



**SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
COORDENADORIA DE ENSINO – COE
COORDENAÇÃO DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO DE
ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA**

GABRIEL LUÍS CARDOSO DE OLIVEIRA

**FATORES ASSOCIADOS AO CUMPRIMENTO DE PRAZOS LEGAIS IMPOSTOS
POR ÓRGÃOS EXTERNOS À GERÊNCIA DA SECRETARIA-GERAL DA DGPP.**

GOIÂNIA – GO

2026



GABRIEL LUÍS CARDOSO DE OLIVEIRA

**FATORES ASSOCIADOS AO CUMPRIMENTO DE PRAZOS LEGAIS IMPOSTOS
POR ÓRGÃOS EXTERNOS À GERÊNCIA DA SECRETARIA-GERAL DA DGPP.**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Gerenciamento em Segurança Pública - CEGESP, pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás, sob a orientação do Prof. Dr. Anderson Luiz Brasil Silva.

GOIÂNIA – GO

2026

FATORES ASSOCIADOS AO CUMPRIMENTO DE PRAZOS LEGAIS IMPOSTOS POR ÓRGÃOS EXTERNOS À GERÊNCIA DA SECRETARIA-GERAL DA DGPP.

FACTORS ASSOCIATED WITH COMPLIANCE WITH LEGAL DEADLINES IMPOSED BY BODIES EXTERNAL TO GERÊNCIA DA SECRETARIA-GERAL OF DGPP.

Gabriel Luís Cardoso de Oliveira¹
Dr. Anderson Luiz Brasil Silva²

Resumo: A administração pública contemporânea tem enfrentado desafios relacionados à eficiência institucional, especialmente no que se refere ao cumprimento de prazos legais e à gestão de processos administrativos em ambientes digitais. Nesse contexto, o presente estudo analisa os fatores associados ao cumprimento dos prazos legais nas demandas encaminhadas por órgãos externos à Gerência da Secretaria-Geral da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás no ano de 2025. A pesquisa possui natureza aplicada, abordagem mista, caráter descritivo e exploratório, utilizando pesquisa bibliográfica e documental, com análise de processos administrativos registrados no Sistema Eletrônico de Informações. A amostra probabilística foi composta por 622 processos administrativos, dos quais 419 atenderam aos critérios de inclusão definidos para a pesquisa. Os resultados demonstraram elevado índice de atrasos no cumprimento dos prazos institucionais, evidenciando associação entre aumento da fragmentação processual, participação de múltiplas unidades administrativas e ampliação do tempo médio de tramitação dos processos. Verificou-se ainda que demandas de maior complexidade técnica e operacional apresentaram maiores índices de atraso. Ao final, propõem-se medidas voltadas ao aprimoramento da gestão processual institucional, destacando-se a utilização estratégica do Power BI, o fortalecimento da governança digital e a criação da Comissão de Aperfeiçoamento dos Fluxos Internos de Processos como mecanismos de melhoria da eficiência administrativa e do controle de prazos institucionais.

Palavras-chave: Administração Pública Digital; Gestão por Processos; Governança Digital; Polícia Penal; Sistema Eletrônico de Informações.

¹ Gabriel Luís Cardoso de Oliveira, Policial Penal do Estado de Goiás, atualmente em exercício na Gerência da Secretaria-Geral, atuando na gestão documental, tramitação processual e acompanhamento de demandas institucionais encaminhadas por órgãos externos. Graduado em Direito, pela Universidade de Rio Verde, e pós-graduando em Gerenciamento em Segurança Pública pela Secretaria de Segurança Pública do Estado de Goiás.

² Dr. Anderson Luiz Brasil Silva, Pós-Doutorando pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), Doutor em Direito pela Faculdade Autônoma de Direito (FADISP), Doutor em Direitos Humanos pela Universidade Federal de Goiás (UFG). É Professor, Policial Penal, e atual Gerente da Secretaria-Geral da Diretoria-Geral de Polícia Penal (DGPP). Lattes disponível em: <http://lattes.cnpq.br/5312374941044971>.

Abstract: Contemporary public administration has faced challenges related to institutional efficiency, especially regarding compliance with legal deadlines and the management of administrative processes in digital environments. In this context, this study analyzes the factors associated with compliance with legal deadlines in requests submitted by external bodies to the Management of the General Secretariat of the General Directorate of Penitentiary Police of the State of Goiás in the year 2025. The research has an applied nature, a mixed approach, a descriptive and exploratory character, using bibliographic and documentary research, with analysis of administrative processes registered in the Electronic Information System. The probabilistic sample consisted of 622 administrative processes, of which 419 met the inclusion criteria defined for the research. The results demonstrated a high rate of delays in meeting institutional deadlines, showing an association between increased procedural fragmentation, participation of multiple administrative units, and an increase in the average processing time of the processes. It was also found that requests of greater technical and operational complexity presented higher rates of delay. Finally, measures aimed at improving institutional process management are proposed, highlighting the strategic use of Power BI, the strengthening of digital governance, and the creation of the Commission for Improving Internal Process Flows as mechanisms to improve administrative efficiency and control institutional deadlines.

Keywords: Digital Public Administration; Process Management; Digital Governance; Penitentiary Police; Electronic Information System.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira passou por profundas transformações ao longo das últimas décadas, especialmente em razão do avanço das tecnologias da informação aplicadas à gestão estatal. No âmbito da segurança pública, a transformação digital intensificou a necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de gestão documental e controle processual, especialmente em instituições responsáveis pela articulação entre diferentes órgãos estatais. Nesse cenário, a Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP), órgão integrante da estrutura da Secretaria de Estado da Segurança Pública, possui papel estratégico na execução de políticas penitenciárias e na interlocução institucional com órgãos de controle e fiscalização.

Entre as unidades administrativas que compõem sua estrutura, destaca-se a Gerência da Secretaria-Geral, responsável pela gestão documental, tramitação processual e assessoramento administrativo do Gabinete do Diretor-Geral, exercendo função essencial no acompanhamento das demandas encaminhadas por órgãos externos, como Poder Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública, Tribunal de Contas e Secretaria Nacional de Políticas Penais.

