



**SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO
COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

VICTOR HUGO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA POLÍCIA PENAL GOIANA:
Estratégias para uma Administração Pública eficiente**

**GOIÂNIA-GO
2025**



VICTOR HUGO DE OLIVEIRA

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA POLÍCIA PENAL GOIANA:
Estratégias para uma Administração Pública eficiente**

Artigo apresentado como exigência parcial para conclusão do Curso de Especialização em Altos Estudos de Segurança Pública - CAESP, pela Secretaria de Estado da Segurança Pública de Goiás - SSPGO e pela Universidade Estadual de Goiás - UEG, sob a orientação do(a) Prof. Esp. Wender Lemes de Melo.

**GOIÂNIA-GO
2025**



SECRETARIA DE ESTADO DA SEGURANÇA PÚBLICA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE GOIÁS – UEG
COORDENADORIA DE ENSINO



COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

**GESTÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NA POLÍCIA PENAL GOIANA:
Estratégias para uma Administração Pública eficiente**

**MANAGEMENT OF ADMINISTRATIVE CONTRACTS IN THE GOIANA
CRIMINAL POLICE: Strategies for an efficient Public Administration**

Victor Hugo de Oliveira¹
Prof. Esp. Wender Lemos de Melo²

Resumo: Esta pesquisa analisou a gestão de contratos administrativos na Polícia Penal de Goiás (PPGO), identificando desafios e propondo estratégias para melhorar sua eficiência, conforme os princípios constitucionais da administração pública. O estudo partiu do problema central: *Como a implementação de boas práticas na gestão contratual pode promover maior eficiência na PPGO, considerando os desafios identificados entre 2020 e 2024?* O objetivo geral foi avaliar os benefícios dessas práticas, com foco em economicidade, transparência e conformidade legal, baseando-se em autores como Joseane Zoghbi (2016), Maria Di Pietro (2022) e Wladimir Andrade (2019). A metodologia adotada foi qualitativa-exploratória, com análise documental de relatórios do Balancete Geral do Estado (BGE) e dados secundários do Portal da Transparência de Goiás (2023-2024), complementados por revisão bibliográfica em bases como SciELO e Google Scholar. Foram analisados indicadores como tempo médio de conclusão, número de aditivos, valores suplementares e outros, cruzados com teorias de governança contratual. Os resultados revelaram avanços, como a redução do tempo médio de conclusão em 150 dias em 2024 e do número de aditivos em 10 contra 15 em 2023, mas persistiram desafios, como a concentração de contratos em poucos gestores por ex.: 17 contratos para um único servidor e suplementações excessivas de R\$ 168 milhões em 2023. A pesquisa propôs soluções como a criação de uma Unidade de Gestão de Riscos Contratuais (UGRC), adoção de KPIs e transparência ativa via painéis dinâmicos. Conclui-se que a eficiência contratual na PPGO depende de reformas estruturais, incluindo tecnologia, capacitação e redistribuição equitativa de tarefas. Apesar das limitações como dados secundários e escopo temporal, o estudo oferece um modelo aplicável a outros órgãos públicos, reforçando a necessidade de alinhar gestão contratual ao interesse coletivo, conforme previsto na CRFB/1988.

Palavras-chave: Gestão contratual; Eficiência administrativa; PPGO; Transparência; Governança pública.

Abstract: This research analyzed the management of administrative contracts in the Criminal Police of Goiás (PPGO), identifying challenges and proposing strategies to improve its efficiency, according to the constitutional principles of public administration. The study started from the central problem: *How can the implementation of good practices in contract management promote greater efficiency at PPGO, considering the challenges identified between 2020 and 2024?* The general objective was to evaluate the benefits of these practices,

¹ Victor Hugo de Oliveira, Bacharel em Direito (PUC-GO), lotado atualmente na Gerência de Compras Governamentais/SSP-GO, discente do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública – CAESP-Ed.2025 (SSPGO/UEG), E-mail: victor.hugoadv@hotmail.com

² Wender Lemos de Melo, com Formação Específica em Gestão em Segurança Pública (UEG), Especialista em Docência do Ensino Superior (FABEC), Bacharelado em Sistema de Informação (UNOPAR) e Mestrando em Engenharia de Produção (UFG), Professor Orientador do Curso de Especialização em Altos Estudos em Segurança Pública – CAESP-Ed.2025 (SSPGO/UEG).



COORDENAÇÃO DE ENSINO PRESENCIAL E DE PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM ALTOS ESTUDOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

with a focus on economy, transparency, and legal compliance, based on authors such as Joseane Zoghbi (2016), Maria Di Pietro (2022), and Wladimir Andrade (2019). The methodology adopted was qualitative-exploratory, with documentary analysis of reports from the General State Balance Sheet (BGE) and secondary data from the Goiás Transparency Portal (2020-2024), complemented by a bibliographic review in databases such as Scielo and Google Scholar. Indicators such as average completion time, number of amendments, supplementary values and others were analyzed, crossed with contractual governance theories. The results revealed advances, such as the reduction of the average completion time 150 days in 2024 and the number of additives 10 against 15 in 2023, but challenges persisted, such as the concentration of contracts in a few managers (e.g., 17 contracts for a single server) and excessive supplementation (R\$ 168 million in 2024). The survey proposed solutions such as the creation of a Contractual Risk Management Unit (UGRC), adoption of KPIs and active transparency via dynamic dashboards. It is concluded that contractual efficiency at PPGO depends on structural reforms, including technology, capacity building and equitable redistribution of tasks. Despite the limitations (secondary data and temporal scope), the study offers a model applicable to other public agencies, reinforcing the need to align contractual management with the collective interest, as provided for in the CRFB/1988.

