

1

DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e75976>

Recebido: 27/07/2020

Aceito: 23/11/2021

# Desenho do Mecanismo para Gestão por Resultado no Sistema Socioeducativo: Problema de Agente-Principal

## *Design of the Mechanism for Results Management in the Socio-Educational System: Principal Agent Problem*

**Régis Façanha Dantas**

Academia Estadual de Segurança Pública (AESP) Fortaleza, CE – Brasil  
email: [regis.dantas@uol.com.br](mailto:regis.dantas@uol.com.br)

### ■ RESUMO

Construir um conjunto de instrumentos de gestão em prol de um desempenho eficiente é o objetivo principal desse trabalho. A metodologia partiu da percepção de problemas de agente-principal, definindo-se um modelo de política de consequência via desenho de um mecanismo compatível por meio da premiação por resultados com metas e indicadores estratégicos. Provoca-se externalidades positivas, como a elaboração de um conjunto de ações operacionais e de gestão, em um mecanismo com informações a priori para tomada de decisão. Destaque-se que a utilização de remuneração variável para realização de metas pré-estabelecidas constitui um avanço na gestão do sistema socioeducativo. Toda a problemática do sistema socioeducativo requer não apenas aumentos em investimentos, mas de qualidade de gestão. Neste contexto, este trabalho demonstrou um modelo de governança por resultado, verificando cada aspecto dos indicadores estratégicos, com uso de algoritmos matemáticos, além de teorias sobre motivação, remuneração e política de consequência.

**Palavras-Chave:** Gestão por Resultado, Metas, Indicadores Estratégicos, Agente-Principal.

### ■ ABSTRACT

Building a set of management tools for efficient performance is the main objective of this work. The methodology started from the perception of principal-agent problems, defining a consequence policy model via the design of a compatible mechanism by rewarding results with strategic goals and indicators. Positive externalities are caused, such as the elaboration of a set of operational and management actions, in a mechanism with a priori information for decision making. It is noteworthy that the use of variable remuneration to achieve pre-established goals constitutes an advance in the management of the socio-educational system. The entire problem of the socio-educational system requires not only increases in investments, but also in the quality of management. In this context, this work demonstrated a governance model by result, verifying each aspect of the strategic indicators, using mathematical algorithms, as well as theories about motivation, remuneration and consequence policy.

**Key-words:** Management by Results, Goals, Strategic Indicators, principal-agent.



## 1 INTRODUÇÃO

O contexto do sistema de medidas socioeducativas se mostra com problemas estruturais, não cumprindo o objetivo precípua de socialização dos adolescentes. Segundo o Jornal Folha de São Paulo na edição de 10/07/2019, para dados de junho de 2019, onze Estados estavam com o sistema lotado. Dos 21.635 adolescentes com restrição de liberdade, 17% ainda foram sentenciados pela justiça. Há uma retroalimentação de problemas no sistema socioeducativo dado o aumento da violência no Brasil, principalmente na parcela da população jovem. Entre os anos de 1980 e 2014, os homicídios por armas de fogo tiveram crescimento de 592,8% no país. Tal índice é ainda maior em se tratando da população de 15 a 29 anos: 699,5% (Waiselfisz, 2016).

Nos centros de medidas dos Estados, nos últimos anos, ocorreram diversas rebeliões, culminando algumas vezes em mortes. O Estado de Pernambuco, segundo o Conselho Nacional dos Direitos Humanos – CNDH (2017), teve denúncia que, em cinco anos (2012-2017), ocorreram 40 mortes de adolescente sob custódia desse Estado.

Em 2017, 981 adolescentes sofreram homicídios em Fortaleza, aumento de 91% em relação ao ano anterior. E ainda, desde 2006, o quantitativo de homicídios de adolescentes na referida cidade supera com diferença considerável o da população geral (CEARÁ, 2017). Uma das medidas acertadas do governo do Estado do Ceará foi a criação da Superintendência do Sistema Socioeducativo, órgão responsável pela gestão e operacionalidade do sistema.

Observa-se no contexto exposto que a problemática não está apenas na falta de estrutura física, mas na incapacidade do Estado em fazer cumprir o mínimo das ações preconizadas no Estatuto da Criança e Adolescente (ECA) e na Lei Federal 12.594/2012 que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE). Nesse contexto, as dificuldades de gestão mostram-se aparente, onde a escassez de aparato técnico, de sistemas e ações padronizadas nos centros de medidas aumentam os problemas, o que inclui a falta de informações e de transparência, portanto, a ausência de *accountability*, entendida aqui

como prestação de contas (Brasil-MDH, 2020; Silva, 2020). Na pandemia, esses problemas se agravaram, como salienta Miranda et. al. (2021), verificando-se uma grande dificuldade em trabalhar pedagogicamente com os jovens.

A hipótese é que um desenho de mecanismo alicerçado em uma política de consequência por meio de remuneração por resultado possa criar externalidades positivas em toda gestão do sistema socioeducativo, confrontando a problemática observada.

Este trabalho propõe um modelo de gestão por resultados que acompanhe, monitore e faça a mensuração em cada período de indicadores estratégicos para cada unidade (centro de medidas socioeducativas) e para o Estado, compatibilizando os objetivos da política com a confrontação da realidade e com as ações corretivas no tempo correto. Ainda, a partir da percepção de problemas de agente-principal, define-se um modelo de política de consequência através do desenho de mecanismo compatível via premiação por resultados através de metas e indicadores estratégicos. Provoca-se a elaboração de um conjunto de ações, operacionais e de gestão em um projeto com informações a priori para tomada de decisão.

Este trabalho inova ao incorporar no sistema socioeducativo uma política de consequência por meio de remuneração por resultado utilizando todos os parâmetros e metas definidas nas normas legais.

Além dessa introdução, são expostas na seção dois a fundamentação teórica. Na seção três os procedimentos metodológicos, incluindo o desenho do mecanismo com o algoritmo matemático das metas e premiação. Na seção quatro o modelo de gestão e instrumentos de avaliação e, as considerações finais, colocadas na seção cinco. As referências bibliográficas estão na seção seis.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão abordados os aspectos teóricos relevantes para a construção do modelo a partir de um mecanismo eficiente baseado em remuneração variável.

## 2.1 Remuneração Variável e a Relação Agente - Principal

Meta requer compensação ou contrapartida pela sua realização. Wood e Thomaz (1999) destacam que a remuneração variável tem como principal função ligar o salário aos reais esforços realizados pelo funcionário para alcançar determinado resultado. A função principal da remuneração variável é vincular remuneração ao desempenho, criando mecanismos de incentivo para o alcance de objetivos e superação de desafios que se colocam periodicamente para as empresas, equipes e indivíduos (Wood Jr e Picarelli Filho, 1999; Souza *et. al.*, 2006).

Segundo Assis e Reis (2012), os estudos sobre remuneração variável no setor público baseiam-se na teoria da escolha racional, do indivíduo auto interessado, egoísta e extrinsecamente motivado. Segundo essa vertente, em situações adequadas a remuneração variável geraria, necessariamente, aumento no desempenho das pessoas. Entretanto, existiriam problemas da relação agente (funcionário) x principal (órgão público, em última instância, a própria sociedade) e características estruturais da administração pública que levariam a incentivos subótimos. Como os conflitos de interesses causam problemas, tem-se a compensação executiva como um mecanismo de controle para alcançar o alinhamento dos interesses entre acionistas e executivos (Beuren, *et. al.*, 2020; Ermel e Medeiros, 2020).