A crescente complexidade das demandas administrativas, associada ao aumento do volume processual e à necessidade de observância de prazos legais e institucionais, evidencia a importância da adoção de práticas de gestão baseadas em evidências, indicadores de desempenho e melhoria contínua dos processos administrativos. Nesse sentido, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) constitui importante ferramenta de governança digital e gestão processual, permitindo maior rastreabilidade, controle de fluxos e monitoramento das atividades administrativas.

Entretanto, mesmo diante da utilização de sistemas informatizados e da existência de mecanismos de controle interno, o cumprimento tempestivo das demandas institucionais ainda representa desafio relevante para a administração pública. O descumprimento de prazos legais pode ocasionar consequências institucionais e funcionais significativas, incluindo responsabilização administrativa, questionamentos por órgãos de controle, prejuízos à eficiência administrativa e comprometimento da credibilidade institucional. Assim, surge a pergunta: Quais fatores organizacionais, processuais e tecnológicos influenciam o cumprimento dos prazos legais nas demandas encaminhadas por órgãos externos à Secretaria-Geral da DGPP?

Diante desse contexto, o presente estudo possui como objetivo geral analisar os fatores associados ao cumprimento dos prazos legais nas demandas encaminhadas por órgãos externos à

Secretaria-Geral da Diretoria-Geral de Polícia Penal de Goiás no ano de 2025. Como objetivos específicos, busca-se estudar o estágio da administração pública atual e sistema de gestão, verificar os índices de cumprimento e descumprimento dos prazos institucionais, analisar fatores organizacionais e processuais relacionados ao tempo de resposta das demandas e propor medidas administrativas voltadas ao aprimoramento da gestão de prazos e da eficiência processual institucional.

Ademais, a relevância da pesquisa justifica-se pela necessidade de fortalecimento da governança pública e dos mecanismos de controle administrativo no âmbito da Polícia Penal de Goiás, especialmente diante da crescente exigência por respostas céleres, transparentes e eficientes na administração pública contemporânea. Além disso, o estudo contribui para a produção de conhecimento aplicado à gestão pública digital e à gestão por processos no sistema penitenciário, fornecendo subsídios técnicos para o aperfeiçoamento das rotinas administrativas da Secretaria-Geral da DGPP.

Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem mista, com natureza descritiva e exploratória, utilizando o método indutivo como estratégia de raciocínio científico. Os procedimentos técnicos adotados consistem em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de processos administrativos registrados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) referentes ao ano de 2025. Os dados coletados foram organizados e analisados por meio de indicadores de desempenho relacionados ao cumprimento de prazos institucionais, possibilitando a identificação de padrões, gargalos operacionais e oportunidades de melhoria nos fluxos processuais da unidade administrativa estudada.

Por fim, este artigo encontra-se estruturado em cinco seções principais. Após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, abordando aspectos relacionados à administração pública digital, governança, gestão por processos e compliance público. Em seguida, expõe-se a metodologia utilizada na pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir da análise dos processos administrativos da Secretaria-Geral e sugestões de aprimoramento da gestão institucional. Ao final, são apresentadas as considerações finais, contendo as principais conclusões do estudo e sugestões de aprimoramento da gestão institucional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para iniciar a discussão sobre o atual momento da administração pública brasileira, deve-se fazer uma contextualização sobre os modelos de administração pretéritos. Durante o período imperial, predominava o modelo patrimonialista, em que, como nas monarquias absolutistas, confundia-se o patrimônio do Estado com o patrimônio do próprio monarca. Após a proclamação da república, como em democracias imperfeitas, o Estado atuava por meio do clientelismo, por vezes desprezando o interesse público (Bresser-Pereira, 1998).

A partir da década de 1930, iniciou-se a implementação do modelo burocrático, foi iniciada tardiamente no Brasil a reforma burocrática, a qual se baseou em princípios fundada pelo alemão Marx Weber e o seu modelo racional-legal. Embora atualmente o termo burocracia possua conotação negativa, ela veio como uma forma de profissionalizar a administração pública brasileira com o foco na atividade desenvolvida e a criação de institutos e procedimentos universais para regular, com o fito de extirpar o clientelismo (Bresser-Pereira, 1998).

Em 1995, Luiz Carlos Bresser-Pereira assumiu o cargo de Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado do Brasil com a finalidade de promover a modernização e implantação das novas tendências mundiais de gestão pública. Nesse contexto, foi iniciada a reforma gerencial no Brasil com o foco no cidadão-cliente, por meio da qual o Estado buscou eficiência com metas, descentralização e maior autonomia ao gestor público, criação de agências reguladoras e foco pelo Estado nas atividades de fato estatais (Bresser-Pereira, 1998).

Porém, mesmo com um modelo recente de administração, que possui pouco mais de 30 anos, no contexto contemporâneo, conforme destaca Faleiros Júnior (2025), a discussão de administração pública dentro do século 21 deve levar em consideração o momento pelo qual a sociedade passa. A Quarta Revolução Industrial, com o fenômeno da Internet das Coisas, causou um impacto profundo na sociedade a ponto necessitar adaptação na forma da gestão pública brasileira, como a Lei 14.129/2021 conhecida como Lei do Governo Digital (Brasil, 2021).

A Administração Pública Digital é um novo paradigma de atuação estatal proposto, em que se baseia na tecnologia, dados e governança digital, que reorganiza o Estado para oferecer serviços públicos mais eficientes, transparentes, participativos e centrados no cidadão. Assim sendo, exige-se a atualização do próprio Direito Administrativo, mas se deve manter os princípios clássicos, adaptando-os às novas dinâmicas tecnológicas (Faleiros Junior, 2025).

Assim, por mais que se perceba uma clara evolução do passado da administração patrimonial para a administração burocrática, ela não foi a resposta definitiva, como se verifica

com o surgimento da administração gerencial. Logo, verifica-se que a transformação digital do Estado, fez com que novas tecnologias impulsionassem o surgimento da Administração Pública Digital e também a Governança Digital, uso estratégico de dados, tecnologias da informação e sistemas integrados para aprimorar a tomada de decisão e a prestação de serviços públicos.

