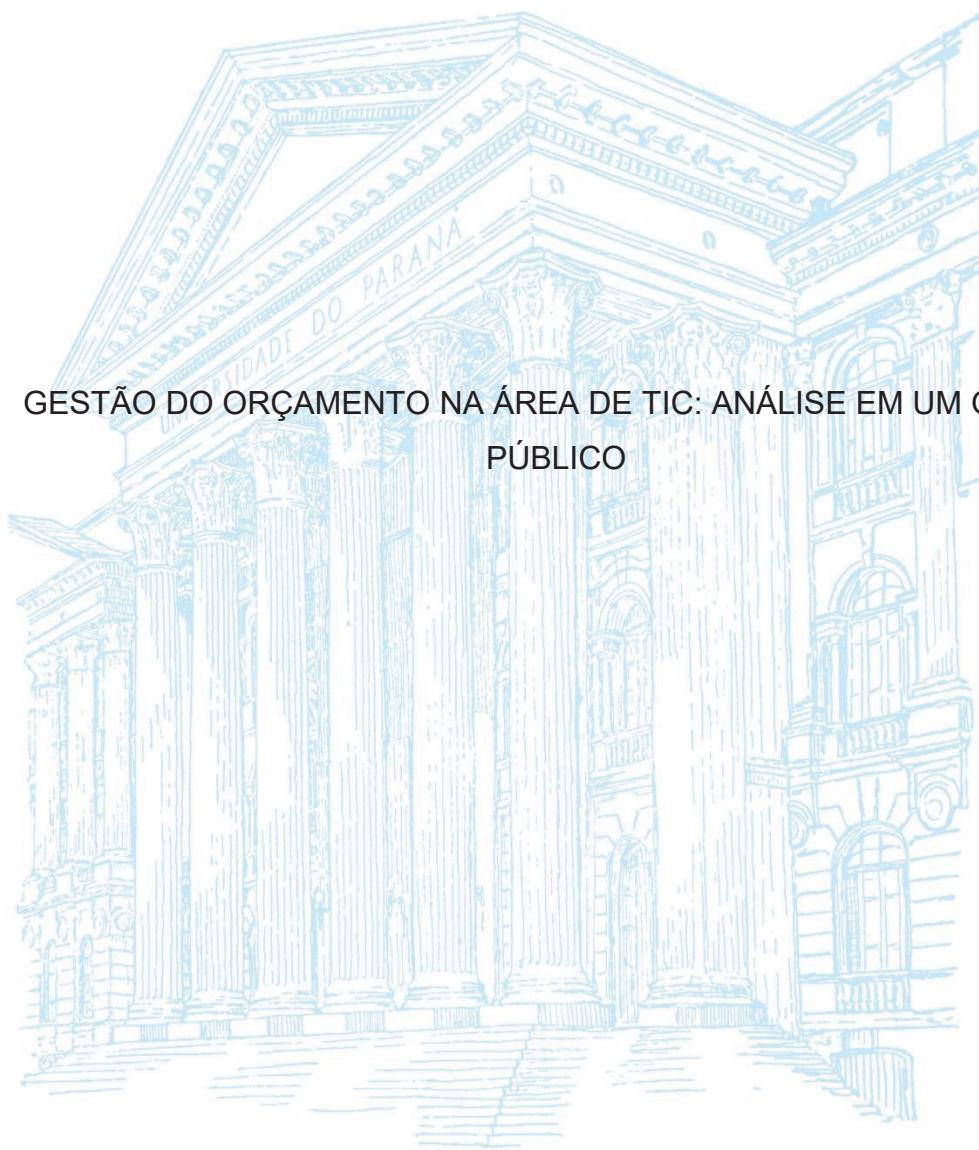


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ERSAN RAFAEL HOLSTEIN

GESTÃO DO ORÇAMENTO NA ÁREA DE TIC: ANÁLISE EM UM ORGÃO
PÚBLICO



CURITIBA

2025

ERSAN RAFAEL HOLSTEIN

GESTÃO DO ORÇAMENTO NA ÁREA DE TIC: ANÁLISE EM UM ORGÃO
PÚBLICO

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA *Controller*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em *Controller*.

Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Edicreia Andrade dos Santos.

CURITIBA

2025

RESUMO

Este estudo tem como objetivo aprimorar a execução do plano orçamentário da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) de um órgão público, utilizando ferramentas como a Matriz SWOT e a Matriz 5W2H para mapear as iniciativas necessárias. Dentre as iniciativas já em andamento, destacam-se a expansão da equipe de gestão orçamentária, a contratação de um *software* de gestão orçamentária e a criação de uma trilha de capacitação em compras públicas. Além dessas ações, foram sugeridas novas iniciativas, como a criação de um cronograma unificado para otimizar a gestão orçamentária, a revisão dos fluxos de contratação, a criação de regras para a priorização e execução dos projetos, e a vinculação das contratações ao Plano de Atualização Tecnológica. Espera-se, com a implementação dessas iniciativas, um aumento na eficiência da gestão orçamentária, redução de erros no planejamento, maior visibilidade e controle dos projetos de contratação e uma redução no tempo e custo das aquisições. O impacto esperado é a criação de uma gestão orçamentária mais ágil, eficiente e alinhada com as necessidades estratégicas da área de TIC.

Palavras-chave: Gestão orçamentária, TIC, Planejamento Estratégico.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA ÁREA DE TIC	7
---	---

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)	8
QUADRO 2 – AMBIENTE EXTERNO (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES)	12
QUADRO 3 - MATRIZ 5W2H	16
QUADRO 4 - LISTA DE INICIATIVAS SUGERIDAS	21

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	6
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	8
2.1 MATRIZ 5W2H.....	15
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	19
3.1 INICIATIVAS EM ANDAMENTO	19
3.2 INICIATIVAS SUGERIDAS	21
3.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	30

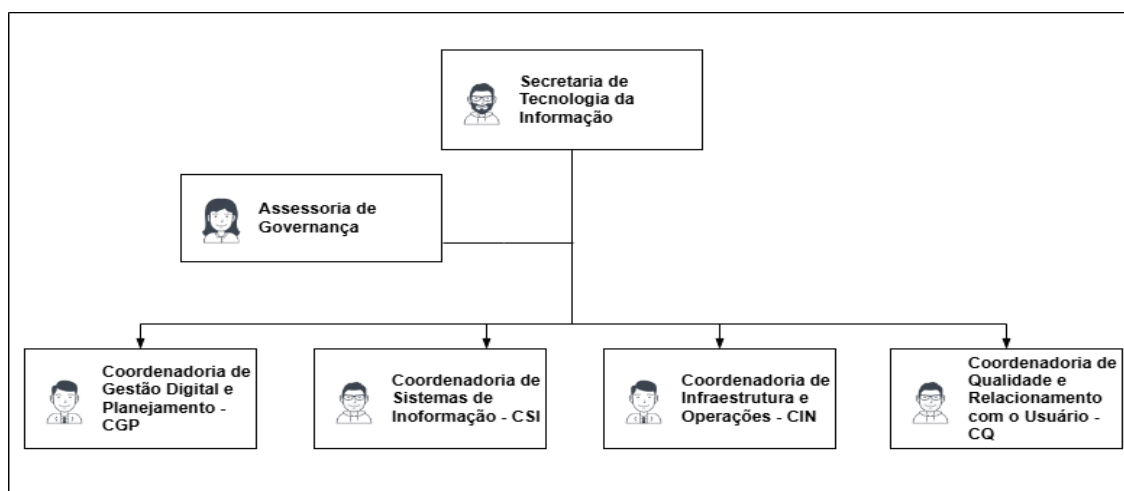
1 APRESENTAÇÃO

Em grandes organizações a área de tecnologia da informação e comunicação (TIC) precisa do orçamento para atender os requisitos legais, institucionais e do negócio (WEILL; ROSS, 2004). Nos órgãos públicos não é diferente tanto que, na grande maioria das entidades a área de TIC está inserida no nível estratégico. Quanto ao orçamento Oliveira; Perez Jr. e Silva (2002) esclarecem que ele está vinculado ao atendimento de diversas metas.