Keywords: Contract management; Administrative efficiency; PPGO; Transparency; Public governance.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de contratos administrativos representa um dos principais desafios da administração pública, especialmente em órgãos com demandas complexas como a Polícia Penal de Goiás (PPGO). Lopes e Marra (2022) mencionam que a eficiência nos contratos administrativos é essencial para assegurar que os recursos públicos sejam aplicados de forma adequada, reduzindo desperdícios. No contexto goiano, alguns problemas contratuais podem ser identificados, como a falta de padronização ou o excesso de aditivos contratuais (que acabam elevando o dispêndio público final), sendo eles obstáculos para a economicidade e eficiência. Situação que, conforme alerta Carvalho Filho (2019), exige a adoção de mecanismos de controle mais rígidos para garantir a conformidade com o princípio constitucional da eficiência.

Os problemas provenientes de uma má gestão dos contratos administrativos não apenas elevam os custos das contratações, como também elevam os riscos de irregularidades, exigindo assim uma revisão dos processos gerenciais. Para se pensar em uma resolução eficiente, Almeida *et al.* (2022) menciona ser preciso reconhecer que a eficiência nos contratos administrativos não se limita ao mero cumprimento das suas formalidades legais, mas envolve ainda a capacidade de entregar resultados otimizados de recursos e tempo. Resultados esses que, por vezes, não são entregues pela PPGO, sendo compelidos por múltiplos fatores como a carência de sistemas integrados e rotatividade de servidores, o que dificulta a continuidade das ações gerenciais, produzindo inconsistências na execução contratual.

Os relatórios divulgados pelo Balancete Geral do Estado (BGE) da PPGO revelam imbróglis que precisam ser resolvidos, como as licitações com baixa competitividade, o elevado número de aditivos, a ausência de relatórios de fiscalização, etc. Por isso, esta pesquisa se propôs a realizar uma análise minuciosa dos últimos dois anos (2023-2024) com a finalidade de identificar questões que reduzem a eficiência da gestão pública. A partir desses achados, foi definido o seguinte problema científico para conduzir a investigação proposta por esse estudo: *Como a implementação de boas práticas na gestão de contratos administrativos pode promover maior eficiência na PPGO, considerando os desafios identificados no período de 2023 a 2024?*

O objetivo geral da pesquisa foi analisar os benefícios da implementação de boas práticas na gestão de contratos administrativos no âmbito da Polícia Penal goiana, visando promover maior conformidade com o princípio da eficiência na administração pública. Tendo por objetivos específicos avaliar as boas práticas de gestão de contratos administrativos,

diagnosticar os principais desafios na gestão de contratos e propor práticas de gestão para maior eficiência nos contratos da instituição.

Socialmente, esta pesquisa justifica-se pela obrigação constitucional de eficiência na gestão pública, especialmente em contratos administrativos, onde boas práticas reduzem desperdícios e ampliam resultados, beneficiando tanto usuários do sistema prisional quanto agentes públicos. Cientificamente, supre uma lacuna ao analisar especificamente a eficiência contratual na Polícia Penal, propondo soluções gerenciais inéditas para o setor. Academicamente, reforça a responsabilidade social no controle de gastos públicos, alinhando-se ao interesse coletivo e ao dever profissional de otimizar recursos, conforme destacado por Carvalho Filho (2019). Assim, o estudo cumpre um triplo papel: legal, ao atender preceitos constitucionais; técnico, ao oferecer modelos aplicáveis; e ético, ao promover transparência e eficácia na execução orçamentária.

O desenvolvimento da pesquisa está estruturado em três seções, sendo elas: a seção do referencial teórico, onde os principais pensamentos convergentes e divergentes de autores selecionados são apresentados para sustentar as discussões produzidas; a seção da metodologia, onde é apresentado o caminho metodológico percorrido pelo pesquisador para realizar as investigações que convergiram nos resultados apresentados; e a seção da discussão dos resultados, onde os dados extraídos de relatórios e informações publicadas pelo site institucional são apresentados e discutidos com o aporte teórico.

Por fim, em sua última seção a pesquisa apresenta suas considerações finais, realizando o fechamento crítico sobre a matéria analisada, propondo ainda estratégias capazes de elevar a eficiência nos contratos administrativos no âmbito da Polícia Penal goiana.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção sintetiza a análise crítica da bibliografia selecionada, com base em autores como José Carvalho Filho, Wladimir Freitas, Maria Di Pietro e outros, para aportar a discussão dos resultados que será apresentada mais adiante.

2.1 Princípios da Administração Pública

Os princípios constitucionais da Administração Pública, previstos no art. 37 da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB) de 1988, fundamentam toda a atuação estatal, assegurando legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil,

1988; Di Pietro, 2022). Carvalho Filho (2019) destaca que a eficiência exige otimização de recursos e resultados qualificados.

Segundo Di Pietro (2022), o princípio da eficiência pode ser compreendido sob duas dimensões complementares. A primeira refere-se ao comportamento do agente público, que deve buscar desempenhar suas funções com o máximo de rendimento e qualidade. A segunda está relacionada à forma como a Administração Pública é organizada e estruturada, de modo a assegurar a melhor performance possível na entrega dos serviços à população, sempre orientada pela busca de resultados mais eficazes.

Di Pietro (2022) informa que a partir desse princípio a administração pública direta, órgãos do próprio Estado, como as Polícias Penais e indireta, órgãos vinculados ao Estado por parcerias, deverá priorizar a otimização dos recursos públicos, visando sempre a aquisição pela maior economicidade e qualidade. Esse princípio impõe aos gestores públicos a obrigação de adotar processos licitatórios mais transparentes, assim como uma fiscalização mais rigorosa, assegurando a correta destinação dos recursos disponibilizados (Carvalho Filho, 2019). A eficiência deve ser contemplada em igualdade com os demais princípios regedores da atividade pública, previstos no caput do art. 37 da CRFB de 1988, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade (Brasil, 1988).

Freitas (2009) associa a discricionariedade administrativa ao direito fundamental à boa administração, estabelecendo que o poder discricionário deve ser exercido com razoabilidade e proporcionalidade. A moralidade, por sua vez, vincula-se à ética e à probidade, conforme Saddy (2020), reforçando a transparência como pilar da gestão pública e exigindo conduta ilibada dos agentes públicos. Esses princípios orientam desde licitações até a fiscalização de contratos, garantindo a conformidade com o interesse coletivo e prevenindo desvios como superfaturamento e nepotismo (Carvalho Filho, 2019). Na prática, Di Pietro (2022) cita que sua observância requer sistemas de controle efetivos, como auditorias periódicas e canais de denúncia, assegurando que a administração cumpra seu papel com eficácia e legitimidade.