Conforme expõem Margetts e Dunleavy (2013), a governança digital representa modelo administrativo baseado na integração de sistemas, centralização estratégica de dados e utilização de tecnologias digitais como instrumentos de melhoria da eficiência governamental. Nesse contexto, o uso de plataformas eletrônicas permite maior rastreabilidade das atividades administrativas, ampliação da transparência institucional e fortalecimento dos mecanismos de controle e accountability, como o Sistema Eletrônico de Informações que é utilizado obrigatoriamente pela DGPP e permite a atuação de compliance.

No Brasil, destaca-se que a transformação digital do Estado ganhou ainda maior relevância com a ampliação dos serviços públicos eletrônicos e com a consolidação da Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital (Brasil, 2021). A legislação estabelece diretrizes voltadas à modernização administrativa, simplificação de procedimentos e utilização de soluções digitais para aprimoramento da gestão pública. Segundo Faleiros Júnior (2025), a Administração Pública Digital não se limita à informatização de processos, mas envolve mudança estrutural na lógica de funcionamento estatal, fundamentada na utilização estratégica de dados e tecnologias para tomada de decisão e formulação de políticas públicas.

Nesse contexto, a gestão baseada em evidências torna-se elemento fundamental para a governança pública contemporânea. O Tribunal de Contas da União (TCU, 2020) destaca que o uso sistemático de dados e indicadores permite maior racionalidade administrativa, aprimorando o desempenho institucional e fortalecendo os mecanismos de controle interno. Dessa forma, a utilização de sistemas informatizados possibilita monitoramento contínuo dos processos administrativos e avaliação objetiva da eficiência institucional.

No âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás, existem a utilização de diversas ferramentas digitais, como Sistema Eletrônico de Informações, Power BI, SIGGO, RAI Atendimento, o que se mostra essencial para proporcionar a Governança Digital e para o fortalecimento da capacidade institucional de resposta da administração pública. Todavia, quando se analisa as demandas encaminhadas por órgãos externos, especialmente diante da necessidade de controle de prazos legais e tramitação simultânea de elevado volume processual, não se deve limitar

apenas à utilização da tecnologia, porém se deve utilizar a tecnologia para que se processo analisar inclusive se o fluxo processual é o melhor a ser aplicado.

A gestão por processos, também denominada Business Process Management (BPM), constitui importante abordagem administrativa voltada ao aprimoramento contínuo dos fluxos organizacionais. Essa metodologia busca compreender, mapear, monitorar e aperfeiçoar os processos institucionais, permitindo maior eficiência operacional, redução de falhas e melhoria do desempenho organizacional, a partir de observações do próprio funcionamento por exemplo.

Segundo a Association of Business Process Management Professionals – ABPMP (2013), a gestão por processos possibilita a identificação de gargalos, redundâncias e ineficiências existentes nas rotinas administrativas, promovendo maior integração entre as unidades organizacionais e fortalecimento do controle institucional. Na administração pública, a adoção dessa abordagem possui relevância estratégica em razão da necessidade de racionalização dos procedimentos administrativos e otimização da prestação dos serviços públicos.

O Guia Prático de Gestão de Processos (Brasil, 2024) destaca que a gestão processual deve ser orientada pela melhoria contínua e pela geração de valor público, utilizando indicadores de desempenho para monitoramento dos fluxos administrativos e identificação de oportunidades de aprimoramento institucional. Dessa forma, o gerenciamento adequado dos processos administrativos contribui para maior eficiência organizacional e redução do tempo de tramitação das demandas institucionais.

No contexto da administração pública digital, a gestão por processos assume papel ainda mais relevante, uma vez que a utilização de sistemas informatizados permite maior controle dos fluxos administrativos e monitoramento das etapas processuais. Conforme observa Faleiros Júnior (2025), a simples adoção de ferramentas tecnológicas não garante eficiência administrativa, sendo necessária a adaptação dos processos organizacionais e o desenvolvimento de capacidades institucionais para utilização adequada dessas tecnologias.

O estudo de cumprimento de prazos institucionais está diretamente relacionado à identificação de oportunidade para a melhoria da eficiência dos fluxos processuais da própria Diretoria-Geral de Polícia Penal. Nesse contexto, processos mal estruturados, excesso de tramitações, falhas de comunicação e ausência de monitoramento adequado podem comprometer significativamente a capacidade institucional de resposta da administração pública. Assim, a gestão

por processos apresenta-se como importante instrumento para identificação de fatores associados aos atrasos processuais e aprimoramento da eficiência administrativa.

Importante para que seja possível a verificação dos fluxos, a transformação digital da administração pública brasileira impulsionou a adoção de sistemas eletrônicos voltados à tramitação e gestão documental dos processos administrativos. Nesse contexto, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) consolidou-se como uma das principais ferramentas de gestão processual utilizadas pelos órgãos públicos brasileiros.

Segundo Saraiva (2018), o SEI foi desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (TRF4) e posteriormente disponibilizado para utilização por diversos órgãos da administração pública. Sua implementação possibilitou significativa modernização da gestão documental, substituindo gradativamente os processos físicos por tramitações integralmente eletrônicas. No Estado de Goiás, a utilização do SEI foi formalizada pelo Decreto nº 8.808, de 25 de novembro de 2016, estabelecendo a obrigatoriedade do uso do sistema para tramitação de processos administrativos no âmbito do Poder Executivo estadual. A adoção da plataforma proporcionou maior controle processual, transparência administrativa e integração entre unidades organizacionais.

Conforme destacam Sousa et al. (2026), o SEI constitui ferramenta estratégica para gestão de métricas administrativas, permitindo rastreabilidade das demandas, controle temporal das tramitações e geração de indicadores relacionados ao desempenho institucional. A utilização do sistema possibilita monitoramento mais eficiente dos processos administrativos, favorecendo a identificação de atrasos, gargalos operacionais e dificuldades na tramitação documental.

No contexto da Gerência da Secretaria-Geral da Diretoria-Geral de Polícia Penal, o SEI desempenha função essencial para acompanhamento das demandas provenientes de órgãos externos, especialmente em razão da necessidade de controle rigoroso dos prazos legais e institucionais. A utilização do sistema permite registrar datas de recebimento, tramitação e resposta dos processos administrativos, possibilitando análise quantitativa do desempenho institucional relacionado ao cumprimento dos prazos.

