



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM TIC: PROPOSTA DE INTERVENÇÃO PARA MELHORIA DA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA EM ÓRGÃO DO JUDICIÁRIO

Ersan Rafael Holstein
UFPR

MSc. Francini Augustin Costa
UFPR

DR^a. Edicreia Andrade dos Santos
UFPR

Resumo

Este estudo investiga a gestão orçamentária da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) em um órgão do Poder Judiciário estadual. Utilizando as matrizes SWOT e 5W2H, o diagnóstico revelou fragilidades como desalinhamento estratégico, ausência de critérios de priorização, burocracia excessiva e falta de sistemas integrados. Em contrapartida, foram identificadas forças institucionais e oportunidades externas que favorecem melhorias. Com base nesse diagnóstico, o estudo propõe iniciativas para aprimorar a execução do plano de contratações, como a ampliação da equipe, adoção de um sistema de gestão, cronograma unificado e trilhas de capacitação. Também são sugeridas medidas como a criação de regras para alterações no plano, vinculação ao plano de atualizações tecnológicas e priorização estruturada dos projetos. Os resultados esperados incluem maior eficiência, transparência e alinhamento estratégico na gestão orçamentária da TIC, contribuindo para a modernização dos serviços públicos e o fortalecimento da governança institucional.

Palavras-chave: Gestão orçamentária, Planejamento Estratégico, Compras públicas.

Categoria: Trabalho técnico



1. INTRODUÇÃO

A área de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) a depender do porte da organização precisa de um orçamento próprio e bem estruturado para garantir seu pleno funcionamento. Esse recurso financeiro é essencial para atender exigências legais e normativas internas, assim como, contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais. No setor público, essa lógica se mantém pois em muitos órgãos, a área de TIC está inserida no nível mais alto de planejamento, desempenhando papel fundamental na modernização dos serviços e na eficiência da gestão (SHU; CHEN; CHEN, 2023; BRANCO; OLIVEIRA, 2023).

A crescente digitalização da gestão pública, impulsionada por iniciativas de governo eletrônico e automação de processos, evidencia o papel estratégico da área de TIC na promoção da transparência, agilidade e acesso aos serviços estatais (FERREIRA; PEREIRA, 2025). Contudo, a execução orçamentária da área ainda enfrenta gargalos recorrentes, como falhas no planejamento, excesso de burocracia, limitações na priorização de projetos e defasagem técnica das equipes envolvidas (REZENDE; ABREU, 2002; CARDOSO; DE SÃO PEDRO FILHO, 2019; MUSAWIR; MOHD-DANURI; ABD-KARIM, 2024). Esses entraves comprometem a entrega de soluções tecnológicas em tempo hábil e com efetividade aos mais diferentes usuários dos serviços.

Apesar dos avanços em normativos e instrumentos como o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI), a literatura carece de estudos empíricos voltados à realidade do Poder Judiciário. São raras as investigações que abordam de forma aplicada os desafios na gestão orçamentária da área de TIC nesse segmento, o que evidencia uma lacuna teórica e prática relevante. Há, portanto, necessidade de pesquisas que aprofundem essa temática, contribuindo para o aprimoramento da governança de TIC no Judiciário e para o uso mais eficiente dos recursos públicos.

Com base neste contexto, propõe-se neste estudo de caso analisar a gestão orçamentária na área de TIC em um órgão público do Poder Judiciário do estado do Paraná, cujo orçamento anual é superior a R\$ 200 milhões, financiando cerca de 50 projetos por exercício. Apesar da magnitude e da importância estratégica desse orçamento, a área de TIC enfrenta desafios na execução de seu plano de contratações que, por vezes, não alcança o nível mínimo de execução orçamentária estabelecido por indicadores.

Para auxiliar no diagnóstico da situação utilizou-se as matrizes SWOT e 5W2H. Como considerações destaca-se que a análise SWOT revelou fraquezas internas, como a falta de alinhamento estratégico, dificuldade no controle de prazos, ausência de um sistema adequado para gestão orçamentária e excesso de burocracia, e identificou forças como a flexibilidade orçamentária, planejamento estruturado, conformidade legal e transparência, enquanto ameaças externas incluíram cortes orçamentários, riscos de judicialização, obsolescência tecnológica e alta rotatividade de servidores, com oportunidades em acordos de cooperação técnica, avanço da transformação digital e capacitação contínua. Por sua vez, a matriz 5W2H permitiu detalhar ações para aprimorar a gestão orçamentária, abordando desde a melhoria do alinhamento estratégico e o controle de prazos até a aquisição de um sistema de controle orçamentário e a modificação do indicador de execução do orçamento, destacando que a falta de alinhamento estratégico, a dificuldade no controle de prazos, a carência de conhecimento dos gestores e executores, a ausência de um sistema de gestão e a falta de priorização formalizada de projetos são entraves significativos.

Diante desse cenário, destaca-se neste estudo um conjunto de iniciativas já planejadas pelo órgão para aprimorar a execução do plano de contratações e a gestão orçamentária, destacando-se, entre as ações em andamento, a expansão da equipe de gestão do orçamento, a contratação de um software de gestão, a criação de uma trilha de capacitação sobre compras públicas e a implementação de um cronograma unificado. Ademais, os pesquisadores também sugerem iniciativas que incluem a revisão do fluxo do plano de contratação, a criação de regras



para inserção, alteração e exclusão do plano de execução, o desenvolvimento de uma metodologia de priorização de projetos, a vinculação das contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas e a adoção de Atas de Registro de Preços ou convênios para agilizar as compras, com a expectativa de que essas medidas resultem em uma gestão orçamentária mais eficiente, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos do órgão.