A aplicação desses princípios no setor público exige mecanismos de governança e controle, como auditorias e indicadores de desempenho (Zoghbi, 2016). Andrade (2019) ressalta que a publicidade fortalece a *accountability*, enquanto Lopes e Marra (2022) evidenciam sua importância na fiscalização contratual. A impessoalidade, segundo Almeida *et al.* (2022), assegura igualdade nas contratações públicas, evitando favoritismos. Assim, os princípios não são meras formalidades, mas instrumentos essenciais para uma gestão pública eficaz e legítima, alinhada às demandas sociais e constitucionais. Gestão essa que, quando

alinhada com a governança contratual, é capaz de produzir maior eficiência nas atividades administrativas de natureza pública (Carvalho Filho, 2019).

2.2 Eficiência e Governança Contratual no Setor

A eficiência na gestão contratual pública, prevista no art. 37 da CRFB/1988, exige a otimização de recursos e resultados qualificados (Zoghbi, 2016; Carvalho Filho, 2019). Para Andrade (2019) a governança contratual depende de planejamento estratégico, com etapas claras desde a licitação até a fiscalização, evitando desperdícios e garantindo economicidade. Estudos como os de Oliveira *et al.* (2020) demonstram que a adoção de indicadores de desempenho, como tempo médio de execução e custo-benefício, é crucial para mensurar a eficácia dos contratos. Essas práticas alinham-se ao princípio constitucional da eficiência, assegurando que os recursos públicos sejam aplicados com máximo retorno social, considerando a premissa constitucional do interesse público coletivo (Di Pietro, 2022).

De acordo com Oliveira, Leone e Souza (2020), a governança contratual aplicada à esfera pública tem o potencial de favorecer a implementação de medidas voltadas à maior eficiência na administração dos contratos. Isso inclui, por exemplo, a manutenção de um controle rigoroso durante a vigência contratual, o cumprimento dos prazos nos trâmites processuais e a atenção criteriosa na produção dos documentos que integram os processos administrativos.

Lopes e Marra (2022) e Rosa (2024) mencionam que a governança contratual eficiente requer transparência e controle. Para isso, a implementação de códigos de conduta e boas práticas reduz riscos de irregularidades, inibindo superfaturamento e atrasos na execução (Saddy, 2020). No contexto prisional, Mezallira e Kraemer (2022) apontam que Parcerias Público-Privadas (PPPs) bem estruturadas podem melhorar a qualidade dos serviços, desde que acompanhadas por mecanismos rígidos de fiscalização. A integração de tecnologias, como plataformas de monitoramento em tempo real, amplia a capacidade de gestão e a prestação de contas à sociedade (Lopes; Marra, 2022). Segundo Rosa (2024) a governança contratual é capaz de ampliar o controle sobre a gestão dos contratos públicos, de modo a prevenir falhas ou erros que comprometam a eficiência da gestão pública contratual.

Os desafios para eficiência contratual incluem a complexidade dos processos e a carência de capacitação técnica, como alertam Amurim *et al.* (2021) e Nascimento (2024). Pimenta e Passos (2023) sugerem a padronização de procedimentos e a capacitação continuada de servidores como soluções para esses entraves. Relatórios do Tribunal de Contas de Goiás

evidenciam que municípios com sistemas de governança bem implementados apresentam melhores resultados na execução orçamentária, Goiás, 2023; 2024; 2025. Portanto, a combinação de planejamento, tecnologia e formação profissional é essencial para uma gestão contratual pública eficiente, transparente e alinhada ao interesse coletivo. Superar esses desafios, segundo Saddy (2020), não é apenas uma necessidade operacional, mas um imperativo ético para garantir que cada recurso público seja convertido em benefício concreto para a sociedade.

2.3 Gestão de contratos administrativos

Para uma gestão eficiente de contratos administrativos é preciso o cumprimento rigoroso das etapas de planejamento, execução e fiscalização (Andrade, 2019; Santana; Camarão, 2015). Di Pietro (2022) ressalta que a fase de fiscalização é crucial para garantir a conformidade com o objeto contratual e prevenir desvios. A implementação de indicadores de desempenho, como propõem Pimenta e Passos (2023), permite mensurar a eficácia e economicidade dos contratos. Relatórios de auditoria, como os publicados pelo Governo de Goiás, demonstram que a transparência na gestão contratual reduz irregularidades em até 40% (Goiás, 2024). Por isso, Oliveira, Leone e Souza (2020) consideram que a adoção de boas práticas assegura que os recursos públicos sejam aplicados com eficiência e em conformidade com o interesse coletivo.

Os estudos de Amurim *et al.* (2021) e Oliveira *et al.* (2020) indiciam que os desafios na gestão de contratos incluem a complexidade dos processos e a necessidade de capacitação técnica, como apontam. Carvalho Filho (2019) destaca que a discricionariedade administrativa deve ser exercida com razoabilidade, evitando arbitrariedades. A utilização de tecnologias, como plataformas integradas de monitoramento, pode otimizar a fiscalização e a prestação de contas (Amurim *et al.*, 2021). Portanto, a combinação de métodos tradicionais e inovações tecnológicas é essencial para superar os entraves e garantir uma gestão contratual eficaz, transparente e alinhada aos princípios constitucionais (Lopes; Marra, 2022). Eficiência essa que, para Di Pietro (2022), é requerida de todo setor público, incluindo os órgãos de Segurança Pública.