Conforme Attila (2012), o agente dispõe de informações sobre requisitos e resultados de suas atividades, que são desconhecidas e, muitas vezes, inobserváveis pelo principal, constituindo fonte de diversos problemas de agência. Assim, é premissa da teoria da agência a existência de assimetria de informação dentro das organizações, criando condições para a ocorrência de problemas sistemáticos de credibilidade das informações trocadas entre as partes.

A assimetria de informação é considerada como uma anomalia de mercado e ocorre quando uma das partes envolvidas em uma negociação dispõe de conhecimento insuficiente sobre a outra parte envolvida na transação, de modo que sua tomada de decisão é dificultada ou dispendiosa (Martins *et al.*, 2018). Os principais problemas gerados pela assimetria

informativa são a seleção adversa e o risco moral (Cruz, 2016).

O problema de seleção adversa associa-se a impossibilidade de se observar o tipo ou a qualidade dos agentes específicos e de suas performances. Ainda, associado à discussão de seleção adversa existe o denominado *moral hazard*, que se refere ao risco de uma das partes fornecer uma informação errada, alterando a percepção de risco da outra parte (Ferreira, 2020).

A literatura do agente-principal se volta para a análise de como um principal estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive o agente a agir de acordo com o interesse do principal (Schillemans, 2013). Esses contratos são mecanismos. Para Fiani (2006), o desenho de mecanismos objetiva analisar como as regras do jogo devem ser elaboradas ou desenhado o mecanismo, para que o objetivo seja alcançado. O contrato é o instrumento por meio do qual o principal encarrega o agente de atuar em seu nome (Oliveira e Fontes, 2017; Schillemans, 2013).

Para minimizar os problemas de agências pelas condições (ou ausências) expostas no contrato, pode-se criar um mecanismo que estimule o funcionário e faça aumentar sua remuneração (playoffs) através de resultados e indicadores mensuráveis (Cruz, 2016; Oliveira e Fontes, 2017; Martins *et al.*, 2018). Caso a remuneração e seu emprego não sejam diretamente afetados pela diminuição do seu esforço no trabalho, caso do servidor público, principalmente, o trabalhador poderá reduzir esses esforços. O empregador pode reduzir o dano moral aumentando a supervisão, inserindo ambiente organizacional confiável e perspectivas de crescimento, porém tal situação é geralmente bastante onerosa para a empresa.

Outros problemas estão relacionados com manipulação de resultados ou quebras das regras do jogo. Segundo Hood (2006), *Gaming* é nome que se dá à situação em que, principalmente os agentes, os empregados, aprendem através da regra do jogo a jogar em prol do seu interesse, mesmo que isso contrarie os objetivos do órgão/empresa. Trata-se de uma manipulação e mau uso do sistema, especialmente por parte dos controlados (agentes), provocando a necessidade do desenho de um bom mecanismo.

O sistema de metas e indicadores propostos são desenhos de mecanismos para minimizar os conflitos

entre o agente-principal, melhorar a gestão e governança sobre o sistema.

## 2.2 Gestão do Sistema Socioeducativo

Ocorrida a prática de ato infracional é necessária a atuação estatal, que deve se concretizar por meio de um procedimento que respeite todos os direitos e garantias previstos no Estatuto da Criança e do Adolescente e, sobretudo, que seja compatível com os princípios que norteiam o Direito da Criança e do Adolescente (Ningeliski, 2020). É importante que a sociedade e o Estado tenham mecanismos para realizar o monitoramento, controle e gestão da atuação do Estado sobre o sistema socioeducativo. As metas devem estar relacionadas com o Sistema de Medidas Socioeducativas preconizadas no Estatuto da Criança e Adolescente (ECA) e na Lei Federal 12.594/2012 que instituiu o Sistema Nacional de Atendimento Socioeducativo (SINASE).

A implantação do ECA em território nacional foi um importante marco constitucional por dirigir responsabilidades às instituições familiares, públicas e comunitárias de garantir os direitos inerentes a essa faixa etária, bem como por estabelecer quais medidas socioeducativas devem ser cumpridas pelo adolescente que pratica ato infracional (Emídio et al, 2020).

Conforme Ramidoff e Ramidoff (2017, p. 165), a Lei do SINASE não pode ser interpretada como uma simples forma de aplicação de medidas socioeducativas ou como “um manual “básico” de execução. Para os autores, a lei não deve ser reduzida a uma legislação pura e simplesmente executória de medidas socioeducativas aplicadas ao adolescente que cometeu um ato infracional. Essas medidas de caráter socioeducativo devem ser diferentes de penas, quanto a sua estrutura física, formação de recursos humanos, ações educativas e trabalho transdisciplinar (Elerate et al., 2020). É necessário considerar, antes de tudo, o adolescente como sujeito com história, o que corresponde a colocá-lo em perspectivas com os fatos que o levaram até aquele momento, dado ênfase às significações sociais do ato de educar (Aguiar et al., 2020).

Neste contexto, os indicadores do modelo de gestão devem focar na ressocialização e na criação de alternativas, de possibilidades de inclusão social e a escola inserida nos centros educativos é fundamental.

Conforme Costa (2006), a escola pode tornar-se uma oportunidade de inclusão. Costa e Rudnicki (2016) propõem um modelo de gestão continente como meta para a superação da ideia de controle institucional onde seja capaz de viabilizar um ambiente o mais saudável possível, calmo e seguro, para que os adolescentes possam desenvolver suas potencialidades. Para Rocha (2016), a medida socioeducativa poderia funcionar como período transitório, uma passagem entre um ponto e outro da vida do adolescente, e possibilitar ao mesmo tempo um espaço onde o sujeito possa se revelar.

Outro aspecto igualmente relevante e que deve ser acompanhado como indicador de performance é o jurídico. Conforme Mendez (1996), a natureza jurídica das medidas socioeducativas precisa ser conhecida pelos profissionais que trabalham com os adolescentes. Não são raras as suposições de que não há maiores consequências aqueles que cometam atos infracionais, porém, a esses jovens são previstas em lei medidas socioeducativas como forma de responsabilização Alencar (2019).

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção será apresentado o modelo de gestão que incorpora variáveis advindas do Sistema de Medidas Socioeducativas preconizadas no Estatuto da Criança e Adolescente (ECA). Dado que o sistema é operacionalizado nos Centros de Medidas Socioeducativas com a possibilidade de ocorrência de conflitos de agência entre o agente e principal, um desenho de mecanismo é proposto na forma de remuneração variável com metas e indicadores compatíveis, traduzidos no Índice de Medidas Socioeducativas (IMS).

### 3.1 Índice de Medidas Socioeducativas (IMS)

O Índice de Medidas Socioeducativas (IMS) é a média dos Índices de Medidas Socioeducativas por Centro (IMSc). O IMS e o IMSc estabelecem parâmetros de medição de produção das atividades inerentes ao Centros de Medidas Socioeducativas, avaliando

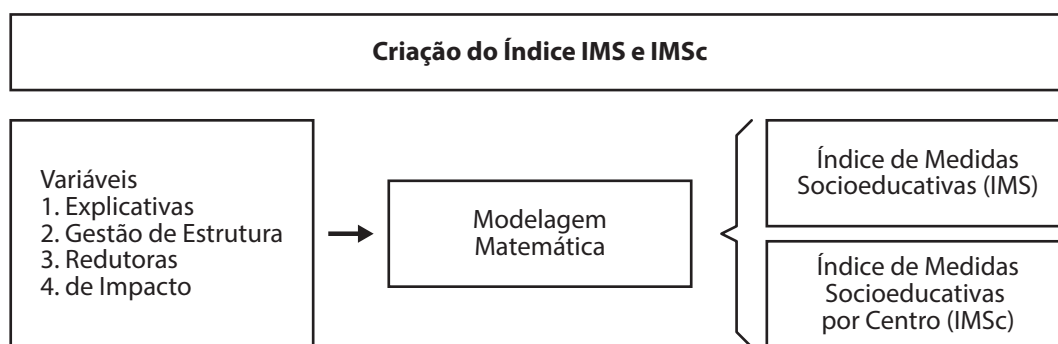
performance pedagógica, funcionários, estruturas e adolescentes, além de acompanhar o desempenho da gestão dos centros e superintendência - SINASE.