Neste estudo, na organização pública diagnosticada o orçamento é legalmente definido e está diretamente vinculado ao plano de contratações. Na área de TIC do órgão avaliado, já estão estabelecidos diversos planos e políticas, tanto que alcançou o prêmio máximo no atendimento de diversas metas, dentre elas muitas versam sobre gestão e planejamento. Ressalta-se que a entidade em avaliação é um órgão do Poder Judiciário Estadual, contando com um quadro de colaboradores que ultrapassa 20 mil profissionais, incluindo mais de 250 deles na área de TIC. Diante da crescente digitalização dos serviços judiciais, a gestão orçamentária da TIC assume um papel fundamental na modernização dos sistemas, na manutenção da infraestrutura tecnológica e no aprimoramento da segurança da informação. Como consequência, a área de TIC administra um dos maiores orçamentos do órgão, com valores superiores aos de grande parte dos municípios brasileiros. O orçamento médio anual ultrapassa R\$ 200 milhões, distribuídos entre aproximadamente 50 projetos, incluindo aquisições (Despesas de Capital) e o acompanhamento de contratos (Despesas Operacionais/Custeio).

Após apresentada as características da organização, apresenta-se o seu organograma da área de TIC.

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA DA ÁREA DE TIC



FONTE: O autor (2025).

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 não relacionadas ao orçamento.

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 processo desenhados, 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.

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

Para o diagnóstico aplicado neste estudo utilizou-se a matriz SWOT, que examina as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, permitindo uma visão clara do ambiente interno e externo da empresa; e a Matriz 5W2H que contribui para a definição de ações práticas e metas concretas, com foco na solução dos problemas identificados. Juntas, essas ferramentas fornecem uma base sólida para a elaboração de estratégias eficazes e direcionadas, visando à melhoria contínua e ao sucesso sustentável.

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) (KOTLER; KELLER, 2019). Essa análise oferece uma visão estratégica relevante para o desenvolvimento da proposta.

QUADRO 1 – AMBIENTE INTERNO (FORÇAS E FRAQUEZAS)

PAINEL A	
FRAQUEZAS	CAUSAS
1ª Falta de alinhamento com a estratégia do negócio;	Não há definição de princípios que orientem a atuação das áreas meio;
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;
3ª Falta de conhecimento dos gestores na inclusão e/ou exclusão de projetos;	Os gestores não possuem conhecimento sobre orçamento e gestão pública;
4ª Falta de conhecimentos dos executores na construção da documentação projetos de contratação (licitação – DOD, ETP, TR).	Nível baixo de conhecimento em licitações e em orçamento público

5º Tempo entre a inclusão de um item no orçamento até a aprovação da alta administração é relativamente alto impactando a execução do projeto e consequentemente o indicador de execução do orçamento.	Dado sequencia burocrática interna, desde a criação/alteração até a aprovação do orçamento ocasionando um prazo avantajado, resulta por vezes a sobreposição de alterações.
6ª Falta de um sistema que facilite a criação, inclusão, exclusão, ajustes e controle dos prazos dos projetos orçados.	Não há um sistema de gerenciamento do orçamento.
7ª Falta de priorização de projetos.	Falta de definições dos projetos quanto aos alinhamentos estratégicos, táticos e operacionais
8º Excesso de Burocracia	Processos lentos para liberação de orçamento e execução do plano de contratações
9ª Subutilização de recursos	Orçamento não totalmente executado devido a atrasos ou falhas na gestão dos contratos.