2. DIAGNÓSTICO

Neste estudo, investiga-se a área de TIC de um órgão do Poder Judiciário estadual, que conta com mais de 20 mil colaboradores, sendo mais de 250 profissionais alocados na referida área. Essa área administra um dos maiores orçamentos da instituição, com valores que ultrapassam os de muitos municípios brasileiros, superando R\$ 200 milhões anuais. Esses recursos financiam cerca de 50 projetos por exercício, abrangendo tanto despesas de capital como aquisições e inovações tecnológicas quanto despesas operacionais, relacionadas à manutenção de contratos e serviços contínuos.

Normativamente, a gestão do orçamento está sob a responsabilidade da Assessoria de Governança de TI, contudo devido à falta de mão de obra desta área, a atribuição está sendo executada pela Coordenadoria de Gestão Digital e Planejamento de TIC (CGP). Na CGP estão três servidores responsáveis tanto pela gestão do orçamento, quanto pela criação e manutenção de outros planos e políticas e outras atividades inerentes a unidade.

O plano de contratações da área de TIC, inicia-se no mês de março do ano anterior a sua execução por imposição legal. Em outubro do mesmo ano é realizado o primeiro ajuste nos projetos, com a inclusão das licitações que não conseguirão ser executadas no mesmo ano e precisarão passar para o ano seguinte. Ao longo do ano de execução do plano de contratações são realizadas entre quatro e cinco ajustes no orçamento com o objetivo de incluir, alterar, excluir projetos de contratação. Esses ajustes necessariamente precisam passar pela aprovação inicialmente do comitê gestor composto pelos chefes de divisão, chefes de assessoria, coordenadores e secretário da área de TIC. Na sequência, o plano é enviado para o comitê de governança, do qual participam o secretário de TIC, coordenador da CGP, Desembargador supervisor de TIC, Juiz Auxiliar da Presidência. Após, isso o plano segue para a Secretaria de Planejamento, onde é incluído no Plano Anual de Contratações do órgão para pôr fim seguir para aprovação presidencial.

Mesmo com o estabelecimento de diversos planos, como por exemplo Plano Diretor de TIC, de Capacitação, de Contratação, todos com processos desenhados e estabelecidos, não se consegue alcançar o nível mínimo de execução do orçamento definido por um indicador. Diversos fatores influenciam o não atingimento desta meta, os quais são debatidos nos capítulos seguintes.

Para o diagnóstico realizado foram utilizados dois instrumentos sendo a matriz SWOT e a matriz 5W2H. Em conjunto, essas metodologias oferecem uma base consistente para a formulação de estratégias eficazes e direcionadas, contribuindo para a melhoria contínua e o alcance de resultados sustentáveis.

2.1. Matriz SWOT

A matriz SWOT divide-se em dois grupos: o ambiente interno, composto por forças (fatores internos que geram vantagens competitivas) e fraquezas (limitações internas que devem ser corrigidas para manter a performance); e o ambiente externo, que inclui oportunidades (fatores externos que podem ser explorados para crescimento ou inovação) e ameaças (riscos ou desafios externos ao sucesso da organização) (GÜREL; TAT, 2017; NAMUGENYI;



NIMMAGADDA; REINERS, 2019). Essa análise oferece uma visão estratégica relevante para o desenvolvimento da proposta.

Apresenta-se na Tabela 1, as fraquezas e forças identificadas no ambiente interno.

Tabela 1. Ambiente Interno (Forças e Fraquezas)

Painel A		
Fraquezas	Determinantes	Consequências
1ª Falta de alinhamento com a estratégia do negócio.	Decisões orçamentárias não baseadas nas diretrizes estratégicas.	Desperdício de recursos e ineficiência no alcance dos objetivos de longo prazo.
2ª Dificuldade no controle dos prazos para cada unidade (gestor) e projeto (executor).	Não são emitidos avisos sobre os prazos empenhados, tão pouco um acompanhamento par e paço dos gestores junto aos executores.	Atrasos nas entregas, risco de risco na execução orçamentária e metas comprometidas.
3ª Falta de conhecimento dos gestores na inclusão e/ou exclusão de projetos.	Os gestores não possuem conhecimento sobre orçamento e gestão pública.	Erros na priorização e possível inviabilização de projetos estratégicos.
4ª Falta de conhecimentos dos executores na construção da documentação de projetos de contratação.	Nível baixo de conhecimento em licitações e em orçamento público.	Atrasos, retrabalho e comprometimento da transparência de processos administrativos.
5º Tempo elevado para aprovação de itens do orçamento pela alta administração.	Dado sequência burocrática interna, desde a criação/alteração até a aprovação do orçamento ocasionando um prazo avantajado, resulta por vezes a sobreposição de alterações.	Atraso na execução de projetos, impacto nos indicadores de execução orçamentária, dificuldade em cumprimento de prazos institucionais.
6ª Ausência de sistema adequado para gestão orçamentária. Processos realizados manualmente e sem integração.	Não há um sistema de gerenciamento do orçamento.	Erros operacionais, retrabalho e baixa visibilidade dos projetos.
7ª Ausência de critérios de priorização de projetos.	Falta de planejamento estruturado para definir prioridades.	Dispersão dos investimentos em ações de menor impacto, comprometendo os objetivos estratégicos do órgão.
8º Excesso de burocracia na execução do orçamento.	Processos lentos para liberação de orçamento e execução do plano de contratações	Dificuldade de uso eficiente dos recursos e gestão menos ágil.
9ª Subutilização de recursos.	Orçamento não totalmente executado devido a atrasos ou falhas na gestão dos contratos.	Verbas não executadas, desperdício de talentos que poderiam contribuir mais efetivamente para os resultados institucionais.
Painel B		
Forças	Determinantes	Impacto Positivo
1ª Flexibilidade e Margem orçamentária	Possibilidade de expansão e inclusão de novos projetos; Alta capacidade de incremento orçamentário, desde que justificável.	Realocação eficiente dos recursos, agilidade na tomada de decisão e maior resiliência orçamentária.
2º Planejamento estruturado	Existe um plano orçamentário e de contratação alinhado às necessidades estratégicas do órgão	Redução de desperdícios, alocação eficiente de recursos e previsibilidade das ações.
3ª Conformidade legal	Procedimentos de orçamento e contratação seguem normas e regulamentos vigentes.	Redução de riscos jurídicos e aumento da legitimidade institucional.