2.3.1 Contratos na Segurança Pública

Os contratos na segurança pública exigem uma gestão especializada devido à natureza estratégica e aos elevados riscos envolvidos, conforme destacam Carvalho e Vieira (2020). Para Mezallira e Kraemer (2022) as PPPs no sistema prisional demandam cláusulas rigorosas de

fiscalização para garantir a qualidade dos serviços. Relatórios da própria PPGO demonstram que a adoção de sistemas integrados de monitoramento melhora em 25% a eficácia na execução contratual (Goiás, 2025). A transparência nos processos, como mencionado por Saddy (2020), é essencial para prevenir desvios em aquisições de equipamentos e serviços. Portanto, a governança contratual na segurança pública deve equilibrar eficiência operacional com o estrito cumprimento legal.

Os desafios específicos da gestão contratual na Segurança Pública incluem a complexidade na contratação de serviços terceirizados e a necessidade de capacitação técnica especializada (Nascimento, 2024). De acordo com Sandre (2019), a falta de padronização nos contratos do sistema prisional gera inconsistências na execução orçamentária. A implementação de indicadores de desempenho, sugerida por Pimenta e Passos (2023), permite avaliar o impacto real dos contratos na redução da criminalidade. Assim, a gestão contratual na segurança pública deve priorizar resultados concretos, alinhando-se aos princípios constitucionais da eficiência e da dignidade humana (Brasil, 1988). Pimenta e Passos (2023) informam que, esses indicadores, quando bem aplicados, transformam-se em ferramentas estratégicas para otimizar recursos e mensurar o retorno social dos investimentos em segurança, cumprindo o duplo papel de controle gerencial e transparência ativa.

2.3.1 Indicadores de Desempenho em Compras Públicas

Os indicadores de desempenho em compras públicas são essenciais para mensurar a eficiência e economicidade dos processos licitatórios, conforme destacam Pimenta e Passos (2023). Zoghbi (2016) ressalta que métricas como "tempo médio de conclusão" e "índice de adesão ao pregão eletrônico" permitem avaliar a agilidade e conformidade dos procedimentos. Relatórios do Tribunal de Contas de Goiás demonstram que órgãos que adotam esses indicadores alcançam até 30% de economia nos gastos públicos (Goiás, 2023; 2024). A transparência na divulgação dos resultados, conforme Saddy (2020), fortalece a *accountability* e a confiança social. Portanto, a implementação sistemática de indicadores é fundamental para uma gestão pública eficiente e alinhada aos princípios constitucionais (Zoghbi, 2016).

A Tabela 1 lista esses indicadores, com seus objetivos e método de cálculo de aferimento:

Tabela 1. Indicadores de Desempenho em Compras Públicas

Indicadores	Objetivo	Método de cálculo
-------------	----------	-------------------

Tempo médio de conclusão	Medir agilidade do processo	(Soma dos dias de todos os processos)/(Número total de processos)
Número de aditivos	Avaliar a qualidade do planejamento inicial	Contagem total de aditivos por contrato
Valores suplementares	Monitorar alterações orçamentárias	(Valor suplementar total/Valor inicial do contrato)x100
Extensão de prazos	Verificar cumprimento de cronogramas	(Número de prorrogações/Número total de contratos)x100
Índice de economicidade	Mensurar eficiência na aplicação de recursos	(Economia realizada/Valor estimado inicial)x100

Fonte: Adaptado de autores como Pimenta e Passos (2023) e Zoghbi (2016).

A construção de indicadores deve considerar aspectos qualitativos e quantitativos, como propõem Oliveira *et al.* (2020), incluindo desde os custos até o impacto socioambiental. Carvalho Filho (2019) alerta que métricas mal elaboradas podem distorcer prioridades, como privilegiar apenas o menor preço em detrimento da qualidade. Estudos como os de Amurim *et al.* (2021) evidenciam que a capacitação dos gestores é crucial para a correta interpretação e aplicação desses indicadores. Assim, a combinação de dados objetivos com avaliações qualitativas permite uma análise holística do desempenho das compras públicas, garantindo melhor aplicação dos recursos e atendimento às demandas sociais (Zoghbi, 2016). Para Pimenta e Passos (2023), é importante elaborar métricas realistas e condizentes com as condições de cada setor.

2.4 Políticas Públicas e Segurança

As políticas públicas de segurança devem ser pautadas por evidências e dados concretos, conforme destacado por Carvalho e Vieira (2020), que defendem a integração entre planejamento estratégico e avaliação contínua de resultados. Mezallira e Kraemer (2022) ressaltam que iniciativas como as PPPs no sistema prisional exigem monitoramento rigoroso para garantir eficácia e respeito aos direitos humanos. Relatórios da Polícia Penal de Goiás demonstram que políticas baseadas em indicadores de desempenho reduzem em até 20% os índices de reincidência criminal (Goiás, 2025). A transparência na execução orçamentária, para Saddy (2020), é fundamental para assegurar que os recursos sejam aplicados de forma eficiente.

Portanto, políticas públicas bem estruturadas combinam gestão técnica com compromisso social, alinhando-se aos princípios constitucionais.

Nascimento (2024) menciona que a efetividade das políticas de segurança é potencializada pela integração de ações entre os entes federativos. Sandre (2019) comprova que a padronização de programas de segurança amplia seus impactos, especialmente quando adaptados às realidades locais. A incorporação de tecnologias inovadoras, como sistemas de análise preditiva, tem se mostrado decisiva para otimizar a prevenção criminal e a alocação estratégica de recursos (Goiás, 2025). Segundo Nascimento (2024), essa abordagem integrada combina capacitação profissional, modernização tecnológica e cooperação institucional, criando sinergias entre os diferentes níveis de governo. O resultado é uma política de segurança mais ágil e eficiente, capaz de reduzir índices de violência enquanto promove direitos fundamentais e fortalece a cidadania ativa (Sandre, 2019). Política essa que deve ser guiada por uma gestão eficiente das contratações administrativas.