A administração pública contemporânea tem adotado mecanismos cada vez mais voltados à mensuração de resultados e ao fortalecimento da governança institucional. Nesse contexto, os indicadores de desempenho constituem importantes instrumentos de monitoramento da eficiência administrativa, permitindo avaliação objetiva dos resultados organizacionais e identificação de

oportunidades de melhoria nos processos institucionais conforme já foi colocado pelo Guia Prático de Gestão de Processos.

Conforme Osborne (2006), a lógica da New Public Management reforçou a importância da avaliação de desempenho e da gestão orientada a resultados na administração pública. A utilização de métricas e indicadores permite maior controle sobre a atuação estatal, contribuindo para racionalização administrativa e aprimoramento da prestação dos serviços públicos.

Ademais, segundo Pollitt e Bouckaert (2017), a análise do desempenho institucional deve considerar fatores relacionados à capacidade organizacional, complexidade das demandas e disponibilidade de recursos administrativos. Dessa forma, a avaliação dos processos administrativos não deve restringir-se exclusivamente aos resultados finais, mas também aos fatores internos que influenciam o desempenho institucional, motivo pelo qual esse trabalho não se trata apenas de uma verificação de responsabilização, mas uma ferramenta de identificação de gargalos.

No âmbito da gestão pública, o cumprimento de prazos legais representa importante indicador de eficiência administrativa e conformidade institucional. O atraso na resposta às demandas encaminhadas por órgãos de controle pode gerar consequências relevantes, incluindo responsabilização administrativa, questionamentos institucionais e comprometimento da credibilidade organizacional frente a atores externos essenciais para o funcionamento da estrutura da Execução Penal.

Com o fim de mitigar erros o compliance público emerge como instrumento essencial para fortalecimento da integridade institucional e mitigação de riscos administrativos. Conforme a Controladoria-Geral da União (CGU, 2021), programas de integridade contribuem para prevenção de irregularidades, fortalecimento da governança e promoção da conformidade normativa no setor público, pauta primordial abordada.

Além disso, a gestão de riscos tornou-se elemento indispensável para administração pública contemporânea, especialmente em organizações submetidas à intensa fiscalização e controle externo. O descumprimento de prazos administrativos pode representar relevante risco institucional, comprometendo não apenas a eficiência operacional, mas também a legitimidade da atuação estatal.

Assim, a utilização de indicadores de desempenho associados ao controle de prazos institucionais permite identificar fragilidades administrativas, monitorar resultados organizacionais

e subsidiar medidas voltadas ao aprimoramento da gestão pública no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás.

A partir do referencial teórico apresentado, observa-se que a administração pública contemporânea exige estruturas organizacionais cada vez mais orientadas à eficiência, à governança digital e ao controle de processos administrativos. Nesse contexto, a gestão de prazos institucionais emerge como elemento estratégico para o fortalecimento da conformidade administrativa e da capacidade de resposta dos órgãos públicos, especialmente em instituições da área de segurança pública. Dessa forma, torna-se relevante analisar empiricamente os fatores associados ao cumprimento dos prazos legais no âmbito da Secretaria-Geral da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás.

3 METODOLOGIA

Inicialmente, a presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, pois busca gerar conhecimentos voltados à solução de problemas concretos relacionados à gestão de prazos e processos institucionais no âmbito da Gerência da Secretaria-Geral da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás (DGPP). Conforme Gil (2019), a pesquisa aplicada possui finalidade prática, direcionando-se à produção de conhecimentos para utilização imediata na resolução de problemas específicos da realidade institucional.

Nesse sentido, quanto ao método de abordagem, adota o método indutivo, partindo da análise de casos particulares, os quais são representados pelos processos administrativos registrados no SEI, para identificação de padrões, relações e fatores associados ao cumprimento ou descumprimento dos prazos legais institucionais. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o método indutivo possibilita a formulação de generalizações a partir da observação sistemática de fenômenos específicos.

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa possui natureza quantitativa e qualitativa, caracterizando-se como método misto. A abordagem quantitativa é utilizada na coleta, mensuração e análise estatística dos dados extraídos dos processos administrativos registrados no SEI, permitindo identificar frequências, padrões, índices de cumprimento de prazos e indicadores de desempenho relacionados à tramitação processual.

Por outro lado, a abordagem qualitativa é empregada para interpretação do tipo de demanda encaminhada e sua complexidade, fatores organizacionais particulares a cada processo SEI, bem como outros possíveis fatores processuais e tecnológicos que influenciam os fluxos administrativos internos da Secretaria-Geral da DGPP, possibilitando análise contextual e interpretativa dos resultados obtidos. Essa abordagem metodológica é imperiosa e visa garantir consistência, transparência e rigor científico, possibilitando a construção de um conhecimento sólido e relevante no âmbito da segurança pública, com ênfase na gestão pública e na implementação de políticas públicas eficazes.

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória. Descritiva, por buscar caracterizar o comportamento dos processos administrativos quanto ao cumprimento de prazos legais e institucionais; e exploratória, por investigar fenômeno ainda pouco estudado no contexto da gestão processual aplicada à Polícia Penal e à administração pública digital, que seriam a gestão de processos e controle de prazos (Gil, 2019).

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa é desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica fundamenta-se em livros, artigos científicos, legislações, normativos institucionais e documentos oficiais relacionados à administração pública digital, governança pública, gestão por processos, compliance e indicadores de desempenho. Já a pesquisa documental será realizada mediante análise de processos administrativos diretamente registrados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), referentes às demandas encaminhadas por órgãos externos à Gerência da Secretaria-Geral da DGPP no ano de 2025. (Gil, 2019)

Após análises iniciais, foi verificado que a população da pesquisa é composta por 9.376 processos administrativos registrados no SEI durante o período analisado. Dessa maneira, para viabilizar a análise quantitativa dos dados, adotou-se a técnica de amostragem probabilística estratificada por período mensal, considerando a necessidade de garantir representatividade estatística dos processos analisados e, simultaneamente, possibilitar a verificação de eventuais variações temporais no cumprimento dos prazos processuais. Nesse método, a população é dividida em estratos homogêneos, neste caso, os meses dentro do ano de 2025, realizando-se posteriormente a seleção aleatória dos processos dentro de cada estrato, de forma proporcional ao quantitativo mensal existente. Tal procedimento reduz o risco de distorções decorrentes da concentração amostral em períodos específicos, além de permitir maior precisão analítica quanto ao comportamento administrativo ao longo do tempo.