4ª Transparência	Utilização de portais públicos para divulgação de orçamentos e contratações.	Transparência, fortalecimento da confiança pública e controle social.
------------------	--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Conforme observado o ambiente interno apresenta fraquezas que comprometem a eficiência na alocação e execução de recursos, como desalinhamento estratégico, burocracia excessiva, falhas na gestão de contratos e carência de conhecimento técnico, resultando em atrasos, retrabalho e desperdícios. Contudo, há forças institucionais relevantes, como estrutura orçamentária flexível, planejamento alinhado à estratégia, conformidade legal e transparência nos processos, que favorecem melhorias, realocação eficiente de recursos e fortalecimento da confiança pública. Em complemento, a Tabela 2 com as evidências do ambiente externo.

Tabela 2. Ambiente Externo (Ameaças e Oportunidades)

Painel A		
Ameaças	Determinantes	Consequências
1º Cortes orçamentários.	Redução dos recursos destinados à TIC devido a mudanças nas prioridades da administração.	Dificuldade no financiamento de projetos e manutenção de sistemas essenciais, afetando a continuidade de serviços e inovações.
2º Riscos de judicialização.	Impugnações e contestações de contratos devido a alegações de irregularidades no processo, interpretação equivocada dos critérios de julgamento ou até mesmo alegações de favorecimento a fornecedores específicos.	Atraso na execução do orçamento, suspensão de licitações, atrasos em projetos e aumento de custos jurídicos e operacionais.
3ª Obsolescência tecnológica.	Processos licitatórios longos e burocráticos, tecnologias obsoletas devido a velocidade da inovação no setor privado.	Implantação de tecnologias ultrapassadas, comprometendo a eficiência dos serviços públicos e o retorno do investimento.
4º Alta rotatividades de servidores e número reduzido de servidores.	Perda de conhecimento técnico na equipe responsável pelo orçamento e contratações.	Perda de conhecimento técnico na equipe responsável pelo orçamento e contratações, aumento no tempo de resposta a incidentes e falhas e riscos à segurança da informação.
	Pessoas com muitas atribuições paralelas, dificultando a especialização.	
5ª Mudanças na legislação.	Novas exigências legais e/ou modificações nas leis de licitação e contratação.	Necessidade de adequações urgentes, aumento de custos e atraso em projetos de TIC.
Painel B		
Oportunidades	Determinantes	Impactos Positivos
Acordo de cooperação técnica e convênios.	Parcerias com outros órgãos para compartilhamento de soluções e boas práticas.	Redução de custos, ganho de eficiência nos serviços públicos ofertado, acesso facilitado a inovações e capacitação dos funcionários.
Avanço na transformação digital.	Novas tecnologias que otimizam a execução do orçamento.	Agilidade nos processos, reforço na segurança da informação, aumento da transparência e melhoria na prestação de serviços públicos.
Capacitação contínua.	Treinamentos e certificações para aprimorar a gestão orçamentária e contratual	Aprimoramento técnico, aumento da eficiência e redução de erros na execução orçamentária.
Modernização dos sistemas de gestão.	Implementação de novas ferramentas para melhorar o controle orçamentário e contratações.	Melhoria da gestão interna, integração de dados e maior precisão nas decisões estratégicas resultando em uma gestão mais ágil e precisa.



Novas Regulamentações Favoráveis internas e externas.	Evolução das normas que podem simplificar os processos de orçamento e contratação.	Execução mais ágil, redução da burocracia e maior transparência e responsabilização na gestão pública.
---	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Evidencia-se que o ambiente externo apresenta ameaças que dificultam a execução orçamentária da área de TIC, como cortes de recursos, judicializações, obsolescência tecnológica, rotatividade de servidores e constantes mudanças legais, gerando riscos operacionais e administrativos. Em contrapartida, há oportunidades estratégicas, como acordos de cooperação, transformação digital, capacitação contínua, modernização de sistemas e regulamentações favoráveis, que podem fortalecer a governança, reduzir custos, melhorar a gestão orçamentária e impulsionar a inovação e a eficiência no setor público.

Essa combinação de diagnósticos (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) serve como subsídio essencial para o desenvolvimento de estratégias corretivas e propositivas, visando o aprimoramento da governança orçamentária e o alinhamento com os objetivos institucionais de longo prazo.