Através do IMS estimula-se a produção e o Centro poderá acompanhar sua produtividade e atuar para alcançar melhores resultados, sempre focado no alcance dos objetivos da política do Estado e, conseqüentemente, nas áreas e ações prioritárias.

Outro objetivo do IMS é dar equilíbrio às equipes dos centros de medidas, fazendo com que uma boa gestão e produtividade não venham a ser oculta-

das quando avaliado sempre o sistema como um todo, provocando inclusive desincentivo, contaminação. Os componentes do grupo serão mais bem avaliados, possibilitando metas de *upgrade* de produtividade, *benchmarking* de equipe, levando cada centro a ter produtividade compatível com as exigências da sociedade. Sempre focado na política de Governo, o IMS deve ser compatível com os aspectos legais vigentes e situações desejáveis de qualidade, rapidez, ética e espírito público. A Figura 1 mostra as etapas de criação do IMS.

Figura 1 Etapas de Criação do IMS e IMSc



Fonte: elaboração do Autor

## 3.2 Composição dos Indicadores Estratégicos do Modelo – Variáveis

### 3.2.1 Definição das Variáveis

O modelo materializa a política de governo expressa através das equações, dá forma ao conjunto de premissas e traduz as decisões políticas. O modelo matemático será composto de um conjunto de variáveis dispostas linearmente conforme a Figura 2:

#### A) Variáveis Explicativas:

São aquelas que irão explicar o modelo, que irão explicar os resultados. São as variáveis que podem também ser chamadas de “exógena” porque vêm de fora do modelo, ou seja, são definidas por política pública e escolhidas para representarem as decisões. Exemplo: adolescentes em curso.

#### A.1) Ressocialização para a Vida:

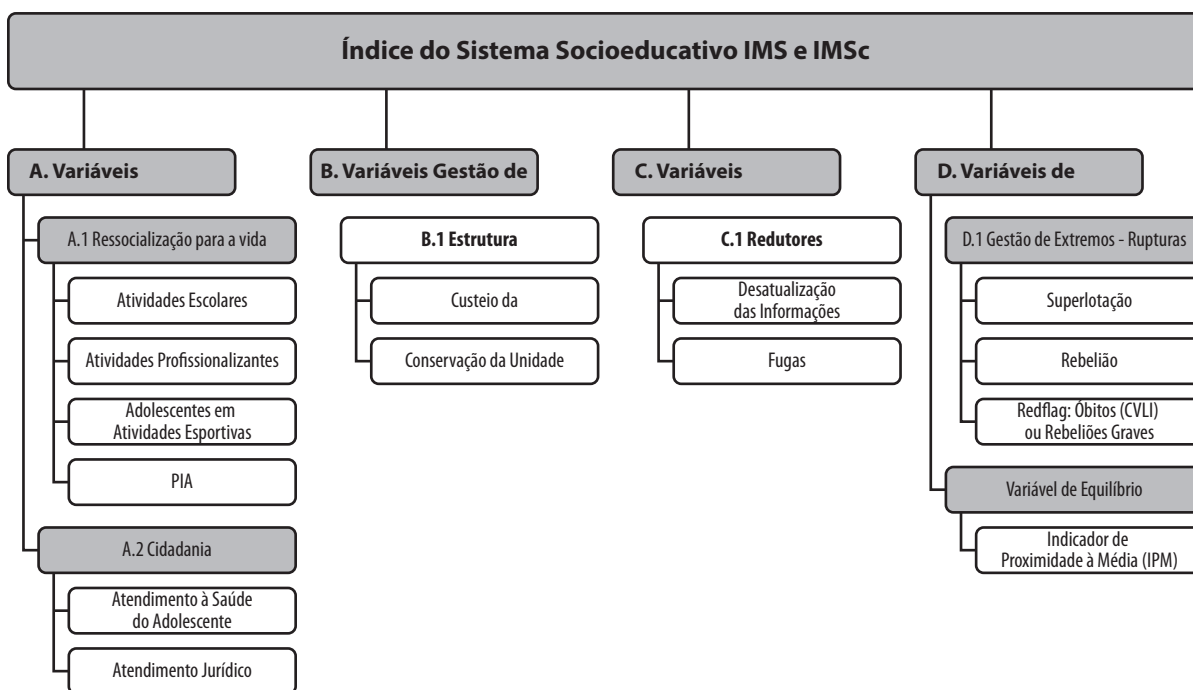
Cursos ou atividades relacionadas com a educação escolar formal ou ensino profissionalizante com a metodologia implantada pelo órgão seguindo política do Governo e normas. Visa a ressocialização do adolescente.

#### A.2) Cidadania:

Atendimentos relacionados com os direitos dos adolescentes, provendo-os do exercício da cidadania. Atendimentos à saúde e jurídicos são os indicadores que fazem parte dessa variável.

A mensuração das variáveis explicativas tem como indicador de performance na tarefa do tipo quanto maior melhor, expressa na fórmula matemática que terá o intervalo de 0 e 100 conforme equação 1:

Figura 2 Índice de Medidas socioeducativas - IMS e IMSc



Fonte: elaboração do Autor

$$\text{Realizado } (Rs_{ET}) = \left( \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} \right) \times 100 \quad (1)$$

$$Rs_{ET} \in \mathbb{R} / 0 \leq Rs_{ET} \leq 100$$

Onde:

$Rs_{ET}$  = Resultado do indicador das variáveis explicativas E no período T

Executado: número de reclusos em atividades ou ações realizadas no período.

Meta: Definida pelo Comitê (definido adiante)

## B) Variáveis de Gestão de Estrutura:

São aquelas relacionados com a estrutura do centro socioeducativo, física e orçamentária.

### B.1) Custeio do Centro:

Custeio relacionado com pessoal, alimentação, material de limpeza, etc. É o respeito aos limites orçamentários, a busca da eficiência.

### B.2) Conservação dado Centro:

Os parâmetros utilizados serão os mesmos das melhores práticas. É um parâmetro que traduz as condições do ambiente e da infraestrutura da unidade. A meta deverá ser definida pelo comitê para acompanhamento e definição das metas.

Para o conjunto das variáveis de gestão de estrutura, as metas deverão ser um percentual sobre o orçamento ou parâmetro de conservação da unidade. Indicador de performance, sua mensuração é do tipo quanto maior melhor, expressa na fórmula matemática que terá o intervalo de 0 e 100 e é igual a equação 2:

$$\text{Realizado } (Rs_{GeT}) = \left( \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} \right) \times 100 \quad (2)$$

$$Rs_{GeT} \in \mathbb{R} / 0 \leq Rs_{GeT} \leq 100$$

Onde:

$Rs_{GeT}$  = Resultado do indicador das variáveis de gestão de estrutura Ge no período T

Executado: número da performance dos custos ou orçamento realizados no período.

Meta: Definida pelo Comitê.

