1 jun. 2021.

MAGUIRE, E. R.; ATKIN-PLUNK, C. A.; WELLS, W. The effects of procedural justice on cooperation and compliance among inmates in a work release program. Justice Quarterly, v. 38, n. 6, p. 1128-1153, 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Metodologia do trabalho científico. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MONTENEGRO, M. C. Estado de coisas inconstitucional nas prisões repercute dentro e fora do país. Agência CNJ de Notícias, 29 jun. 2020.

PIOVESAN, F. (org.); GARCIA, M. (org.). Doutrinas essenciais de direitos humanos: proteção internacional dos direitos humanos. 1. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. v. 6.

RANGEL, A. J. do A. O sistema prisional brasileiro e as violações aos direitos humanos: uma análise da superlotação e dos presos provisórios. 2014. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

RESUELLO, M. D.; TATLONGHARI, R. V. Beyond the bars, breaking barriers towards digital inclusion: family visits through ICT-based “e-Dalaw” as innovation in the reformation program of the maximum security inmates of the New Bilibid Prisons, Philippines. In: [NOME DO EVENTO], [LOCAL], 2014. Anais... [S.l.: s.n.], 2014.

ROGGE, N. et al. An analysis of managerialism and performance in English and Welsh male prisons. [S.l.: s.n.], [20--].

SANDS, V. J.; HODGE, G. A. Cheaper, better, and more accountable? Twenty-five years of prisons privatisation in Victoria. Australian Journal of Public Administration, v. 78, n. 4, p. 514-532, 2019.

SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PENAIS (SENAPPEN); GOVERNO FEDERAL. Depen divulga relatório prévio de estudo inédito sobre reincidência criminal no Brasil. Disponível em: https://www.gov.br/senappen/pt-br/assuntos/noticias/depen-divulga-relatorio-previo-de-estudo-inedito-sobre-reincidencia-criminal-no-brasil. Acesso em: 12 jun. 2023.

UNITED NATIONS. Mandela Rules - Resolution A/70/175. United Nations Commission on Crime Prevention and Criminal Justice, 8 jan. 2016. Disponível em: https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/443/41/PDF/N1544341.pdf?OpenElement. Acesso em: 12 jun. 2023.

USTA, M.; WEIN, L. M. Assessing risk-based policies for pretrial release and split sentencing in Los Angeles County Jails. PLoS ONE, v. 10, n. 12, p. 1-18, 1 dez. 2015.

VILLAVICENCIO, J. D. et al. A comparative analysis of penitentiary management systems in Chile, Spain and the United Kingdom. Espacios, v. 36, n. 1, p. 1-15, 2015.