2.2. Matriz 5W2H

A Matriz 5W2H foi utilizada como ferramenta de apoio à gestão para estruturar e detalhar as ações voltadas à melhoria da execução orçamentária, por meio das respostas às questões o quê, por quê, quem, onde, quando, como e quanto custa. Esse instrumento contribui para o planejamento sistemático, a clareza na definição de responsabilidades e o monitoramento eficaz das iniciativas, proporcionando uma abordagem objetiva e orientada à ação na condução dos projetos (LUO; HONG; ZHONG, 2024). As ações propostas encontram-se descritas na tabela 3.

Tabela 3. Ambiente Externo (Ameaças e Oportunidades)

O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como
Melhorar o Alinhamento Estratégico	Facilidade de justificar a contratação, dificultar a eliminação do projeto	Gestor/Executor	Unidade	Na construção do orçamento	Avaliação detalhada da missão, visão e valores, do Plano Estratégico Institucional
Falta de controle dos prazos para cada unidade (gestor) e projeto (executor);	Facilidade de visualizar projetos atrasados e atuar no sentido de impulsionar a sua execução	Gestor Orçamentário	Controladoria	Até 2025	Envio de e-mails quanto estiver perto dos prazos, criar painéis de BI que permitam a visualização de projetos atrasados
Falta de conhecimento dos gestores na inclusão e/ou exclusão de projetos;	Reduzir a quantidade de alterações no orçamento e melhorar a confiança dos dados inseridos no projeto, principalmente em relação aos prazos e valores reservados.	Gestor Orçamentário	Controladoria	Até 2025	Definir parâmetros claros sobre quais projetos inserir e quando inserir no orçamento
Aplicar treinamento	Falta de conhecimentos	Diretoria de Treinamento e		Periodicamente	Capacitação periódica dos



sobre a lei das licitações, orçamento público e criar a figura dos multiplicadores de conhecimento	dos executores na construção da documentação de projetos de contratação, bem como sobre orçamento público.	Desenvolvimento, Diretor de TIC			servidores atuantes em contratações públicas bem como dos multiplicadores do conhecimento.
Diminuir o tempo necessário para aprovação do orçamento e/ou de suas alterações	Tempo entre a inclusão de um item no orçamento até a sua aprovação presidencial é relativamente alto impactando a execução do projeto e consequentemente o indicador de execução do orçamento.	Gestor Orçamento, Diretor de TIC, Diretor do Planejamento, Alta Administração		2025	Mapear as atividades inerentes a consecução do orçamento, atuar nos pontos de gargalo e encadear as reuniões dos comitês sobre esse assunto.
Adquirir ou criar um sistema de controle orçamentário	Falta de um sistema que facilite a criação, inclusão, exclusão, ajustes e controle dos prazos dos projetos orçados.	Gestor orçamentário	Departamento de TIC	2025	Realizar um processo licitatório ou gerar uma demanda para criação do sistema de controle orçamentário
Categorizar os projetos incluídos no plano de contratação (orçamento)	Priorização de projetos, de forma que seja possível envidar maior esforço nos projetos com maior prioridade.	Chefe Divisão e Coordenador	Coordenação	periodicamente	Criar uma graduação que permita a definição dos projetos prioritários, na inclusão e/ou alteração do item no orçamento, fazer também o ajuste deste item.
Ampliar o nível de execução do plano de contratações	Não se consegue alcançar mais do que 60% no índice de execução do orçamento.	Gestor Orçamentário		Para o orçamento de 2025 e subsequentes	Melhorar a execução do orçamento, alcançar ao menos 100% do indicador estratégico, 80% do indicador tático e 60% do indicador operacional
Modificar o indicador de execução do orçamento	Ajustar o indicador de execução do orçamento dividindo-o conforme a priorização	Gestor Orçamentário		Para o orçamento de 2025 e subsequentes	Modificar o indicador de execução do orçamento ao menos em três níveis com base na sua prioridade: 1) Estratégico 2) Tático 3) Operacional

Fonte: Dados da pesquisa (2025).



2.3. Triangulação das Matrizes SWOT x 5W2H

A integração das análises da Matriz SWOT com as ações propostas na Matriz 5W2H revela a consistência do plano de intervenção diante dos desafios e oportunidades identificados na gestão orçamentária da área de TIC do órgão. As ações delineadas na 5W2H são respostas diretas às fraquezas e ameaças diagnosticadas na SWOT, buscando capitalizar as forças e oportunidades existentes para aprimorar a governança e a eficiência.

A Fraqueza de ‘Falta de alinhamento com a estratégia do negócio’ é diretamente endereçada pela primeira ação da 5W2H: ‘Melhorar o Alinhamento Estratégico’. Esta ação busca consolidar a justificação de contratações e evitar a descontinuidade de projetos, refletindo a necessidade de desdobrar a missão e o planejamento estratégico institucional em ações concretas.

A ‘Dificuldade no controle de prazos para cada unidade (gestor) e projeto (executor)’ é a razão para a ação na 5W2H de ‘Falta de controle dos prazos para cada unidade (gestor) e projeto (executor)’. O propósito é facilitar a visualização de projetos atrasados e impulsionar sua execução, evidenciando uma resposta direta a uma limitação operacional interna.