### C) Variáveis Redutoras:

São aquelas que traduzem a ruptura com o esperado, a contramão do desejo político e social. Exemplo: Fugas no centro educacional. Essa variável entra com pontuação negativa.

#### C.1) Desatualização da Informações:

As informações vão desde dados pessoais dos adolescentes como dos centros. A atualização deverá ocorrer no período máximo de T+1, ou seja, em até 24 horas depois do ocorrido ou prazo estipulado pelo comitê. Indicador expresso na fórmula matemática:

$$\text{Realizado (Rs}_{RdT}) = (-1) \times Qd \quad (3)$$

$$Rs_{RdT} \in \mathbb{Z}_- / -10 \leq Rs_{RdT} \leq 0$$

Onde:

$Rs_{RdT}$  = Resultado do Indicador redutor por desatualização Rd no período T

Onde o executado para cada verificação de dados desatualizados em unidades contará uma unidade dessa variável, ou seja, é um quantitativo do número de desatualização. Cada observação de desatualização equivale a 1 (uma) ocorrência e equivale a -1 ponto. A Meta será nenhuma ocorrência.  $Q_d$  é a quantidade de ocorrências em desatualização do sistema por mês e o realizado é limitado a -10, ou seja, a perda máxima é de 10 pontos ou 10% da pontuação.

#### C.2) Fugas:

Para cada verificação de “Fugas” respaldados pela Controladoria (inteligência) do sistema se contabilizará uma unidade dessa variável, que será multiplicada por -10 para compor a pontuação final. A meta deverá ser definida pelo comitê para acompanhamento e definição das metas. Cada ato de “Fuga” deverá ser contabilizado no sistema e será mensurado pela fórmula:

$$\text{Realizado (Rs}_{RfT}) = (-10) \times Qd \quad (4)$$

$$Rs_{RfT} \in \mathbb{Z}_- / -100 \leq Rs_{RfT} \leq 0$$

Onde:

$Rs_{RfT}$  = Resultado do Indicador redutor por fulga Rf no período T

Executado: Será mensurada na unidade de 0 a -100, ou seja, é um percentual do número de “Fugas” multiplicado por -10 com limite de -100. Cada observação (fulga) equivale a -10 pontos. A meta deve ser sem ocorrência.

$Q_f$  é a quantidade de fugas por período e o realizado é limitado a -100.

### D) Variáveis de Impacto:

São aquelas que traduzem a ruptura grave com o esperado, a contramão do desejo político e social. Exemplo: Rebelião com destruição grave no patrimônio ou rebeliões com morte ou qualquer outro extremo em que o comitê assim o defina. É a gestão dos extremos, de rupturas graves ou *RedFlag*.

#### D.1) Situação de Superlotação:

Em situação de superlotação a pontuação deverá ser amenizada conforme o percentual de excesso em relação à capacidade. Significa que o centro socioeducativo terá um bônus de pontuação no IMSc em virtude dessa situação. Para superlotação:

$$\text{Realizado}(Rs_{RsT}) = i_{12} \because \text{IMSc}_{jT} \quad (5)$$

Onde:

$Rs_{RsT}$  = Resultado do Indicador redutor por superlotação Rs no período T

$i_{12}$  = coeficiente do indicador superlotação

Com:

$$i_{12} = \begin{cases} 0 & \text{até 20\% de excesso} \\ 1,15 & \text{entre 20\% e 50\%} \\ 1,20 & \text{entre 50\% e 80\%} \\ 1,25 & \text{acima de 80\%} \end{cases}$$

O  $i_{12}$  assume esses valores para adicionar o percentual ao resultado. Exemplo:  $i_{12} = 1,15$  significa que será adicionado ao resultado do  $IMSc_{jT}$  15% a mais. Os intervalos acima deverão ser definidos pelo comitê para acompanhamento e definição das metas.

**D.2) Rebelião:**

A pontuação é levada a zero caso ocorra rebelião. Caso tenha ocorrido rebelião, significa *Red Flag*, ou seja, naquele período de apuração do resultado, mês, o centro receberá pontuação zero, o que significa que não receberá premiação nesse período (mês), sendo mensurado por:

$$i_{13} \times IMSc_{jT} \tag{6}$$

com  $i_{13} \begin{cases} 1 & \text{Para ocorrência} \\ 0 & \text{Para não ocorrência} \end{cases}$

$i_{13}$  é o coeficiente da Variável Rebelião.

**D.3) Óbito (CVLI – Crimes Violentos Letais e Intencionais):**

O sistema socioeducativo a nível de unidade terá em sua mensuração de performance, algumas situações (casos, ocorrências) que levarão o centro de medidas a não ter sua mensuração realizada ou levada a zero. São aquelas que traduzem a ruptura brusca com o esperado, a contramão extrema do desejo político e social. Exemplos: Mortes por homicídios tipo CVLI (Crime Violento Letal e Intencional). Serão os *RedFlags* do sistema conforme:

$$i_{14} \times IMSc_{jT} \tag{7}$$

com  $i_{14} \begin{cases} 1 & \text{Para ocorrência} \\ 0 & \text{Para não ocorrência} \end{cases}$

$i_{14}$  é o coeficiente do variável óbito - CVLI

Para definir os pesos ou coeficientes paramétricos de cada tarefa/ação, representadas pelas variáveis, leva-se em consideração a soma dos seguintes parâmetros:

- a) Complexidade/Tempo (intervalo de 1-3): Entenda-se por complexidade o nível de conhecimento necessário, tempo e o grau de dificuldade exigido para determinada atividade.
- b) Parâmetro de Decisão Política (intervalo de 1-3): Por decisão do Governo, pode-se atribuir pesos maiores em determinado Ação/Produto/Trabalho, ressaltando sua prioridade.

Sendo o intervalo definido pela percepção de complexidade/tempo e decisão política:

$$\text{Peso} \begin{cases} \text{Baixa:} & 1 \\ \text{Média:} & 2 \\ \text{Forte:} & 3 \end{cases}$$

Os pesos “ $\alpha_i$ ” e “ $\beta_i$ ” relacionados com a complexidade/tempo e decisão política e a pontuação final ( $P_i$ ) de cada variável (tarefa) estão definidos pela equação 8:

$$P_i = \text{Peso}_i(\alpha_i, \beta_i) = \frac{\alpha_i + \beta_i}{\sum_i^n (\alpha_i + \beta_i)} \tag{8}$$

$$(\alpha_i, \beta_i) \in \mathbb{N}^* / 1 \leq (\alpha_i, \beta_i) \leq 3$$

$$\text{com } P_i \in \mathbb{R} / 0 \leq P_i \leq 1$$

Observa-se que a soma dos pesos das variáveis explicativas mais gestão de estrutura somam 1, que equivale a 100%, significando que os pesos são proporcionais entre eles. Do mesmo modo ocorre com as variáveis redutoras, no entanto, a soma é -100%. Já as variáveis de impacto podem levar o  $IMSc$  a zero pontos.

A representação matemática e o conjunto de variáveis seguem a estrutura de nomenclaturas da figura 2:

$$IMSc_{jT} = f(AE_{ijT}, AP_{ijT}, AS_{ijT}, \dots, P_{ijT}, E_{ijT}, R_{ijT}, I_{ijT})$$

$$IMSc_{jT} = f(IMSc_{ijT}) \tag{9}$$

Onde:

$IMSc_{jT}$  = Indicador de Medidas Socioeducativas do Centro J no período T



$IMS_T$  = Indicador de Medidas Socioeducativas do Sistema no período T

I = Número de variáveis do indicador do modelo indo de 1 a n.