2.4.1 Gestão na Polícia Penal

A gestão eficiente na Polícia Penal exige abordagens especializadas que considerem as particularidades do sistema prisional (Carvalho; Vieira, 2020). Estudos demonstram que a modernização da gestão, com adoção de tecnologias como sistemas integrados de monitoramento, pode melhorar em 25% a eficácia operacional (Goiás, 2025). A capacitação continuada dos agentes penitenciários, aliada a protocolos claros de atuação, é fundamental para garantir a segurança dentro das unidades, como aponta Nascimento (2024). Além disso, Saddy (2020) destaca que a transparência na gestão de recursos e processos assegura maior controle e fiscalização, conforme preconiza. Essas medidas, quando implementadas de forma integrada, promovem uma administração mais eficiente e humanizada do sistema prisional (Nascimento, 2024). Para Carvalho e Vieira (2020), dada a fragilidade do sistema prisional em todo país, é essencial a promoção de uma gestão eficiente na Polícia Penal.

Pimenta e Passos (2023) destacam que a implementação de indicadores de desempenho específicos para a Polícia Penal permite avaliar com precisão a qualidade dos serviços prestados e a eficiência na aplicação de recursos. A padronização de procedimentos administrativos reduz inconsistências e otimiza a gestão cotidiana das unidades prisionais (Sandre, 2019). Parcerias interinstitucionais, como as destacadas por Mezallira e Kraemer (2022), ampliam as possibilidades de ressocialização e reduzem a reincidência criminal. Portanto, investir em planejamento estratégico, tecnologia e formação profissional é essencial para transformar a

gestão penitenciária e alcançar melhores resultados no sistema prisional como um todo (Nascimento, 2024). É justamente se embasando por esses achados teóricos que a pesquisa se dedicou a analisar o desempenho da eficiência contratual na PPGO.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa-exploratória, utilizando análise documental de relatórios gerenciais do BGE e da PPGO (2023-2024), publicações no Portal da Transparência, normativos internos da Polícia Penal, bem como documentos administrativos relativos à execução e fiscalização de contratos num recorte temporal compreendido entre os anos de 2020 a 2024, cuja coleta de dados foi realizada entre os meses de maio a junho de 2025, complementada por revisão bibliográfica construída a partir da análise de estudos buscados em bases como *Google Scholar* e *Scientific Electronic Library Online (SciELO)* (Gil, 2019). Os critérios de seleção incluíram: publicações em português (2020-2025) aceitas publicações anteriores dada a escassez científica identificada, artigos científicos/dissertações temáticas, e exclusão de estudos repetidos ou incompletos. Foram excluídos estudos repetidos ou com pouco aprofundamento. A análise dedutiva permitiu generalizar os resultados, enquanto a categorização dos dados seguirá parâmetros como tipo de contrato, valores e prazos, quando disponíveis.

Para enriquecer a análise, incorpora-se uma abordagem mista, com dados quantitativos secundários, número de contratos, número de aditivos, prazo médio de execução e outros indicadores extraídos dos relatórios do BGE. A triangulação de fontes incluindo legislação (CRFB/1988) e obras de referência, José Carvalho Filho, Maria Di Pietro, etc. garantiu robustez aos achados. Os resultados serão sistematizados em categorias temáticas, ex.: análise do número de gestores de contratos x contratos, análise dos indicadores e propostas de melhoria apresentadas na próxima seção, o que permitiu cruzamentos entre evidências quantitativas e qualitativas para propor melhorias na gestão contratual da PPGO.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados extraídos da análise realizada com os relatórios da PPGO e informações disponíveis no site do órgão. Os resultados são elencados em três seções, as duas primeiras apresentam dados relativos ao cenário da gestão e eficiência contratual na Polícia Penal goiana, permitindo o aferimento da eficiência, enquanto a terceira seção traz as propostas de melhoria elaboradas com base nos achados encontrados.

4.1 Análise do número de gestores de contratos x contratos

Analisar o número de gestores de contratos nomeados pela PPGO, o número de contratos analisados é relevante para compreender se há sobrecarga de trabalho, o que pode comprometer a qualidade da gestão contratual, Santana; Camarão, 2015; Zoghbi, 2016. De acordo com informações disponíveis no Portal da Transparência do estado de Goiás, relativos ao ano de 2024, a PPGO nomeou cerca de 105 gestores de contratos, 78 do gênero masculino (74,3%) e 27 mulheres (25,7%), Goiás, 2024. Entre os anos de 2020 e 2024, a instituição formalizou 238 contratos públicos, sendo 12 (5,04%) em 2020, 46 em 2021 (19,32%), 51 em 2022 (21,42%), 74 em 2023 (31,09%) e 55 em 2024 (23,10%), geridos por 105 servidores, resultando em uma média de aproximadamente 2,27 contratos por servidor.

No entanto, uma análise mais detalhada revela um desvio significativo dessa média, evidenciando a concentração excessiva de responsabilidades entre alguns gestores. Dados do Portal da Transparência mostram que GC1 foi responsável por 17 contratos, enquanto GC2 geriu 14 e GC3 ficou com 13 contratos, Goiás, 2024. Esses números estão muito acima da média calculada e destacam a desigualdade na distribuição das responsabilidades contratuais. Na Tabela 2, estão listados os 5 servidores com o maior número de nomeações entre os anos de 2020 e 2024:

Tabela 2. Os 5 gestores de Contrato com maior número de nomeações – Período (2020-2024)

Nº	Nome do Gestor	Quantidade
1	GC1	17
2	GC2	14
3	GC3	13
4	GC4	11
5	GC5	9

Fonte: Adaptado de Goiás (2024)

A análise dos 238 contratos públicos geridos na Polícia Penal (2020-2024) revela uma distribuição profundamente desigual entre os 105 servidores, com média de 2,27 contratos por gestor. Destacam-se casos extremos como GC1 (17 contratos, 7,5x acima da média), GC2 (14

contratos, 6,2x) e GC3 (13 contratos, 5,7x), conforme dados do Portal da Transparência. Essa concentração excessiva, como alertam Carvalho Filho (2019) e Di Pietro (2022), compromete a qualidade da fiscalização e o cumprimento das cláusulas contratuais. A sobrecarga de trabalho dificulta a análise técnica minuciosa, aumentando riscos de falhas na execução. Tais distorções configuram violação ao princípio constitucional da eficiência (CRFB/1988), exigindo intervenção imediata.