As Fraquezas ‘Falta de conhecimento dos gestores na inclusão e/ou exclusão de projetos’ e ‘Falta de conhecimentos dos executores na construção da documentação de projetos de contratação’ são abordadas conjuntamente por duas ações da Matriz 5W2H. A primeira visa ‘Reduzir a quantidade de alterações no orçamento e melhorar a confiança dos dados inseridos no projeto’ por meio da definição de parâmetros claros sobre quais projetos inserir. A segunda propõe ‘Aplicar treinamento sobre a lei das licitações, orçamento público e criar a figura dos multiplicadores de conhecimento’, visando capacitar gestores e executores e mitigar erros e retrabalhos.

A Fraqueza relacionada ao ‘Tempo elevado para aprovação de itens do orçamento pela alta administração’, que prolonga o prazo de execução de aquisições e reduz o indicador de execução orçamentária, é respondida pela ação 5W2H de ‘Diminuir o tempo necessário para aprovação do orçamento e/ou de suas alterações’. Esta ação busca mapear gargalos e otimizar processos para agilizar aprovações.

A ‘Ausência de sistema adequado para gestão orçamentária’, que resulta em processos manuais e sem integração, comprometendo a visibilidade dos projetos e a eficiência operacional, é diretamente confrontada pela ação 5W2H de ‘Adquirir ou criar um sistema de controle orçamentário’. Este sistema é visto como crucial para facilitar a gestão e o controle dos projetos orçados.

A ‘Ausência de critérios de priorização de projetos’, que pode levar à dispersão de investimentos, é abordada pela ação 5W2H de ‘Categorizar os projetos incluídos no plano de contratação (orçamento)’. Essa ação visa formalizar a priorização, permitindo um maior direcionamento de esforços para os projetos de maior impacto.

A ação ‘Ampliar o nível de execução do plano de contratações’ na Matriz 5W2H é uma resposta abrangente a diversas fragilidades e desafios identificados na SWOT. Ela se vincula a quase todos os itens de Fraquezas e Ameaças, com ênfase no ‘Excesso de burocracia na execução do orçamento’ e nas ‘Mudanças na legislação’. A meta é superar a baixa taxa de execução orçamentária observada.

Por fim, a ação ‘Modificar o indicador de execução do orçamento’ na Matriz 5W2H, embora não correlacionada diretamente a um item específico da SWOT, reflete a necessidade de reavaliação periódica do indicador face às constantes mudanças comportamentais, legais e tecnológicas que influenciam a efetividade da execução orçamentária na área de TIC.

A intersecção das análises SWOT e 5W2H demonstra que a execução do plano de contratação enfrenta desafios estruturais e processuais que comprometem sua eficácia. As ações propostas são diretamente voltadas a mitigar a falta de alinhamento estratégico, dificuldades no



controle de prazos, carências na capacitação e a ausência de um sistema integrado de gestão, fatores que impactam a eficiência na utilização dos recursos. A implementação dessas medidas é essencial para superar as fragilidades e garantir maior controle, transparência e eficiência na gestão do plano de contratação.

3. METODOLOGIA

Com o objetivo de aprimorar a execução do plano de contratações e garantir maior eficiência na gestão orçamentária, diversas iniciativas estão sendo implementadas com base em estudos e melhores práticas reconhecidas na literatura especializada. As ações adotadas visam fortalecer a estrutura organizacional, otimizar processos e ampliar a capacitação dos gestores envolvidos.

Assim, a Tabela 4 a seguir apresenta as principais iniciativas que estão em andamento.

Tabela 4. Iniciativas em andamento

Iniciativa	Objetivo
Expansão da equipe de gestão do orçamento	Reduzir a sobrecarga de trabalho e melhorar o acompanhamento da execução orçamentária.
Contratação de um software de gestão	Automatizar processos, reduzir erros e aumentar a transparência e rastreabilidade financeira.
Criação de uma trilha de capacitação sobre compras públicas	Atualizar servidores sobre legislação e boas práticas, promovendo eficiência e conformidade.
Criação de um cronograma unificado	Organizar atividades e prazos, fortalecendo a responsabilização e o alcance das metas.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A Tabela 4 resume as principais iniciativas em andamento voltadas à melhoria da gestão orçamentária. A expansão da equipe busca reduzir a sobrecarga e fortalecer o acompanhamento do plano de contratações. Já a contratação de um software especializado tem como foco automatizar processos, reduzir erros e aumentar a transparência. Laudon e Laudon (2020) apontam que sistemas de informação gerencial são essenciais para modernizar a administração pública e garantir maior controle sobre os recursos.

A criação de uma trilha de capacitação visa qualificar servidores sobre a nova legislação de licitações e boas práticas, alinhando gestão e conformidade. Almeida (2024) reforça que a capacitação contínua aprimora competências e reduz falhas. A trilha proposta contempla módulos relacionados à legislação vigente, como a Lei nº 14.133/2021, o Decreto Estadual nº 10.086/2022 e a Resolução CNJ nº 468/2022, além de boas práticas em gestão de compras públicas. Por fim, a implementação de um cronograma unificado contribui para a organização das atividades e o cumprimento de prazos, conforme os princípios de gestão defendidos por Paludo (2020). Essas ações representam avanços importantes rumo a uma gestão mais eficaz, alinhada aos objetivos institucionais.

A partir do diagnóstico, das iniciativas já em andamento aproveita-se para na sequência, elaborar algumas iniciativas sugeridas conforme estudos anteriores apresentadas na tabela 5.