Conforme lecionam Marconi e Lakatos (2003), a utilização de procedimentos amostrais estatisticamente definidos confere maior confiabilidade e validade científica aos resultados obtidos, permitindo inferências sobre a população estudada sem a necessidade de análise integral de todos os elementos. Assim, a adoção da estratificação mensal possibilita tanto a racionalização da coleta de dados quanto a ampliação da capacidade interpretativa dos resultados da pesquisa.

Desse modo, foi definida a amostra probabilística composta por 622 processos administrativos, calculada com nível de confiança de 99% e margem de erro de 5%, garantindo representatividade estatística adequada dos dados analisados. A seleção da amostra foi realizada por meio de geração de números aleatórios em planilha eletrônica Microsoft Excel, sendo posteriormente efetuada a ordenação dos registros em ordem crescente, com seleção dos primeiros elementos conforme o tamanho amostral definido para cada período analisado.

Os critérios de inclusão compreenderam processos administrativos provenientes de órgãos externos à Diretoria-Geral de Polícia Penal que apresentassem demandas formais em que houve o retorno ao órgão demandante, com a apresentação de prazo para resposta institucional ou com aplicação do prazo padrão estabelecido legalmente. Já os critérios de exclusão envolveram processos de tramitação interna para a gestão de pessoal ou ordem de serviços, processos de mero conhecimento, sem definição objetiva de prazo, processos duplicados, cancelados ou que não apresentassem movimentação processual suficiente para análise.

A coleta de dados foi realizada mediante extração de relatórios e, após a definição da amostra a ser analisada, consultas no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), considerando variáveis relacionadas ao órgão demandante, data de recebimento, prazo estabelecido, data de resposta, tempo de tramitação, unidade responsável e situação do cumprimento do prazo. Posteriormente, os dados foram organizados em planilhas eletrônicas para sistematização, categorização e análise estatística descritiva.

A análise dos dados foi realizada com base em indicadores de desempenho relacionados à gestão de prazos institucionais, tais como percentual de cumprimento de prazos, tempo médio de resposta, volume de demandas por órgão externo, índice de atrasos e tempo médio de tramitação processual. A partir desses indicadores, busca-se identificar padrões operacionais, gargalos administrativos e fatores associados ao desempenho institucional da Secretaria-Geral da DGPP no gerenciamento das demandas externas.

Por fim, os resultados obtidos são interpretados à luz do referencial teórico relacionado à administração pública digital, governança pública, gestão por processos e compliance público, buscando contribuir para o aprimoramento da eficiência administrativa e da gestão de prazos institucionais no âmbito da Polícia Penal do Estado de Goiás.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise do cumprimento dos prazos institucionais

Os dados analisados demonstraram significativa diversidade de demandas encaminhadas à Diretoria-Geral de Polícia Penal, abrangendo solicitações provenientes do Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, bem como o Poder Judiciário de outras diversas Unidades Federativas, Ministério Público de Goiás, Defensoria Pública do Estado, Ordem dos Advogados do Brasil Seccional de Goiás e demais instituições externas relacionadas à execução penal e à segurança pública.

Entre as principais demandas externas identificadas destacaram-se as relacionadas com o encaminhamento de documentação para remição de pena, prestação de atendimento e informações de saúde de custodiados, audiências judiciais e videoconferências, transferências de internos, exames criminológicos e solicitações documentais diversas. Observou-se, ainda, que dos 419 processos, apenas 223 processos apresentavam um prazo estabelecido pela instituição de origem, sendo que os outros foram tratados nos termos do artigo 24 da Lei Estadual n.º 13.800 de 18 de janeiro de 2001, que estabelece o prazo de 5 dias prorrogáveis pelo dobro, considerando a complexidade do ato praticado (Goiás, 2001).

Os resultados indicam que o cumprimento dos prazos administrativos representa um desafio significativo para a Secretaria-Geral da DGPP, especialmente diante do elevado volume processual, da complexidade das demandas e da necessidade de tramitação simultânea entre diversas unidades administrativas.

Ficou demonstrada um percentual expressivo de demandas respondidas fora do prazo inicialmente estabelecido pelos demandantes ou pela lei. Considerando os processos válidos da amostra, observou-se que aproximadamente 68% apresentaram atraso no cumprimento dos prazos institucionais, enquanto cerca de 32% foram concluídos dentro do período inicialmente definido.

Esse resultado evidencia a necessidade de revisão dos fluxos administrativos atualmente empregados.

Ademais, conforme a Tabela 1, os resultados também indicaram significativa participação de múltiplas unidades administrativas no fluxo processual das demandas analisadas, o que demonstra a forte dependência intersetorial para conclusão dos processos administrativos. Esse cenário evidencia a complexidade organizacional existente no gerenciamento das demandas externas da Polícia Penal. Nesse contexto, os dados reforçam os pressupostos teóricos relacionados à gestão por processos e à administração pública digital, especialmente quanto à necessidade de monitoramento contínuo dos fluxos administrativos e utilização de ferramentas de governança capazes de reduzir gargalos processuais e ampliar a eficiência institucional.

Tabela 1: Tempo médio de resposta em dias úteis com base no número de unidades administrativas que os processos tramitaram.

Quantidade de UAs envolvidas	Quantidade de processos	Média de prazo de resposta (dias úteis)
1 UA	18	6,2
2 UAs	41	9,8
3 UAs	67	13,4
4 UAs	83	17,1
5 UAs	74	21,6
6 UAs	56	26,9
7 UAs	39	31,5
8 UAs ou mais	35	38,4

Fonte: Dados extraídos do SEI pelo autor, 2026

Todavia, deve-se ressaltar que a elevada incidência de atrasos observada na pesquisa não deve ser interpretada exclusivamente como falha operacional isolada, mas como reflexo de fatores organizacionais, processuais e estruturais que influenciam diretamente a dinâmica administrativa institucional. Conforme defendem Pollitt e Bouckaert (2017), a análise do desempenho institucional deve considerar aspectos relacionados à capacidade organizacional, complexidade das demandas e disponibilidade de recursos administrativos

Nesse sentido, verificou-se que processos envolvendo múltiplas etapas de tramitação apresentaram maior probabilidade de descumprimento dos prazos institucionais. A fragmentação dos fluxos administrativos e a necessidade de participação de diversas unidades organizacionais parecem impactar diretamente o tempo de resposta das demandas externas.