J = Número de centros de medidas socioeducativas

Para descrever a estrutura do modelo e expressar as premissas relacionadas pela política de estado, segue um conjunto de equações com o objetivo de mensurar a “produção” ou o bem-estar do sistema de medidas socioeducativas:

O  $IMS_T$  é a média dos  $IMSc_{jT}$  de todas dos centros do sistema conforme equação 10.

$$IMS_T = \frac{(\sum IMSc_{jT})}{n} \tag{10}$$

O  $IMSc_{jT}$  é o Índice das Medidas Socioeducativas por centro e equivale à soma dos produtos dos realizados das variáveis pelos seus respectivos pesos conforme equação 11.

$$IMSc_{jT} = ae_{ijT} AE_{ijT} + ap_{ijT} AP_{ijT} + \dots + e_{ijT} E_{ijT} - r_{ijT} R_{ijT} \tag{11}$$

$IMSc_{jT} \in \mathbb{R} / 0 \leq ISPu_{jT} \leq 100$

Já o  $IMSfc_{jT}$  - Índice das Medidas Socioeducativas Final por Centro é a soma do  $IMSc_{jT}$  mais o Indicador de Proximidade à Média -  $IPM_T$  (será definido adiante) conforme equação 12.

$$IMSfc_{jT} = IMSc_{jT} + m \cdot IPM_T \cdot (IMSc_{jT}) \tag{12}$$

$$IMSfc_{jT} = ae_{ijT} AE_{ijT} + ap_{ijT} AP_{ijT} + \dots + e_{ijT} E_{ijT} - r_{ijT} R_{ijT} + m \cdot IPM_T \cdot (IMSc_{jT})$$

$$IMSfc_{jT} \in \mathbb{R} / 0 \leq IMSfc_{jT} \leq 100$$

Onde as restrições das funções de resultados das variáveis explicativas e estrutura são:

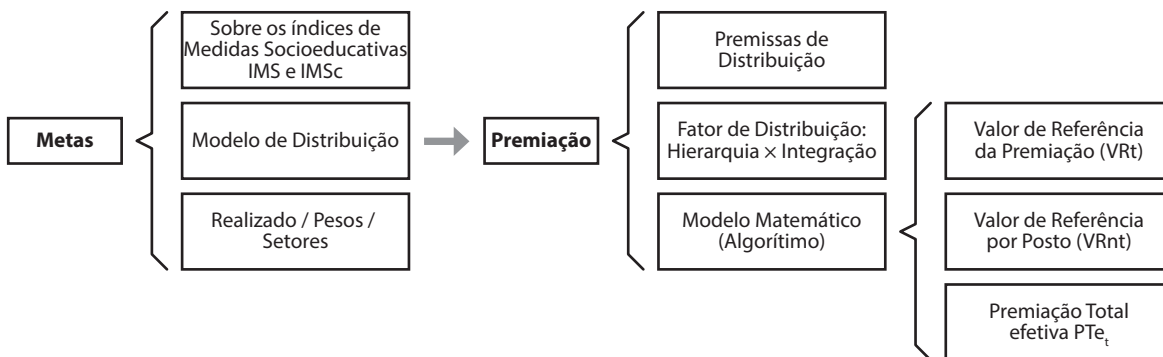
$$AE_{ijT}, AP_{ijT}, AEC_{ijT}, PIA_{ijT}, RV_{ijT}, E_{ijT} \in \mathbb{R} / 0 \leq AE_{ijT}, AP_{ijT}, AEC_{ijT}, PIA_{ijT}, RV_{ijT}, E_{ijT} \leq 100$$

$$Rs_{RT} \in \mathbb{R} / -100 \leq Rs_{RT} \leq 0$$

### 3.3 Premiação para o Sistema Socioeducativa

A premiação será mensurada mensalmente com pagamento trimestral, fazendo com que o funcionário venha a receber a premiação num período posterior próximo ao período realizado, estimulando-o e relacionando o estímulo ao impulso, à contrapartida do esforço despendido. O grupo que participará das premiações serão os agentes (educadores) socioeducativos que são aqueles que, efetivamente, participam do planejamento e do operacional nas unidades do sistema prisional. Caso se tenha outros cargos, podem entrar no modelo que segue a Figura 3.

Figura 3 Etapas de Construção das metas e Premiação



Fonte elaboração do Autor

### 3.3.1 Modelo de Distribuição

O Percentual de Cumprimento das metas traduzido no resultado por unidade ( $IMSfc_{JT}$ ), representa o quociente (do conjunto de indicadores estratégicos) entre o executado e a meta daqueles indicadores multiplicados por 100, respeitados os limites abaixo e de acordo com a equação 12:

$$IMSfc_{JT} = \begin{cases} 0 & IMSfc_{JT} \leq 0 \\ \frac{\text{Executado}}{\text{Metas}} \times 100 & 0 \leq IMSfc_{JT} \leq 100 \\ 100 & IMSfc_{JT} \geq 100 \end{cases}$$

Sendo:

$$IMSfc_{JT} \in \mathbb{R} / 0 \leq IMSfc_{JT} \leq 100$$

A compensação pecuniária ou premiação será paga proporcionalmente ao realizado por cada área envolvida, do centro, da Área Integrada Socioeducativa-AISe e do Estado como um todo. A área integrada pode ser entendida como um território que tenha uma ou mais unidades socioeducativas.

### 3.3.2 Integração Através da Metodologia das Metas e Premiação

A integração das unidades e de seus agentes socieducativos é um dos objetivos principais da criação das AISe – Áreas Integradas Socioeducativas e a metodologia desse novo modelo absorve a busca desse objetivo. Cada setor envolvido terá seu resultado ponderado por seus pesos conforme a seguinte Tabela 1.

**Tabela 1** Peso no Resultado por Setor

Setor	Abrangência	Peso
Estado	Soma das AISe	10
AISe	Soma dos Centros	20
Centro	Por Centro Educativo	70

**Fonte** Elaborado pelo autor.

A premissa por trás dessa parametrização das áreas é fazer com que o socioeducador (agente) saia dos limites de seu espaço geográfico, de seu mundo da lotação atual e tome conhecimento do todo, das metas de sua área, da sua AISe e do Estado como todo. A transparência, divulgação e conhecimento de todos os atores envolvidos no processo, gerará motivação não apenas pela possibilidade de ganho remuneratório, mas por fazer claramente parte de um processo de metas como o de “proteger a sociedade”. A visão do todo está inserida no processo, inclusive, os agentes terão incentivo constante para buscar resultados cada vez maiores. Caso o socioeducador esteja no centro J e este cumpra 100% sua meta, este agente ganhará 70% do prêmio total, para ganhar 100%, a área (AISe) que ele está inserido e o Estado terão que cumprir também suas metas, o que o levará a acompanhar e se comprometer com o resultado além de suas fronteiras pela cooperação.

### 3.3.3 Premissas da Distribuição

Todas as etapas de um sistema de metas e premiação devem conter inúmeras premissas relacionadas com a produtividade, função de produção e motivação. Provocar a motivação é complexo, mas gerar a desmotivação é fácil, basta tratar todos iguais perante os resultados. Algumas premissas serviram como balizadoras:

- Não premiar linearmente;
- Respeitar o princípio das competências, em que se somam o conhecimento (Know-How), Atitudes (solução de Problemas) e Responsabilidades (por resultados);
- Cada socioeducador deverá receber o que agrega ao resultado pela sua unidade, assim, a contribuição de cada um deverá ser espelhada

pelo grau de responsabilidade, conhecimentos e complexidades inerentes a cada cargo/posto;

### 3.3.4 Fatores Relacionados: Hierarquia × Premiação × Integração.

Como já ressaltado, um dos objetivos específicos do modelo é promover a integração entre os socioeducadores. Cada corporação tem seus postos hierárquicos e diferenciação salarial de acordo com o plano de cargos e salários de cada uma. No caso dos Estados, suponha que o socioeducador de maior nível ganha 4 vezes a mais que o de menor nível. Sem entrar em detalhe sobre os PCS da corporação, pois não é o foco deste trabalho, define-se mais uma variável de decisão: Limite para o teto da premiação.