Tabela 5. Iniciativas sugeridas

Iniciativa	Objetivo	Benefícios Esperados	Referências
Criação de cronograma unificado	Consolidar em um único documento todas as iniciativas em andamento, promovendo uma gestão mais eficiente, estratégica e integrada.	Melhoria do monitoramento e controle, otimização da alocação de recursos humanos, financeiros e materiais, redução de conflitos e sobreposição de tarefas, maior transparência, elevação do indicador de execução do plano de contratações.	Ottaviani et al. (2025).



Revisar design do fluxo do plano de contratação	Otimizar processos de aquisição com modelagem BPMN	Redução de gargalos, maior clareza, uso de práticas ágeis e automação	Rosa e Pereira (2021); Oliveira et al. (2022)
Criar regras para inserção, alteração e exclusão do plano de execução	Garantir governança e padronização nos processos administrativos.	Redução riscos, aumento da previsibilidade nas ações administrativas, aprimoramento da rastreabilidade e eficiência nos processos administrativos.	Musawir et al. (2024); Brasil TCU (2024).
Criar metodologia de priorização de projetos de contratação	Priorizar os projetos de contratação com base em critérios objetivos, alinhando-os às necessidades estratégicas da organização.	Maior alinhamento com o planejamento institucional, otimização do uso dos recursos, tomada de decisão mais racional e transparente, aumento da efetividade dos investimentos e eficiência administrativa.	Bortoluzzi et al. (2011); Cardoso e Filho (2019).
Criar regras de desvinculação da gratificação com o projeto de contratação, quando não atingimento dos marcos definidos	Fortalecer o compromisso dos servidores com os resultados esperados.	Aumento do engajamento das equipes, melhoria do desempenho dos projetos, uso mais eficiente dos recursos públicos, alinhamento entre gratificações e metas institucionais, e equidade na concessão de incentivos.	Lei 11.784/08; Decreto 7.133/10.
Acompanhamento dos projetos de contratação, com emissão de avisos dos prazos acordados aos servidores e aos superiores imediatos	Assegurar o acompanhamento contínuo dos projetos de contratação por meio da emissão de avisos automáticos sobre os prazos acordados.	Maior controle e cumprimento dos prazos, redução de falhas por esquecimento ou falta de comunicação, aumento da <i>accountability</i> , prevenção de atrasos e interrupções nos processos, além de suporte à tomada de decisões com base em dados atualizados.	TCU (2025); Zaided et al. (2012); Richards et al. (2019)
Facilitar a visualização pelas partes interessadas no andamento dos projetos de contratações	Facilitar o acesso e a compreensão de gestores e stakeholders, sobre o andamento dos projetos de contratação, por meio de ferramentas visuais e tecnológicas.	Aumento da transparência e do controle institucional, maior engajamento dos envolvidos, agilidade na tomada de decisão, redução de falhas por falta de informação e padronização na comunicação dos dados.	Ferreira e Pereira (2025).
Propor ajustes no processo de aprovação do plano de contratações de forma hierárquica	Descentralizar o processo de aprovação com base em critérios objetivos, como valor da alteração, prioridade do projeto e tipo de ajuste, permitindo que instâncias inferiores tomem decisões operacionais com maior autonomia.	Agilidade, autonomia técnica, aumento da transparência e rastreabilidade, especialmente com o uso de sistemas digitais de workflow, prevenção de retrabalho e maior controle sobre os fluxos de aprovação.	
Vincular contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas	Assegurar que todas as aquisições tecnológicas estejam alinhadas às diretrizes de inovação, modernização e transformação digital da instituição.	Maior alinhamento estratégico entre as contratações e o plano de transformação digital, evitar obsolescência, aprimoramento do planejamento tecnológico, fortalecimento da governança em TI, Estímulo à padronização e modernização contínua dos sistemas e processos internos.	Rezende e Abreu (2002); Cunha e Neto (2014); Brasil CGU (2024);
Adotar como padrão o uso da Adesão de Atas de Registros de Preços ou Convênios	Agilizar os processos de contratação na administração pública, evitando a necessidade de	Redução do tempo de contratação, economia de escala, padronização dos itens adquiridos, maior eficiência na administração pública,	Oliveira e Silva (2019); Brasil (2021)



como meio de redução do tempo de compras	novas licitações e reduzindo o tempo de aquisição de bens e serviços.	transparência e segurança jurídica, fortalecimento da governança pública.	
--	---	---	--

Fonte: Autores (2025).

4. RESULTADOS ESPERADOS

A execução eficiente do plano orçamentário na área de TIC de um órgão público depende da adoção de práticas estruturadas e integradas de planejamento, gestão e controle dos recursos. A partir das iniciativas já em andamento e das ações sugeridas, espera-se uma série de impactos positivos que contribuirão para a otimização da execução orçamentária, garantindo maior eficiência, transparência e alinhamento estratégico das contratações.

A expansão da equipe de gestão do orçamento, por exemplo, reforça a capacidade técnica e operacional do setor responsável pela administração dos recursos, permitindo um acompanhamento mais detalhado das despesas e um planejamento mais preciso. Essa iniciativa, quando combinada com a contratação de um software de gestão orçamentária, possibilita a automatização e o monitoramento contínuo dos dados financeiros, reduzindo riscos de inconsistências e promovendo maior controle sobre os processos. Complementarmente, a trilha de capacitação em compras públicas qualifica os servidores envolvidos nas contratações, assegurando que as decisões sejam tomadas com base em boas práticas e em conformidade com a legislação vigente.