PAINEL B	
FORÇAS	DETERMINANTES
1ª Flexibilidade e Margem orçamentária	Possibilidade de expansão e inclusão de novos projetos; Alta capacidade de incremento orçamentário, desde que justificável.
2º Planejamento estruturado	Existe um plano orçamentário e de contratação alinhado às necessidades estratégicas do órgão
3ª Conformidade legal	Procedimentos de orçamento e contratação seguem normas e regulamentos vigentes.
4ª Transparência	Utilização de portais públicos para divulgação de orçamentos e contratações.

FONTE: O autor (2025).

Um dos principais desafios enfrentados pelo sistema orçamentário do órgão público é a falta de alinhamento com a estratégia institucional. Isso significa que muitas das decisões orçamentárias não são tomadas com base nas diretrizes estratégicas da organização, resultando em alocações de recursos que podem não contribuir efetivamente para os objetivos de longo prazo. Esse desalinhamento compromete a eficiência do planejamento e pode gerar desperdício de recursos em iniciativas que não agregam valor estratégico.

A gestão orçamentária enfrenta desafios no acompanhamento dos prazos estabelecidos para cada unidade gestora e projeto executado. Isso pode levar a atrasos significativos na implementação das ações planejadas, comprometendo a entrega dos resultados esperados. Sem um controle eficiente, há o risco de

ineficiência na execução orçamentária, impactando o cumprimento das metas estabelecidas.

Os gestores enfrentam dificuldades na correta inclusão e exclusão de projetos no orçamento, muitas vezes por falta de conhecimento técnico dos processos envolvidos. Essa lacuna pode levar à má administração dos recursos, ocasionando erros na priorização de projetos e até mesmo inviabilizando iniciativas que poderiam ser estratégicas para a organização.

O tempo necessário para que um item inserido no orçamento seja aprovado pela alta administração é relativamente alto, o que impacta diretamente a execução dos projetos. Esse atraso pode comprometer o andamento das atividades planejadas e prejudicar o indicador de execução orçamentária. Ademais, a demora pode gerar desmotivação entre os envolvidos e dificultar o cumprimento dos prazos institucionais.

Os executores dos projetos muitas vezes não possuem conhecimento suficiente para elaborar a documentação necessária para os processos de contratação, como os artefatos de licitação (Documento de Oficialização de Demanda “DOD”, Estudo Técnico Preliminar “ETP” e Termo de Referência “TR”). A ausência dessa capacitação pode atrasar o andamento dos projetos e aumentar o risco de retrabalho, comprometendo a eficiência e a transparência nos processos administrativos.

A inexistência de um sistema adequado para a criação, inclusão, exclusão, ajustes e controle dos prazos dos projetos orçados dificulta a gestão eficiente do orçamento. Sem uma ferramenta apropriada, os processos são realizados de forma manual e descentralizada, aumentando a chance de erros, retrabalho e falta de visibilidade do andamento dos projetos.

A grande quantidade de processos burocráticos necessários para a execução orçamentária acaba atrasando as entregas e dificultando a tomada de decisões. O excesso de exigências formais pode tornar a gestão menos ágil e eficiente, impedindo que recursos sejam utilizados de maneira mais rápida e estratégica. Assim, a ausência de critérios claros para a priorização dos projetos dificulta a alocação eficiente dos recursos orçamentários. Sem um planejamento estruturado para definir quais iniciativas devem ter prioridade, há o risco de dispersão dos investimentos em ações de menor impacto, comprometendo os objetivos estratégicos do órgão.

A ineficiência na execução orçamentária muitas vezes leva à subutilização de recursos financeiros e humanos. Isso ocorre quando os valores disponíveis não são

totalmente aplicados em projetos essenciais, resultando na alocação de verbas que ao final não são executadas ou no desperdício de talentos que poderiam contribuir mais efetivamente para os resultados institucionais. Esses desafios evidenciam a necessidade de aprimorar a gestão orçamentária do órgão, promovendo maior alinhamento estratégico, capacitação dos gestores e modernização dos processos para aumentar a eficiência e eficácia na execução dos recursos públicos.