Tabela 2: Percentual de cumprimento de prazo com base no número de unidades administrativas que os processos tramitaram.

Quantidade de UAs envolvidas	Quantidade de processos	Processos dentro do prazo	Percentual de cumprimento
1 UA	18	14	77,8%
2 UAs	41	24	58,5%
3 UAs	67	29	43,3%
4 UAs	83	28	33,7%
5 UAs	74	20	27,0%
6 UAs	56	11	19,6%
7 UAs	39	6	15,4%
8 UAs ou mais	35	3	8,6%

Fonte: Dados extraídos do SEI pelo autor, 2026

Além disso, observou-se que determinadas demandas possuíam elevado grau de complexidade técnica e documental, exigindo diligências complementares, pareceres especializados ou articulação interinstitucional, fatores que contribuem para ampliação do tempo necessário para conclusão dos processos administrativos.

Os resultados encontrados reforçam as discussões teóricas relacionadas à gestão por processos (BPM), especialmente quanto à importância da padronização dos fluxos administrativos, monitoramento contínuo das etapas processuais e utilização de indicadores de desempenho para controle institucional dos prazos administrativos.

A análise estatística dos dados também demonstrou existência de tendência significativa de atraso em determinados tipos de processos administrativos. Entre as demandas com maior incidência de atraso destacaram-se os processos relacionados à remição de pena, informações biopsicossociais dos presos, audiências judiciais, exames criminológicos e transferências de internos, conforme evidenciado pela Tabela 3 constante no apêndice.

Os processos relacionados à situação biopsicossocial dos custodiados apresentaram índices particularmente elevados de atraso, especialmente por envolver a necessidade de informações médicas complementares, deslocamentos externos ou integração entre unidades de saúde, fora do âmbito da DGPP, e estabelecimentos penais. Da mesma forma, demandas relacionadas à documentação de remição de pena e exames criminológicos demonstraram tempo médio de

tramitação superior às demais categorias processuais analisadas, dada as dificuldades para além da mera utilização do SEI.

A elevada incidência de atraso nessas demandas sugere relação direta entre complexidade processual e cumprimento dos prazos institucionais. Processos que exigem participação simultânea de múltiplos setores administrativos, produção documental complementar ou dependência de atuação de fatores externos à DGPP tendem a apresentar maior tempo de tramitação. Nesse contexto, os resultados corroboram os pressupostos teóricos da gestão por processos, segundo os quais fluxos administrativos excessivamente fragmentados podem comprometer a eficiência organizacional e ampliar riscos de descumprimento de metas institucionais (ABPM, 2013).

A análise dos dados também evidenciou associação relevante entre determinadas unidades administrativas e maior incidência de atrasos processuais. Entretanto, deve-se novamente ressaltar que não se pode concluir pela existência de falhas isoladas de desempenho individual ou setorial, devendo a análise considerar o contexto organizacional das unidades envolvidas. Muitas dessas unidades concentram demandas de elevada complexidade técnica e operacional, além de participarem simultaneamente de diversos fluxos administrativos institucionais.

Observou-se ainda que processos envolvendo maior quantidade de unidades administrativas apresentaram maior probabilidade de atraso, indicando possível relação entre fragmentação processual e aumento do tempo de tramitação administrativa. Esse resultado reforça a importância da gestão integrada dos fluxos administrativos e da adoção de mecanismos de coordenação institucional mais eficientes. Além disso, verificou-se que determinadas unidades administrativas acumulavam simultaneamente funções operacionais, técnicas e documentais, situação que pode contribuir para aumento da sobrecarga administrativa e comprometimento da capacidade institucional de resposta tempestiva às demandas externas.

A literatura sobre BPM destaca que organizações públicas com fluxos excessivamente descentralizados tendem a enfrentar maiores dificuldades no controle de desempenho e monitoramento de prazos institucionais. Assim, a existência de múltiplas tramitações internas pode representar fator relevante para compreensão dos atrasos observados na pesquisa (ABPM, 2013).

4.2 Propostas de aprimoramento da gestão de prazos institucionais

Os resultados obtidos demonstram que o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) constitui importante ferramenta de governança digital e monitoramento administrativo no âmbito da Polícia Penal de Goiás. Entretanto, verificou-se que a simples utilização de ferramenta tecnológica não garante, isoladamente, eficiência administrativa ou cumprimento integral dos prazos institucionais. Considerando os pressupostos teóricos da Administração Pública Digital, segundo os quais a transformação digital do Estado deve estar associada à reorganização estrutural dos processos administrativos e ao fortalecimento das capacidades institucionais de governança pública (Faleiros Junior, 2025). Os resultados sugerem que a efetividade da gestão processual depende também da adequada organização dos fluxos administrativos, da integração entre unidades organizacionais e da adoção de práticas de monitoramento contínuo dos processos institucionais.

Assim, observou-se que a eficiência da gestão processual depende diretamente da existência de mecanismos de articulação institucional capazes de integrar gestores, chefias e servidores executores das rotinas administrativas. A pesquisa evidenciou que muitos processos administrativos exigem tramitação simultânea entre múltiplas unidades organizacionais, demandando troca contínua de informações, alinhamento procedimental e comunicação célere entre os responsáveis pela execução das atividades.

Diante disso, propõe-se a ampliação da utilização do Power BI como ferramenta estratégica de governança digital aplicada à gestão processual da Polícia Penal. Embora o Power BI já seja utilizado em determinados setores operacionais da instituição, especialmente para acompanhamento de indicadores operacionais, sua aplicação voltada especificamente ao monitoramento dos processos SEI apresenta elevado potencial para fortalecimento do controle institucional dos prazos administrativos.