Com o objetivo de, através da distribuição dos resultados, aproximar os socioeducadores dentro da própria corporação, no comprometimento dos objetivos, a premiação será proporcional ao fator resultante do cálculo exponencial, com limite de dois (2), significando que o agente de maior nível irá perceber no máximo 2 vezes mais que o de menor nível e, exponencialmente, as hierarquias inferiores terão seus fatores de premiação conforme a equação:

$$F_b = \text{Limite}^{\frac{1}{(N-1)}} \quad (13)$$

$$TF_n = \left( \text{Limite}^{\frac{1}{(N-1)}} \right) \cdot 100 \quad (14)$$

$$F_n = F_b^{n-1} \quad (15)$$

Onde:

$F_b$  = Fator base dado o número n de níveis

$TF_n$  = Taxa do Fator exponencial de distribuição do bônus na hierarquia

Limite = Limite definido superior. Dois (2) é o limite usado nesse trabalho

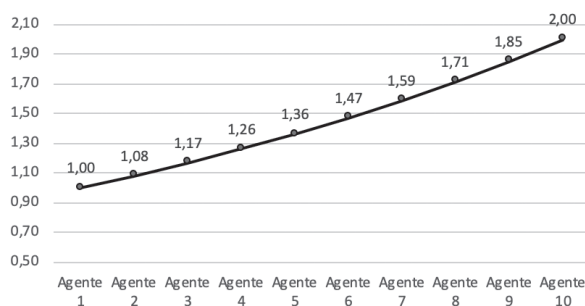
$F_n$  = Fator do nível n

N = Número de níveis hierárquicos

n = Varia de 1 a N

O gráfico 1 a seguir demonstra a curva do fator exponencial utilizada, dada a hierarquia tomando-se como exemplo um plano de cargos e salários dos socioeducadores com 10 níveis.

Gráfico 1 Curva do Fator Exponencial



Fonte Elaborado pelo autor.

Fatores são os “pesos” dados a cada função/cargo para valorar e distribuir relativamente o resultado pela contribuição de cada um dentro sua equipe ou área de atuação. De 1 a 2 o fator sobe exponencialmente a uma taxa constante e a seguinte restrição.

$$F_N \in \mathbb{R} / 1 \leq F_N \leq 2$$

O uso do fator preserva o princípio das competências, cuja premissa é de que a contribuição de cada servidor é compatível com seu cargo/função em que se somam o Conhecimento - Know-How, Atitudes - solução de problemas e níveis de responsabilidades. A curva é exponencial pela premissa de que o acúmulo das competências leva a contribuições cada vez maiores quanto maior for o nível ou cargo.

### 3.3.5 Cálculo da Premiação

Suponha que o centro de medida J no tempo T obtenha  $IMSfc_{JT}$  acima de zero até o limite de 100, o socioeducador deste centro receberá sua premiação proporcional. O ganho vai de 0 a 100% conforme seu realizado. Caso o centro J cumpra 75% da Meta, então ganhará 75% dos 100% referente ao prêmio devido conforme equação 16. Já o valor específico para o nível hierárquico n é definido na equação 17.

$$PR_{ST} = \text{Prêmio}_{ST} = IMSfc_{JT} \cdot (d_s \cdot VR_T) \quad (16)$$

$$PR_{SnT} = \text{Prêmio}_{SnT} = \text{IMSfc}_{JT} \cdot (d_s \cdot VR_{nT}) \quad (17)$$

Onde:

Prêmio<sub>ST</sub> = Valor do prêmio de referência do setor S no período T

Prêmio<sub>SnT</sub> = Valor do prêmio do setor S para o nível n no período T

d<sub>s</sub> = Taxa unitária (do percentual) do peso do setor S conforme tabela 1

VR<sub>T</sub> = Valor de referência no período T

VR<sub>nT</sub> = Valor de referência do nível n no período T

IMSfc<sub>JT</sub> = Índice de medidas socioeducativas final do centro J no período T

### 3.3.6 Valor de Referência da Premiação – Modelo de Distribuição

O Valor de Referência (VR<sub>T</sub>) é o valor mínimo, piso da premiação no período T, dados o fator exponencial e a quantidade por nível hierárquico com seu fator exponencial e quantitativo de efetivo, além do valor da premiação a ser distribuído.

As equações 18 e 19 demonstram a fórmula do Valor de Referência (VR<sub>T</sub>) e o Valor de referência (VR<sub>nT</sub>) do nível hierárquico n no período T respectivamente.

$$VR_T = \left( \frac{PT_T}{DRN} \right) = \frac{PT_T}{\sum_{i=1}^{Teto} F_n \cdot Q_n} \quad (18)$$

$$VR_{nT} = \left( \frac{PT_T}{DRN} \right) \cdot F_n = \frac{PT_T}{\sum_{i=1}^{Teto} F_n \cdot Q_n} \cdot F_n \quad (19)$$

Onde:

VR<sub>T</sub> = Valor de referência no período T

VR<sub>nT</sub> = Valor de referência do nível hierárquico n no período T

DRN = Denominador de referência dos níveis

PT<sub>T</sub> = Valor da premiação total a ser distribuída no período T

F<sub>n</sub> = Fator do nível n

Q<sub>n</sub> = Quantidade de empregados no nível n

Para o quantitativo hipotético de 1.000 socioeducativos distribuídos em 10 níveis hierárquicos do plano de cargos e salários e, supondo um valor

mensal investido de premiação de R\$ 500 mil, teremos a premiação mensal de distribuição por posto conforme a Tabela 2 a seguir. O valor de referência de R\$ 434,46 significa que, caso o agente 1 esteja num centro que alcançou 100% da realização da meta e ao mesmo tempo a AISE vinculada e o Estado também tenham atingido 100%, eles receberão R\$ 434,46 de premiação daquele período. O agente socioeducativo 10 da mesma área receberá o dobro, ou seja, R\$ 868,91.

**Tabela 2** Valor de Referência por Posto / Cargo

N	Níveis	Fator	Efetivo	Premiação
1	Agente Socioeducativo 1	1,00	400	434,46
2	Agente Socioeducativo 2	1,08	200	469,24
3	Agente Socioeducativo 3	1,17	150	506,80
4	Agente Socioeducativo 4	1,26	100	547,38
5	Agente Socioeducativo 5	1,36	50	591,20
6	Agente Socioeducativo 6	1,47	30	638,53
7	Agente Socioeducativo 7	1,59	25	689,66
8	Agente Socioeducativo 8	1,71	20	744,87
9	Agente Socioeducativo 9	1,85	15	804,50
10	Agente Socioeducativo 10	2,00	10	868,91
<b>Total Efetivo</b>			<b>1000</b>	

Fonte Elaborado pelo autor.