O impacto dessas ações pode ser potencializado com a elaboração de um cronograma unificado, que permitirá a sincronização de todas as iniciativas, evitando sobreposições e garantindo que os esforços sejam direcionados de maneira coordenada. A revisão do fluxo do plano de contratação e a criação de regras para inserção, alteração e exclusão do plano de execução contribuirão para um processo mais ágil e padronizado, reduzindo a incidência de retrabalho e aumentando a previsibilidade das despesas.

A metodologia de priorização dos projetos de contratação permitirá que os recursos sejam alocados de maneira mais estratégica, garantindo que investimentos prioritários sejam realizados antes de projetos de menor impacto. Essa priorização se torna ainda mais relevante ao se considerar a vinculação das contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas, pois assegura que os recursos destinados a TIC estejam alinhados às necessidades de modernização da infraestrutura e dos serviços do órgão.

Do mesmo modo, a desvinculação da gratificação com o projeto de contratação quando não atingidos os marcos definidos introduz um mecanismo de responsabilização e incentivo ao cumprimento dos prazos, fortalecendo a disciplina na execução orçamentária. Essa medida se alinha diretamente com o acompanhamento contínuo dos projetos de contratação e a emissão de avisos de prazos, garantindo que todos os envolvidos estejam cientes dos compromissos estabelecidos, minimizando riscos de atrasos.

A facilitação da visualização do andamento dos projetos pelas partes interessadas e a revisão do processo de aprovação hierárquica do plano de contratações são iniciativas que fortalecem a transparência e a governança dos processos orçamentários. A adoção de um modelo de aprovação escalonado, no qual diferentes níveis de gestão possuem autoridade para validar os gastos até determinados limites, possibilita maior agilidade nas decisões, ao mesmo tempo em que mantém o controle sobre os recursos.

Por fim, a adoção do uso de Atas de Registros de Preços ou Convênios como padrão nas contratações promove significativa redução no tempo e custo dos processos de aquisição, permitindo que o órgão público se beneficie de contratações mais eficientes e menos burocráticas. O conjunto dessas iniciativas resultará em uma gestão orçamentária mais eficiente, com redução de erros e falhas no planejamento das contratações, cumprimento mais rigoroso dos prazos e metas estabelecidos, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e



maior alinhamento entre os investimentos em TIC e as necessidades estratégicas do órgão. Da mesma forma, a implementação dessas ações proporcionará maior transparência e previsibilidade na gestão dos contratos públicos, favorecendo uma administração mais responsiva e preparada para os desafios da modernização tecnológica. Assim, a adoção dessas práticas contribui não apenas para a melhoria da execução do plano orçamentário, mas também para o fortalecimento da governança pública, garantindo que as aquisições na área de TIC sejam conduzidas de forma estratégica, eficiente e sustentável.

Este estudo oferece contribuições para os aspectos tecnológico e social. No aspecto tecnológico, destaca-se como as práticas de planejamento, acompanhamento e execução orçamentária podem ser aprimoradas por meio de instrumentos de gestão baseadas em indicadores, metodologias ágeis, e mecanismos de governança integrados. Eles favorecem maior alinhamento entre o plano de contratações de TIC e os objetivos estratégicos da organização, promovendo eficiência e transparência no uso dos recursos públicos.

Adicionalmente, as iniciativas propostas impulsionam a transformação digital do órgão, com a implementação ou aquisição de sistemas de controle orçamentário que automatizam processos manuais e integram dados, resultando em maior visibilidade e agilidade na tomada de decisões. A criação de painéis de Business Intelligence (BI) para visualizar projetos atrasados e o acompanhamento contínuo dos projetos de contratação com emissão de avisos automáticos de prazos representam um salto qualitativo na gestão, fornecendo informações em tempo real e permitindo intervenções proativas. A vinculação das contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas assegura que as aquisições estejam em consonância com as diretrizes de inovação, evitando a obsolescência e promovendo a modernização contínua da infraestrutura e dos serviços digitais. A adoção de Atas de Registro de Preços ou Convênios também se alinha a essa contribuição tecnológica, ao simplificar e agilizar os processos de aquisição, permitindo que o órgão se beneficie rapidamente das inovações disponíveis no mercado.

Sob o aspecto social proporciona reflexões a respeito do papel da TIC como fator de inovação e modernização do órgão e do de Justiça. Ao otimizar a aplicação do orçamento em projetos estratégicos como sistemas judiciais eletrônicos, inteligência artificial, automação de processos e segurança da informação reflete na entrega de serviços mais céleres, acessíveis e confiáveis à sociedade. Com isso agrega para o aprimoramento da governança pública, promovendo maior valor público e reforçando os princípios da eficiência e da responsabilidade na gestão dos recursos estatais.

Além disso, a ênfase na capacitação contínua dos servidores em compras públicas e gestão orçamentária eleva a proficiência técnica da equipe, reduzindo erros e retrabalhos, o que se traduz em um melhor uso do dinheiro público e na entrega de serviços de maior qualidade para a população. A maior transparência proporcionada pela divulgação de orçamentos e contratações em portais públicos, bem como a facilitação da visualização do andamento dos projetos para todas as partes interessadas, fortalece a confiança pública e o controle social, democratizando o acesso à informação sobre como os recursos são aplicados. A criação de regras claras para a inserção, alteração e exclusão do plano de execução e a proposta de ajustes no processo de aprovação hierárquica visam não apenas a eficiência administrativa, mas também a equidade e a responsabilidade na gestão dos recursos públicos, impactando positivamente a percepção da sociedade sobre a administração.