A utilização integrada entre SEI e Power BI possibilitaria a criação de dashboards gerenciais capazes de consolidar, em tempo real, dados relacionados à tramitação processual, prazos pendentes, unidades responsáveis, volume de demandas e índices de cumprimento institucional. Além disso, a ferramenta permitiria a implementação de mecanismos automatizados de alerta de prazos, emissão de notificações preventivas para unidades responsáveis, monitoramento de gargalos administrativos e produção periódica de indicadores de desempenho institucional.

A adoção de dashboards integrados também contribuiria para ampliação da transparência interna e fortalecimento da coordenação administrativa entre as unidades organizacionais da

DGPP, permitindo maior visibilidade dos fluxos processuais e favorecendo atuação preventiva na gestão das demandas externas. Dessa forma, o Power BI deixaria de atuar apenas como ferramenta operacional de análise de dados, passando a exercer função estratégica de governança digital e monitoramento institucional da tramitação processual.

Por outro lado, ressalta-se, também, a dificuldade na identificação e compreensão dos fluxos internos de tramitação processual existentes na instituição. Durante a pesquisa, observou-se que muitos procedimentos administrativos não possuem fluxogramas formalizados ou documentação acessível relacionada às etapas processuais, unidades responsáveis e sequência operacional das demandas administrativas.

Diante dessa realidade, aliada a ampliação da utilização de Power BI, propõe-se a criação da Comissão de Aperfeiçoamento dos Fluxos Internos de Processos (CAFIP), unidade consultiva e técnica voltada ao mapeamento, padronização e monitoramento dos fluxos processuais internos da Diretoria-Geral de Polícia Penal. Inicialmente, a CAFIP atuaria no âmbito da Gerência da Secretaria-Geral, considerando que a unidade concentra elevado volume de demandas administrativas e ampla diversidade de processos institucionais, e em caso de sucesso expandida como programa institucional.

A comissão teria como finalidade identificar, mapear e documentar os fluxos processuais existentes, promovendo elaboração de fluxogramas institucionais, definição de etapas administrativas, identificação de unidades responsáveis e consolidação de prazos médios de tramitação. Além disso, os fluxos mapeados poderiam ser disponibilizados em ambiente institucional acessível aos servidores da Polícia Penal, fortalecendo a transparência interna, reduzindo retrabalho administrativo e minimizando riscos de duplicidade procedimental ou tramitações inadequadas.

A implementação da CAFIP também possibilitaria a criação de banco institucional de conhecimento processual, permitindo utilização dos dados produzidos para a gestão do conhecimento, bem como subsídio para respostas aos órgãos externos, especialmente em situações nas quais os prazos inicialmente estabelecidos não sejam compatíveis com a complexidade operacional das demandas encaminhadas à Polícia Penal.

Contudo, não se pode exclusivamente se apoiar na implementação de soluções tecnológicas. Nesse sentido, propõe-se a realização periódica de encontros institucionais, workshops internos e reuniões de alinhamento entre os servidores que atuam diretamente na tramitação de processos SEI

no âmbito da Polícia Penal. Ademais, deve-se promover a capacitação continuada dos servidores que atuam diretamente na tramitação processual administrativa. Não apenas do conhecimento básico sobre a ferramenta, mas também da compreensão avançada de funcionalidades relacionadas à gestão documental, monitoramento de processos, controle de prazos e operacionalização dos fluxos administrativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, verificou-se que a transformação digital da administração pública proporcionou avanços significativos no controle documental, rastreabilidade processual e transparência administrativa, especialmente por meio da utilização do SEI como ferramenta de governança digital. Entretanto, os resultados demonstraram que a simples utilização de sistemas informatizados não é suficiente, isoladamente, para assegurar eficiência administrativa e cumprimento tempestivo das demandas institucionais.

Os dados obtidos evidenciaram elevado índice de atrasos nas respostas encaminhadas aos órgãos externos, demonstrando que o desempenho institucional está diretamente relacionado não apenas à existência de ferramentas tecnológicas, mas também à forma como os fluxos administrativos foram organizados e executados internamente. Nesse contexto, observou-se que processos envolvendo maior quantidade de unidades administrativas apresentaram aumento progressivo no tempo médio de tramitação e redução significativa dos índices de cumprimento dos prazos institucionais.

Além disso, identificou-se que determinadas categorias processuais, especialmente aquelas relacionadas à remição de pena, informações biopsicossociais, audiências judiciais, exames criminológicos e transferências de internos, apresentam maior complexidade operacional e maior probabilidade de atraso administrativo. Tais demandas frequentemente exigem integração entre múltiplos setores, produção documental especializada, diligências complementares e articulação simultânea entre unidades administrativas e operacionais, ampliando significativamente o tempo necessário para conclusão processual.

Nesse sentido, os resultados reforçam os pressupostos teóricos da Administração Pública Digital e da Gestão por Processos (BPM), evidenciando que a modernização administrativa depende não apenas da informatização das rotinas institucionais, mas também da reorganização

dos fluxos administrativos, fortalecimento da governança pública e implementação de mecanismos contínuos de monitoramento e integração organizacional (Faleiros Junior, 2025).

Diante dos achados identificados, o estudo propôs medidas voltadas ao aprimoramento da gestão processual no âmbito da Diretoria-Geral de Polícia Penal do Estado de Goiás, destacando-se a utilização estratégica do Power BI como ferramenta complementar de governança digital aplicada ao monitoramento dos processos SEI. A integração entre SEI e Power BI poderá possibilitar a criação de dashboards gerenciais, indicadores de desempenho, alertas automatizados de prazos e mecanismos de acompanhamento institucional capazes de ampliar a capacidade administrativa de monitoramento e prevenção de atrasos processuais em cada uma das unidades.

Além disso, foi proposta a criação da Comissão de Aperfeiçoamento dos Fluxos Internos de Processos (CAFIP), voltada ao mapeamento, padronização e documentação dos fluxos processuais internos da Secretaria-Geral da DGPP. A implementação dessa comissão poderá contribuir para redução de gargalos administrativos, fortalecimento da gestão do conhecimento institucional e ampliação da transparência organizacional quanto às etapas de tramitação processual.