### 3.3.7 Valores Finais Distribuídos e Algoritmo do Cálculo da Premiação

A premiação total efetiva - PTe<sub>t</sub> é a soma da premiação em virtude do realizado das metas em cada área e já definidos os pesos na tabela 1. O prêmio PR<sub>ST</sub> de cada área segue:

- PR<sub>ET</sub> = (Prêmio<sub>PRE,T</sub>) - Prêmio da Participação no Resultado do Setor Estado no período T
- PR<sub>AT</sub> = (Prêmio<sub>PRA,T</sub>) - Prêmio da Participação no Resultado do Setor AISE no período T
- PR<sub>CT</sub> = (Prêmio<sub>PRC,T</sub>) - Prêmio da Participação no Resultado do Setor Centro no período T

Incorporando as equações 18 e 19 nas equações 16 e 17, chegamos às equações 20 e 21 que demonstram o  $PR_{ST}$  e  $PR_{SnT}$ .

$$PR_{ST} = \left[ \left( \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} \right) - 1 \right] \cdot 100 \cdot d_s \cdot \frac{PT_T}{\sum_{i=1}^{\text{Teto}} F_n \cdot Q_n} \cdot \frac{DET}{\text{Dias Mês}} \quad (20)$$

$$PR_{SnT} = \left[ \left( \frac{\text{Executado}}{\text{Meta}} \right) - 1 \right] \cdot 100 \cdot d_s \cdot \frac{PT_T}{\sum_{i=1}^{\text{Teto}} F_n \cdot Q_n} \cdot \frac{DET}{\text{Dias Mês}} \cdot F_n \quad (21)$$

Para:

$$0 \leq \text{IMSfc}_{JT} \leq 100$$

$$1 \leq F_n \leq 2$$

$$0 \leq \text{Peso} \leq 1$$

Onde:

$PR_{ST}$  = Prêmio<sub>ST</sub> = Valor do prêmio de referência do setor S período T

$PR_{SnT}$  = Prêmio<sub>SnT</sub> = Valor do prêmio do setor S para o nível n no período T

$\text{IMSfc}_{JT}$  = Índice de medidas socioeducativas final do centro J no período T

$VR_T$  = Valor de referência no período T

DRN = Denominador de referência dos níveis

$d_s$  = Taxa unitária (do percentual) do peso do setor S conforme tabela 1

DET = Dias efetivamente trabalhados

$PT_T$  = Valor da premiação total a ser distribuída no período T

$F_n$  = Fator do nível n

$Q_n$  = Quantidade de empregados no nível n

Logo, o prêmio total efetivo ( $PTE$ ) traz a premiação referência e o ( $PTE_{SnT}$ ) traz a premiação por nível n no período T, ambos equivalem a soma da participação em cada setor conforme equações 22 e 23.

$$PTE_{ST} = \text{Prêmio}_{PRE,T} + \text{Prêmio}_{PRA,T} + \text{Prêmio}_{PRC,T} \quad (22)$$

$$PTE_{SnT} = \text{Prêmio}_{PRE,nT} + \text{Prêmio}_{PRA,nT} + \text{Prêmio}_{PRC,nT} \quad (23)$$

A equação 18 traz o  $PRE_{ST}$ , prêmio base, referência, e a equação 19 traz o  $PRE_{SnT}$ , prêmio por nível hierárquico. Supondo que o centro J tenha obtido 80% do resultado, sua AISE 100% e o Estado 50% do resultado esperado. Com essa performance, o prêmio para o socioeducador 1 (nível básico de referência), utilizando o exemplo da tabela 2 e a equação 22, será:

$$PRE_{1t} = (0,80 \times 434,46) \cdot 0,70 + (1 \times 434,46) \cdot 0,20 + (0,50 \times 434,46) \cdot 0,10 = R\$ 351,90$$

Dado essa performance no período t do centro J, o socioeducador 1 ganhará R\$ 351,90, o que equivale a 81% do prêmio devido de R\$ 434,46, que é o prêmio de referência ( $PRE_{ST}$ ) que ganharia caso o resultado obtido tivesse sido 100% em todos os setores. O valor obtido de R\$ 247,37 também equivale, nesse caso, ao  $PRE_{SnT}$ , que é o prêmio por nível, no caso, nível-1, que também serve como referência base.

## 4 GESTÃO E INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO

Na frente de enormes desafios, os órgãos de gestão socioeducativas devem contar para sua governança no acompanhamento das unidades e do sistema, com os indicadores tais quais o IMS, IMSc, IMSfc, IPM, além de todos os indicadores estratégicos definidos na figura 2. Trata-se de um conjunto de instrumentos capazes de sinalizar como está funcionando todo o sistema e quais medidas deverão ser tomadas em tempo hábil para correção e/ou manutenção de uma performance satisfatória.

Deverá ser criado o COMPAR – Comitê de Metas, Premiação e Acompanhamento dos Resultados para fazer a governança do sistema socioeducativo. Significa que este comitê deverá ter autonomia para poder avaliar, acompanhar e propor. Ideal que seja composto de servidores com alto conhecimento e experiência da área, além de representantes da segurança pública, outras secretarias e representante fora do governo.

#### 4.1 Indicador de Proximidade à Média – IPM

Outro instrumento valioso para a gestão de todo o sistema é o IPM – Indicador de Proximidade à Média. É uma variável de Equilíbrio, Indicador de homogeneidade das equipes, espelhando como o sistema funciona como um todo, regulando a atuação de cada unidade para buscar a eficiência média.

O Indicador de Proximidade à Média – IPM traduz em termos relativos qual a distância da produção do centro à média do Sistema (todos os centros), objetivando a homogeneidade da produtividade. O indicador IPM mostrará a distância em relação à média do sistema e é calculado com a seguinte fórmula:

$$IPM_{JT} = \left( \frac{IMSc_{JT}}{IMS_T} \right) - 1 \quad (24)$$

A pontuação final do IPM do centro j no tempo T, para dado coeficiente  $m = 0,10$  será:

$$PIPM_{JT} = \text{Pontuação do } IPM_{JT} =$$

$$PIPM_{JT} = m \cdot IPM_{JT} = m \cdot \left[ \left( \frac{ISPu_{JT}}{ISP_T} \right) - 1 \right] \quad (25)$$

$$PIPM_{JT} = m \cdot IPM_{JT} = 0,10 \cdot \left[ \left( \frac{ISPu_{JT}}{ISP_T} \right) - 1 \right] \quad (26)$$

Onde:

$IPM_{JT}$  = Indicador de Proximidade à Média do Centro J no mês T.

$PIPM_{JT}$  = Pontuação do Indicador de Proximidade à Média da Unidade J no mês T.

$IMSc_{JT}$  = Índice de Medida Socioeducativa do Centro J no período T

$IMS_T$  = Índice de Medida Socioeducativa no período T

A equação 26 se insere na equação 11 gerando a equação 12 e definindo o  $IMSfc_{JT}$  - Índice de Medida Socioeducativa Final do Centro J no período T. Dado que  $m = 0,10$ , isso faz a pontuação final ser um percentual entre -10% a +10% sobre o  $IMSc_{JT}$  da unidade avaliada, sendo um adicional (aditivo ou redutor) à pontuação da unidade.

Deste modo, caso o centro fique abaixo da média, tomando-se como referência o  $IPM_T$ , então ele terá um acompanhamento maior da gestão. Caso fique acima, estará bem coordenado. O objetivo é estimular produtividade mais homogênea para que não se tenha unidades altamente produtivos e outros com baixíssimas produtividades.