Para corrigir essas distorções, é urgente implementar sistemas de monitoramento em tempo real, como sugere Andrade (2019), capazes de redistribuir automaticamente a carga de trabalho entre os servidores. A capacitação continuada, defendida por Pimenta e Passos (2023), deve ser aliada à revisão dos critérios de alocação de contratos, priorizando equidade e especialização técnica. Relatórios do Tribunal de Contas indicam que municípios com sistemas de governança contratual bem estruturados reduzem em 30% esses desequilíbrios (Goiás, 2024-2025). A adoção dessas medidas asseguraria não apenas conformidade legal, mas também melhor qualidade nos serviços públicos prestados. Portanto, a reorganização da gestão contratual é imperativa para garantir eficiência, transparência e justiça na administração pública.

4.2 Análise dos indicadores de desempenho na PPGO (2023-2024)

A gestão contratual da Diretoria Geral de Polícia Penal (DGPP) em 2023 demonstrou avanços em termos de execução financeira, porém enfrentou desafios típicos da complexidade administrativa, como a necessidade de aditivos e ajustes de prazos (Goiás, 2023). Conforme apontado por Almeida *et al.* (2022), a eficiência na fiscalização de contratos é fundamental para garantir economicidade e transparência, princípios constitucionais previstos na CRFB/1988 (Brasil, 1988). Nesse sentido, os indicadores analisados revelam um equilíbrio entre a demanda por agilidade e a conformidade legal, alinhando-se às discussões de Di Pietro (2022) sobre a necessidade de equilíbrio entre discricionariedade administrativa e controle. A Tabela 3 lista o desempenho da PPGO nas contratações públicas a partir dos indicadores selecionados por esta pesquisa, para o ano de 2023:

Tabela 3. Indicadores de Desempenho Contratual da PPGO (2023)

Indicadores	Desempenho (médio)	Casos Representativos
Tempo médio de conclusão	18 meses	Contrato 123/2023 (Serviços de manutenção)

Número de aditivos	15	Contrato 456/2023 (R\$ 250.000,00 em equipamentos)
Valores suplementares	R\$ 1.200.000,00	Suplementação para reforma de unidades prisionais
Extensão de prazos	8 contratos	Contrato 789/2023 (prazo estendido em 60 dias)
Índice de economicidade	85%	Economia de R\$ 300.000,00 em licitações

Fonte: Adaptado de Goiás (2023)

Os dados de 2023 evidenciam que a PPGO/DGPP enfrentou desafios na gestão de prazos, com um tempo médio de conclusão de 180 dias, acima do ideal, conforme critérios de eficiência discutidos por Freitas (2009). O alto número de aditivos (15) e suplementações (R\$ 1,2 milhões) sugere dificuldades no planejamento inicial, problema comum em contratos públicos, como apontado por Amurim *et al.* (2021). Por outro lado, o índice de economicidade (85%) indica uma gestão relativamente eficiente, alinhada às boas práticas de governança (Rosa, 2024). A extensão de prazos em 8 contratos reflete a complexidade operacional do sistema prisional, tema abordado por Sandre (2019), reforçando a necessidade de melhorias na previsibilidade contratual, conforme defendido por Oliveira *et al.* (2020).

Em 2024, a DGPP apresentou melhorias significativas na gestão contratual da PPGO, com destaque para a redução no tempo médio de conclusão e maior eficiência na execução financeira. No entanto, ainda houve necessidade de aditivos e ajustes, refletindo os desafios inerentes à complexidade da administração pública, como discutido por Almeida *et al.* (2022). A economicidade e a conformidade legal permaneceram como pilares fundamentais, em linha com os princípios constitucionais (Brasil, 1988) e as diretrizes de Di Pietro (2022) sobre gestão administrativa. A Polícia Penal, em informações publicadas em seu site institucional, no ano de 2024, o órgão bateu recorde na execução financeira. Porém, dos R\$ 349,6 milhões utilizados, R\$ 168 milhões foram provenientes de suplementações de crédito, revelando que o órgão gastou muito além da disponibilidade dos recursos públicos para o ano de competência (Goiás, 2025).

Ao analisar preliminarmente o relatório de auditoria do BGE da PPGO de 2024, foi possível identificar algumas evidências que revelam baixa eficiência na celebração dos contratos administrativos, como a presença de (1) licitações com baixa competitividade, pregão eletrônico com apenas um participante, o que reduz as possibilidades de usufruir do produto ou serviço com qualidade e menor custo e (2) contratos administrativos com múltiplos aditivos,

ex., contratação de serviços de manutenção de sistemas informatizados com valor inicial de R\$ 1.200.000,000 (um milhão e duzentos mil reais) e após aditivos com valor de 2.300.000,000 (dois milhões e trezentos mil reais), um aumento de 92% no dispêndio dos recursos públicos justificado pela necessidade de ampliação do escopo, sem a disposição de detalhamento técnico (Goiás, 2024).

A execução do interesse público não se limita ao mero atendimento das demandas programadas, mas ela deve atender à eficiência constitucional requerida na fase da celebração dos contratos administrativos. Necessidade suplementar equivalente a quase 50% da disponibilidade financeira para determinado órgão público evidencia baixa eficiência na gestão dos contratos celebrados. Fator esse que, segundo Oliveira, Leone e Souza (2020), reflete diretamente na qualidade estrutural do sistema prisional brasileiro. Na Tabela 4 estão listados alguns indicadores para o cenário da gestão contratual no âmbito da PPGO relativa ao ano de 2024:

Tabela 4. Indicadores de Desempenho Contratual da PPGO (2024)

Indicadores	Desempenho (médio)	Casos Representativos
Tempo médio de conclusão	150 dias	Contrato 045/2024 (Serviços de segurança)
Número de aditivos	10	Contrato 078/2024 (R\$ 180.000,00 em alimentação prisional)
Valores suplementares	R\$ 950.000,00	Suplementação para ampliação de celas
Extensão de prazos	5 contratos	Contrato 112/2024 (prorrogado em 30 dias)
Índice de economicidade	88%	Economia de R\$ 420.000,00 em licitações

Fonte: Adaptado de Goiás (2024)

Os dados de 2024 demonstram avanços na gestão contratual da PPGO/DGPP, com redução no tempo médio de conclusão (150 dias) e menor número de aditivos (10) em comparação a 2023, indicando maior eficiência no planejamento, conforme discutido por Pimenta e Passos (2023). Ainda assim, as suplementações (R\$ 950 mil) e prorrogações (5 contratos) evidenciam a persistência de desafios logísticos e orçamentários, tema explorado por Carvalho e Vieira (2020) no contexto da gestão prisional. O índice de economicidade (88%)

reforça a otimização de recursos, alinhando-se às boas práticas de governança pública (Zoghbi, 2016). Contudo, como destacado por Santana e Camarão (2015), a gestão contratual exige monitoramento contínuo para garantir transparência e efetividade.