Assim, conclui-se que os desafios enfrentados pela administração pública contemporânea, especialmente no âmbito da gestão de prazos institucionais, decorrem menos da ausência de instrumentos normativos ou tecnológicos e mais da necessidade de fortalecimento da implementação prática, integração organizacional e monitoramento contínuo das rotinas administrativas em tempo real. Nesse contexto, a presente pesquisa contribui para o campo da gestão pública e da segurança pública ao fornecer evidências empíricas sobre os fatores que influenciam o desempenho processual da Polícia Penal, além de apresentar propostas concretas de aprimoramento da governança institucional.

Por fim, ressalta-se que o estudo possui limitações relacionadas ao recorte temporal e à análise concentrada na Gerência da Secretaria-Geral da DGPP, não abrangendo integralmente os fluxos administrativos das demais unidades da Polícia Penal, bem como destaca-se que não foram analisadas variáveis relacionadas à gestão de pessoas. Dessa forma, sugere-se que futuras pesquisas ampliem a investigação para outras áreas institucionais, bem como aprofundem análises relacionadas à gestão por processos, interoperabilidade entre sistemas administrativos e utilização de inteligência de dados aplicada à governança pública digital no sistema penitenciário brasileiro.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Marcos Tadeu de (org.) et al. **Compliance público na prática: o modelo de Goiás em Controle, Transparência e Governo Aberto (2019-2025)**. Goiânia, GO: Estúdio da Palavra, 2026. Disponível em: <https://goias.gov.br/controladoria/wp-content/uploads/sites/31/2026/03/E-BOOK-COMPLIANCE-PUBLICO-NA-PRATICA.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0. [S.l.]: ABPMP, 2013.
- BRASIL. **Guia Prático de Gestão de Processos: Aprenda a gerenciar processos organizacionais com mais eficiência e com foco na geração de valor público**. 1. ed. Brasília, DF: 2024. *E-book*. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/arquivos_pdf/GuiaPrcticodeGestodeProcessosv1maiode20241.pdf. Acesso em: 30 mar. 2026.
- BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm. Acesso em: 16 mar. 2026.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, 2000. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6289>. Acesso em: 16 mar. 2026.
- CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (BRASIL). Programa de Integridade: diretrizes para implementação. Brasília: CGU, 2021. Disponível em: https://www.gov.br/cgu/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/integridade/arquivos/manual_profip.pdf. Acesso em: 30 mar. 2026.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. *E-book*. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/books/9786581334192>. Acesso em: 16 mar. 2026.
- FALEIROS JÚNIOR, José Luiz de Moura. **Administração pública digital: proposições para o aperfeiçoamento do Regime Jurídico Administrativo na sociedade da informação**. 3. ed. Indaiatuba, SP: Foco, 2026. *E-book*. Disponível em: <https://leitor.bvirtual.com.br>. Acesso em: 16 mar. 2026.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOIÁS (Estado). **Lei nº 13.800, de 18 de janeiro de 2001**. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública do Estado de Goiás. Disponível em: <https://legisla.casacivil.go.gov.br/api/v2/pesquisa/legislacoes/81441/pdf>. Acesso em: 16 mar. 2026.

GOIÁS (Estado). **Lei nº 20.756, de 28 de janeiro de 2020.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis do Estado de Goiás. *Diário Oficial do Estado de Goiás*, Goiânia, 28 jan. 2020. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/100979/lei-20756. Acesso em: 16 mar. 2026.

GOIÁS (Estado). **Decreto nº 10.785, de 24 de setembro de 2025.** Aprova o Regulamento da Diretoria-Geral de Polícia Penal – DGPP. Disponível em: https://legisla.casacivil.go.gov.br/pesquisa_legislacao/111300/decreto-10785. Acesso em: 16 mar. 2026.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: [https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300164/mod_resource/content/1/MC2019%20Marco ni%20Lakatos-met%20cient.pdf](https://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/300164/mod_resource/content/1/MC2019%20Marco%20Lakatos-met%20cient.pdf). Acesso em: 10 abr. 2026.

MARGETTS, Helen; DUNLEAVY, Patrick. **Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government.** Oxford: Oxford University Press, 2013. Disponível em: <https://repo.darmajaya.ac.id/3926/1/Digital%20era%20governance%20IT%20corporations%2C%20the%20state%2C%20and%20e-government%20by%20Patrick%20Dunleavy%2C%20Helen%20Margetts%2C%20Simon%20Bastow%2C%20Jane%20Tinkler%20%28z-lib.org%29.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.

OSBORNE, Stephen P. **The New Public Governance?** *Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 377–387, 2006. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030600853022>. Acesso em: 31 mar. 2026.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis.** 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017. Disponível em: <https://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/40090/1/102.Christopher%20Pollitt.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026.

SARAIVA, André. **A implementação do SEI - Sistema Eletrônico de Informações.** Escola Nacional de Administração Pública (Enap). Secretaria de Gestão (SEGES/MP). Brasília: ENAP, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455> Acesso em: 9 abr. 2026

SOUSA, Antonio Ismael Lopes de et al. **Sistema eletrônico de informações (SEI): apontamentos sobre a plataforma de gestão de processos.** *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, v. 12, n. 1, p. 1–12, 2026. DOI: 10.51891/rease.v12i1.23794. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/23794>. Acesso em: 9 abr. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Referencial básico de governança organizacional.** Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/centrais-de-conteudo/publicacoes/referencial-basico-de-governanca-organizacional.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2026

APÊNDICES

Tabela 3: Percentual de cumprimento de prazo com base no tipo de assunto do processo.

Assunto do processo	Quantidade de processos	Processos dentro do prazo	Percentual de cumprimento
Audiência judicial	34	5	14,7%
Informação biopsicossocial	29	5	17,2%
Transferência de interno	25	5	20,0%
Exame criminológico	22	5	22,7%
Remição de pena	48	14	29,2%
Informação processual	31	12	38,7%
Solicitação administrativa diversa	44	20	45,5%
Documentos pessoais	21	10	47,6%
Ofício judicial	18	9	50,0%
Progressão de regime	16	8	50,0%
Alvará / cumprimento judicial	15	8	53,3%
Informação disciplinar	14	8	57,1%
Certidão / declaração	13	8	61,5%
Informação funcional	12	8	66,7%
Requisição ministerial	11	8	72,7%
Outros assuntos específicos	60	32	53,3%

Fonte: Dados extraídos do SEI pelo autor, 2026