Cada centro que ficar abaixo da média e tiver redução na sua pontuação, irá trabalhar para alcançar a média do sistema e, ao mesmo tempo, aquelas unidades socioeducativas que estão acima da média, continuarão no esforço para permanecerem acima da média e continuarem recebendo um bônus de pontuação adicional. Com isso, teremos uma média móvel crescente, levando o sistema todo a uma situação de homogeneidade e excelência.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo está estruturado para ser iniciado total ou parcialmente, ou seja, caso não seja possível que algumas ações e tarefas possam ser iniciadas e, conseqüentemente, seus indicadores não possam ser aferidos, o governo pode iniciar com parte dos indicadores, adicionando os demais com o decorrer do processo. Como implicações gerenciais, provoca-se a geração de organização das estruturas, pessoal e sistemas informacionais como externalidades positivas que resultará do mecanismo proposto.

Destaque-se que a utilização de remuneração variável para realização de metas pré-estabelecidas constitui um avanço na gestão do sistema socioeducativo. A realidade mostra que toda a problemática do sistema socioeducativo requer não apenas aumentos em investimentos, mas de qualidade de gestão. Desse modo, mais ações precisam ser feitas, tendo em mente que a complexidade do fenômeno requer um modelo de gestão com incentivos compatíveis.

Neste contexto, este trabalho demonstrou um modelo de governança por resultado, verificando cada aspecto dos indicadores estratégicos, com uso de modelos matemáticos, além de teorias sobre motivação e remuneração com uso de mecanismo com incentivos compatíveis, ratificando a hipótese do mecanismo da remuneração variável como mitigador da problemática exposta.

Vale mencionar que o uso desse modelo constitui um passo importante para a quebra de uma tendência de alta da violência e de uma melhor visão da dinâmica de todo o sistema, levando a um processo contínuo de avaliação e busca de novas soluções.

## ■ BIBLIOGRAFIA

- AGUIAR, A. L. O., FREITAS, C. L. S., RAMOS, R. C. B. Adolescentes e políticas públicas: modos de ver e sentir a experiência com as medidas socioeducativas em contexto de privação de liberdade. **Revista Cocar**. v.14. n.29. p. 546-564. maio/ago. 2020.
- ALENCAR, F. A. B. “Envolvidos” na necropolítica: trajetórias e cotidianos de adolescentes e jovens em cumprimento de medida socioeducativa. **Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará**, Centro de Humanidades, Programa de Pós- Graduação em Psicologia, Fortaleza, 2019.
- AMARAL, A. F. **O Estatuto da Criança e do Adolescente e o Sistema de Responsabilização Penal Juvenil e o Mito da Inimputabilidade Penal**. In: ILANUD, ABMP, SEDH, UNFPA (org.), 2006.
- ASSIS, L. O. M.; NETO, M. T. R. Remuneração variável no setor público: investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado Brasileiro. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 9, n. 3, 2012.
- ATTILA, G. Agency problems in the public sector. **Annals of the University of Oradea (Economic Science Series)**, v. 21, n. 1, p. 708-712, 2012.
- BEUREN, I. M., PAMPLONA, E., LEITE, M. Remuneração dos Executivos e Desempenho em Empresas Brasileiras Familiares e Não Familiares. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 24, n. 6, art. 1, pp. 514-531. 2020.
- BRASIL. MINISTÉRIO DOS DIREITOS HUMANOS (MDH). **Levantamento Anual SINASE**. Brasília. 2020.
- CEARÁ. Comitê Cearense Pela Prevenção de Homicídios na Adolescência. Assembleia Legislativa do Estado do Ceará. Cada vida importa: **relatório do segundo semestre de 2017**. Fortaleza: Governo do Estado do Ceará, 2017.
- CNDH, **Relatório sobre o Sistema Sócio Educativo**, 2017.
- COSTA, A. C. G. **Os Regimes de Atendimento no Estatuto da Criança e do Adolescente: Perspectivas e Desafios**. Brasília: SEDH, 2006.
- COSTA, A. P. M.; RUDNICKI, D. Sistema Socioeducativo: Uma Proposta de Gestão Institucional “Continente” e Garantidora de Direitos Humanos. **R. Dir. Gar. Fund.**, Vitória, v. 17, n. 2, p. 383-408, jul./dez. 2016.
- CRUZ, A. F. Assimetria informacional no contexto das finanças Corporativas: determinantes e efeitos no contexto organizacional. **Revista Econômica do Centro-Oeste**, v.2, n.1, pp. 26-39, 2016.
- ELERATE, L. L. F., COGO, G. A. M., RESENDE, G. S. L. Caráter Pedagógico das Medidas Socioeducativas Privativas de Liberdade. **Revista Interfaces do Conhecimento**. v.01, n.01, p. 47-59. out./jan. 2020.
- EMÍDIO, E. Q. Q., SILVA, G. A., FERMOSELI, A. F. O. A Efetividade da Socioeducação de Adolescentes em Cumprimento de Medidas Socioeducativas. **Ciências Humanas e Sociais**. v. 6, n.1, p. 47-58. abril. 2020.
- ERMEL, M. D. A.; MEDEIROS, V. Plano de remuneração baseado em ações: uma análise dos determinantes da sua utilização. **R. Cont. Fin. – USP**. v. 31, n. 82, p. 84-98, jan. /abr. 2020.
- FERREIRA, P. P. Seleção Adversa. **R. Bras. Risco e Seg.**, v. 15, n. 27, p. 99-110, jan. /dez. 2020.
- FIANI, R. **Teoria dos jogos: Para cursos de economia e administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

HOOD, C. Gaming in the targetworld: the targets approach to managing british public services. **Public Administration Review**, 66(4), 515-521. 2006. *Jornal Folha de São Paulo*. (2019). <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano>.

LOPES, A. L et al. A importância da motivação para o comprometimento do colaborador com a segurança do trabalho. **Revista Complexus** – Faculdade de Engenharia e Arquitetura – Ceunsp, 2012.

MARTINS, V. A., JEREMIAS, J. J., ENCISO, L. F. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **RGC**, v. 5, n.1, art.1, pp. 1-30, jun. 2018.

MÉNDEZ, E. G. **Infância e Cidadania na América Latina**. São Paulo: HUCITEC, 1996.

MIRANDA, K. A. S. N., BARROS, S. M., ALVES, J. C. Dossiê: Educação em prisões: experiências educativas, formação de professores e de agentes socioeducativos. **Revista Eletrônica de Educação**, v.15, 1-17, e4725039, jan./dez. 2021.

NINGELISKI, A. O., TORQUATO, A. W. A Socioeducação Estatutária: uma análise a partir dos critérios para aplicação das medidas socioeducativas. **Revista Húmus**. v. 10, num. 29, 2020.

ROCHA, P. S. et al. O Adolescente e o Sistema Socioeducativo. **Rev Med Minas Gerais**, UFMG. Minas Gerais 26, 2016.

SCHILLEMANS, T. Moving beyond the clash of interests on stewardship theory and the relationships between central government departments and public agencies. **Public Management Review**, v. 15, n. 4, p. 541-562, 2013.

SILVA, M. A. P. **Uma Análise sobre a Gestão do Serviço de Medida Socioeducativa em Meio Aberto no Município de João Pessoa-Pb**. A Gestão das Medidas Socioeducativas: Uma Interfase entre o que está proposto pela Lei do Sinase e sua Execução. 1 ed. Estúdio 256 – Editora On-Line. 2020.

SOUZA, M. Z. A. et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV. 160 p. (Série Gestão de pessoas). 2005.

WASELFISZ, J. J. **Mapa da violência: Homicídios por arma de fogo no Brasil**. Brasília: Flacso, 2016.

WOOD, T. J.; PICARELLI, V. F. **Remuneração: Por habilidades e por Competências**. São Paulo, Atlas, 1999.