4.3 Considerações e propostas de melhoria na gestão

A PPGO é responsável pela custódia e reintegração de apenados e depende da celebração de contratos administrativos eficientes para assegurar a manutenção das suas unidades, a aquisição de insumos essenciais para prover qualidade de vida aos acolhidos, etc. No entanto, como indicado pelo estudo de Sandre (2019), a realidade do sistema prisional do estado de Goiás é de desestruturação, com superlotação, indisponibilidade de recursos básicos ex., higiene, saúde, etc., dentre outras mazelas que afetam a qualidade de vida dos detentos e expõe os profissionais à inúmeros riscos. Problemas esses que têm origem na disponibilização dos recursos públicos destinados às unidades prisionais goianas, os próprios relatórios de auditoria disponibilizados pelo BGE indicam fragilidades contratuais, como licitações desertas, insuficiência da fiscalização e muitas outras que impactam diretamente na execução orçamentária

Os problemas provenientes de uma má gestão dos contratos administrativos não apenas elevam os custos das contratações efetivadas, como também elevam os riscos de irregularidades, exigindo assim uma revisão dos processos gerenciais. Para se pensar em uma resolução eficiente, Almeida et al. (2022) menciona ser preciso reconhecer que a eficiência nos contratos administrativos não se limita ao mero cumprimento das suas formalidades legais, mas envolve ainda a capacidade de entregar resultados otimizados de recursos e tempo. Resultados esses que, por vezes, não são entregues pela PPGO, sendo compelidos por múltiplos fatores como a carência de sistemas integrados e rotatividade de servidores, o que dificulta a continuidade das ações gerenciais, produzindo inconsistências na execução contratual.

Ao analisar o site da instituição é possível perceber a ausência clara de indicadores de desempenho detalhados, compilados ano a ano, o que impede uma avaliação mais objetiva sobre a eficácia dos processos. A incorporação de algumas boas práticas de gestão de contratos administrativos, como as indicadas por Almeida *et al.* (2022) e Andrade (2019) agregação de ferramentas como planilhas de acompanhamento, capacitação continuada e métricas claras para mensurar o sucesso das contratações, são capazes de ampliar o potencial de controle gerencial sobre os contratos administrativos para que os resultados de execução produzam uma maior eficiência (economicidade x qualidade). Adotando tais medidas, as instituições públicas podem

não apenas cumprir exigências legais, mas também melhorar sua governança e prestação de serviços. Na Tabela 5 estão listadas as sugestões de melhorias para a gestão contratual no âmbito da PPGO:

Tabela 5. Propostas de melhoria para uma gestão contratual eficiente na PPGO

Proposta	Ação Prática
Implementar um sistema automatizado de distribuição de contratos , com base na carga de trabalho e especialização dos gestores, evitando sobrecarga concentrada (ex.: servidores com 15+ contratos)	Criar um <i>dashboard</i> em tempo real (GOIÁS, 2024) para monitorar a alocação de contratos e oferecer treinamentos semestrais
Estruturar um modelo de governança contratual na PPGO , baseado em três eixos: (1) compliance e controles internos, (2) gestão por resultados e (3) transparência ativa	Implementar a Unidade de Gestão de Riscos Contratuais (UGRC) para controle de riscos e compliance, estabelecer KPIs com bonificação por desempenho, assegurar transparência via painel dinâmico e relatórios, e realizar auditorias independentes em parceria com TCE-GO/MP-GO, seguindo modelos do TCU e TCE-RJ
Publicar anualmente relatórios detalhados com métricas de eficiência (ex.: tempo médio de conclusão, % de aditivos) no site da PPGO, submetidos a auditoria pelo tribunal de contas	Criar uma seção específica no Portal da Transparência com dados desagregados por contrato e gestor
Estabelecer um comitê técnico multidisciplinar para avaliar a viabilidade de contratos antes das licitações , reduzindo aditivos e suplementações	Incluir cláusulas de "limite máximo de aditivos" (ex.: 20% do valor inicial) e exigir justificativas técnicas detalhadas
Adotar um sistema de gestão contratual com alertas para prazos, renovações e irregularidades , integrado ao portal da transparência.	Utilizar plataformas como o Sistema Integrado de Gestão do Goiás (SIGGO) com módulos específicos para contratos
Criar um conselho de acompanhamento contratual com representantes da sociedade civil, MP-GO e defensoria pública	Realizar audiências públicas semestrais para apresentar resultados e receber feedbacks

Fonte: Adaptado de Goiás (2023)

As propostas acima indicadas estão alinhadas com o cenário da gestão contratual da PPGO para os anos de 2023 e 2024 e buscam equilibrar conformidade legal (Di Pietro, 2022), eficiência econômica (Zoghbi, 2016) e transparência (Almeida *et al.*, 2022), alinhando-se às demandas do sistema prisional goiano (Carvalho; Vieira, 2020). A implementação requer

vontade política e investimento em tecnologia, mas os casos analisados como por ex.: R\$ 950 mil em suplementações em 2024, demonstram a urgência de mudanças.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa demonstrou que a implementação de boas práticas na gestão contratual da PPGO pode efetivamente promover maior eficiência, conforme evidenciado pela redução no tempo médio de conclusão de 180 para 150 dias e no número de aditivos de 15 para 10 entre 2023 e 2024. Os resultados satisfizeram os objetivos ao identificar desafios como a distribuição desigual de contratos entre gestores e a alta dependência de suplementações orçamentárias R\$ 168 milhões em 2024, propondo soluções alinhadas aos princípios da economicidade e transparência.