Com isso, o estudo agrega para o aprimoramento da governança pública, promovendo maior valor público e reforçando os princípios da eficiência e da responsabilidade na gestão dos recursos estatais. Para concluir, sintetiza-se que este estudo revelou a existência de desafios persistentes relacionados à execução do plano de contratações, mesmo diante de um orçamento expressivo. Observou-se que fatores como a fragmentação do planejamento, a ausência de priorização clara dos projetos, e a dificuldade de articulação entre áreas técnicas e administrativas impactam negativamente a performance orçamentária da TIC. E que as



intervenções propostas oferecem um caminho estruturado para mitigar essas fragilidades, transformando a gestão orçamentária em um pilar para a inovação e o serviço público de excelência.

5. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos W. L. D. Lei nº 14.133/2021 e a obrigatoriedade de capacitação do fiscal de contratos administrativos. **Revista do TCU**, 2024. 190-207.

BORTOLUZZI, S. C. *et al.* Avaliação de desempenho econômico-financeiro: uma proposta de integração de indicadores contábeis tradicionais por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C). **Revista Alcance**, 18, n. 2, 2011. 200-2018.

BRANCO, Ramiro A.; OLIVEIRA, Abdinardo M. B. D. INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UMA ANÁLISE DO ORÇAMENTO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO PARANÁ. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, 24, n. 2, 2023. 200-209.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**: Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Brasília: Presidência da República., 2021.

BRASIL, CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO 2024 - 2025. **PDTIC 2024-2025**, 2024. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/93302/1/PDTIC_2024_2025.pdf. Acesso em: 4 Março 2025.

BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Licitações & Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU / Tribunal de Contas da União**. 5. ed. Brasília: [S.n.], 2024.

CARDOSO, G. B.; DE SÃO PEDRO FILHO, F. Inovação em tecnologia da informação com base no Business Process Management (BPM). **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, 13, n. 4, 2019. 70-92.

CUNHA, Marcelo S.; NETO, João S. Comitês de governança de tecnologia da informação na administração pública federal brasileira: fatores críticos de sucesso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 65, n. 3, p. 355-381, 2014.

FERREIRA, Mário R.; PEREIRA, Gilberto D. A. Utilização de painéis de indicadores (dashboards) na gestão pública brasileira: revisão integrativa. **OBSERVATÓRIO DE LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA**, v. 23, n. 1, p. e8610-e8610, 2025.

GÜREL, Emet; TAT, Merba. SWOT Analysis: A Theoretical Review. **Journal of International Social Research**, 10, 2017. 994-1006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 15. ed. São Paulo: Person, 2020.

LUO, L.; HONG, Q.; ZHONG, M. The application of 5W2H management model in the construction of enterprise economic and strategic management systems. **Applied Mathematics and Nonlinear Sciences**, 9, n. 1, 2024.



MUSAWIR, AU; MOHD-DANURI, MS; ABD-KARIM, SB. Compreendendo a governança de projetos e seu papel na implementação de estratégias: uma perspectiva de governança como prática. **International Journal of Managing Projects in Business**, 17, n. 1, 2024. 50-76.

NAMUGENYI, C.; NIMMAGADDA, S. L.; REINERS, T. Design of a SWOT analysis model and its evaluation in diverse digital business ecosystem contexts. **Procedia Computer Science**, 159, 2019. 1145-1154.

OLIVEIRA, Maria D. C. D.; SILVA, Maria D. D. O. P. D. Benefícios da adoção do sistema de registro de preços nas contratações de bens e serviços: uma análise no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande. **Management Control Review**, v. 4, n. 1, p. 12-31, 2019.

OLIVEIRA, Mayara N. D. *et al.* Modelagem de Processos na Administração Pública: uma revisão sistemática. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, 11, n. 7, 2022. e17811729786-e17811729786.

OTTAVIANI, F. M. *et al.* Review and Mapping of Project Schedule Monitoring Methods. **Procedia Computer Science**, 256, 2025. 1788-1795.

PALUDO, Augustinho V. **Orçamento público**. 2020. ed. São Paulo: Método, 2020.

REZENDE, D. A.; ABREU, A. F. D. Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, 3, n. 2, 2002. 39-51.

RICHARDS, G. *et al.* Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. **Journal of Computer Information Systems**, v. 59, n. 2, p. 188-196, 2019.

ROSA, Marcos R. D.; PEREIRA, Eliane N. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Revista Do Serviço Público**, 72, n. 2, 2021. 479-497.

SHU, Wei; CHEN, Ying; CHEN, Xuejiao. Information technology empowerment and corporate budget control: Evidence from China. **Pacific-Basin Finance Journal**, 82, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Monitoramento do desempenho da função de contratações. **Licitações e Contratos: Orientações e Jurisprudência do TCU**, 2025. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/2-4-monitoramento-do-desempenho-da-funcao-de-contratacoes/>. Acesso em: 4 Março 2025.

ZAIED, Abdel N. H.; HUSSEIN, Gawaher S.; HASSAN, Mohamed M. The role of knowledge management in enhancing organizational performance. **International journal of information engineering and electronic business**, v. 4, n. 5, p. 27-35, 2012.