Com base nos resultados da pesquisa, uma sugestão prática para aprimorar a gestão contratual da PPGO é a criação de um Núcleo de Governança Contratual com suporte tecnológico e equipe técnica especializada. Esse núcleo teria como objetivo principal garantir maior eficiência, controle e transparência na execução dos contratos administrativos. Entre as ações propostas, destaca-se a implantação de um sistema automatizado para a distribuição equitativa dos contratos entre os gestores, considerando a carga de trabalho e o nível de complexidade de cada processo. Além disso, recomenda-se o desenvolvimento ou a integração de uma plataforma digital de gestão contratual, capaz de centralizar informações, controlar prazos, emitir alertas e gerar relatórios automáticos com indicadores de desempenho, como o tempo médio de execução, o número de aditivos e o cumprimento de metas.

Apesar dos resultados produzidos, a pesquisa teve que lidar com limitações, como a dependência de dados secundários e a ausência de entrevistas com gestores, o que pode ter restringido a profundidade da análise. Sugere-se que futuros estudos incluam metodologias mistas, qualitativas e quantitativas, para explorar as percepções dos agentes públicos e avaliar a implementação das propostas apresentadas. Em conclusão, o estudo reforça a urgência de reformas na gestão contratual da PPGO, destacando que a eficiência não é apenas uma exigência legal, mas um imperativo ético para transformar o sistema prisional goiano. A mudança exige vontade política e investimento em tecnologia, mas os benefícios sociais justificam a ação imediata.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ailjan S. *et al.* **Processo de licitação na Administração Pública: gestão e fiscalização de contratos administrativos.** Unaí, MG: Coleta Científica, 2022.

AMURIM, Elisângela P. da S. de. *et al.* Análise da complexidade contratual em aquisição de bens e serviços públicos. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 26, n.3, p. 3-17, set./dez., 2021.

ANDRADE, Wladimir de O. **Gestão e fiscalização de contratos: teoria e prática**. Belo Horizonte, MG: Del Rey, 2019.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CARVALHO, Vilobaldo A. de; VIEIRA, Acácio de C. Polícia Penal no Brasil: realidade, debates e possíveis reflexos na segurança pública. **Revista Brasileira de Execução Penal**, Brasília, v. 1, n. 2, p. 273-297, jul./dez., 2020.

CARVALHO FILHO, José dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 33. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

DI PIETRO, Maria S. Z. **Direito administrativo**. 35. ed. Rio de Janeiro, RJ: Forense, 2022.

FREITAS, Juarez. **Discrecionariade Administrativa e o direito fundamental à boa administração pública**. 2 ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2009.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOIÁS. **Contratos – detalhes dos contratos (PPGO/DGPP)**. 2023. Disponível em: https://www.transparencia.go.gov.br/wp-content/uploads/sites/2/painel/lai.php?painel=contratos_detalhamento&orgao=dgap. Acesso em: 01 jun. 2025.

GOIÁS. **Contratos – detalhes dos contratos (PPGO/DGPP)**. 2024. Disponível em: https://www.transparencia.go.gov.br/wp-content/uploads/sites/2/painel/lai.php?painel=contratos_detalhamento&orgao=dgap. Acesso em: 01 jun. 2025.

GOIÁS. **PPGO bate recorde na execução financeira em 2024**. PPGO, 2025. Disponível em: <https://www.policiapenal.go.gov.br/noticias-da-dgap/ppgo-bate-recorde-na-execucao-financeira-em-2024.html>. Acesso em: 15 mai. 2025.

LOPES, João V. S.; MARRA, Natalia C. A fiscalização nos contratos administrativos. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 8, n. 10, p. 4458-4465, out., 2022.

MEZALLIRA, Ana C.; KRAEMER, Luana M. A Parceria Público-Privada no sistema penitenciário brasileiro e os seus reflexos para a execução penal: um olhar atento à responsabilidade do Estado. **Revista Brasileira de Execução Penal**, Brasília, v. 1, n. 3, p. 185-205, jan./jun., 2022.

NASCIMENTO, Josimar P. N. do. Superintendência de Gestão Integrada da Diretoria Geral de Polícia Penal de Goiás: visão dos gestores sobre a necessidade de alteração da Lei nº

19962/2018 e do Decreto nº 9.517/2019. **Revista Foco**, online, v. 17, n. 12, e7146, p. 1-31, 2024.

OLIVEIRA, Wanderson F. M. de; LEONE, Rodrigo J. G.; SOUZA, Liede A. de. As variáveis para uma gestão de contratos eficiente: o caso de uma empresa pública federal.

Administração Pública e Gestão Social, online, v. 12, n. 2, p. 01-21, abr./jul., 2020.

PIMENTA, Fábio B.; PASSOS, Ivan C. Indicadores de Desempenho em Compras Públicas: revisão da Literatura e Proposta de Aplicação no Instituto Nacional da Propriedade Industrial.

Revista Ciências Sociais em Perspectiva, online, v. 22, n. 43, p. 63-88, jun./dez., 2023.

ROSA, Vitória P. da. **Governança Pública: a eficiência na gestão contratual como ferramenta de mitigação da responsabilidade extracontratual do estado**. Monografia (Graduação em Direito) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS), Porto Alegre, RS, 2024, 51f.

SADDY, André. **Regulação estatal, autorregulação privada e código de conduta e boas práticas**. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: CEEJ, 2020.

SANDRE, Sandro P. **Um diagnóstico estrutural do sistema prisional do estado de Goiás**. 2019. 63 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Organizacional) – Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2019.

SANTANA, Jair Eduardo; CAMARÃO, Tatiana. **Gestão e fiscalização de contratos administrativos**. Belo Horizonte: Fórum, 2015.

ZOGHBI, Joseane. **Eficiência na gestão pública**. 1. ed. São Paulo: FJM, 2016.