No tocante às forças, o sistema orçamentário do órgão público possui flexibilidade, permitindo a adaptação a novas demandas e mudanças no cenário institucional, o que é essencial para garantir a realocação eficiente dos recursos diante de imprevistos ou oportunidades estratégicas. A margem orçamentária disponível possibilita uma gestão financeira mais eficaz, permitindo que o órgão lide com variações nos custos e novas demandas sem comprometer suas operações, garantindo maior segurança na execução dos projetos e possibilitando a tomada de decisões estratégicas sem afetar a sustentabilidade do orçamento.

A presença de um planejamento estruturado fortalece a gestão orçamentária, garantindo que os recursos sejam alocados de maneira eficiente e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Um planejamento bem definido reduz desperdícios, melhora a previsibilidade das ações e assegura que cada projeto receba a devida atenção desde a sua concepção até a execução.

O cumprimento rigoroso das normas e regulamentações garante que a execução orçamentária ocorra de maneira íntegra e dentro dos princípios da administração pública. A conformidade legal protege o órgão de riscos jurídicos e assegura que os processos sigam padrões éticos e técnicos, promovendo maior credibilidade e segurança na aplicação dos recursos.

A transparência na gestão orçamentária fortalece a confiança da sociedade e dos órgãos de controle na administração pública. A disponibilização de informações claras e acessíveis sobre a alocação e execução dos recursos permite maior fiscalização e participação social, reduzindo riscos de irregularidades e promovendo uma cultura de governança responsável.

Esses pontos destacam aspectos positivos da gestão orçamentária do órgão, mostrando que há bases sólidas para garantir eficiência, legalidade e adaptação às necessidades institucionais.

QUADRO 2 – AMBIENTE EXTERNO (AMEAÇAS E OPORTUNIDADES)

PAINEL A	
AMEAÇAS	DETERMINANTES
1º Cortes orçamentários	Redução dos recursos destinados à TIC devido a mudanças nas prioridades da administração.
2º Riscos de judicialização	Impugnações e contestações de contratos podem atrasar a execução do orçamento
3ª Obsolescência tecnológica	Risco de aquisição de soluções defasadas devido a longos processos de contratação
4º Alta rotatividades de servidores e número reduzido de servidores	Perda de conhecimento técnico na equipe responsável pelo orçamento e contratações. Pessoas com muitas atribuições paralelas, dificultando a especialização.
5ª Mudanças de na legislação	Novas exigências legais podem impactar a execução orçamentária e aumentar a burocracia
PAINEL B	
OPORTUNIDADES	DETERMINANTES
Acordo de cooperação técnica e convênios	Possibilidade de parcerias com outros órgãos para compartilhamento de soluções e boas práticas.
Avanço na transformação digital	Possibilidade de novas tecnologias que podem otimizar a execução do orçamento
Capacitação contínua	Disponibilidade de treinamentos e certificações para aprimorar a gestão orçamentária e contratual
Modernização dos sistemas de gestão	Implementação de novas ferramentas para melhorar o controle orçamentário e contratações
Novas Regulamentações Favoráveis internas e externas	Evolução das normas que podem simplificar os processos de orçamento e contratação.

FONTE: O autor (2025).

Os cortes orçamentários podem impactar diretamente o orçamento de TIC de um órgão público, dificultando o financiamento de projetos e a manutenção de sistemas essenciais. A limitação de recursos pode prejudicar a continuidade de iniciativas de transformação digital, atualização de infraestrutura de TI e investimentos em novas tecnologias. Isso pode afetar a entrega de serviços públicos eficientes e aumentar o risco de falhas em sistemas críticos.

Em um órgão público, os riscos de judicialização podem surgir principalmente no contexto de licitações de TIC, com impugnações, questionamentos e contestações feitas por empresas participantes ou não vencedoras. Isso pode ocorrer por diversas

razões, como alegações de irregularidades no processo, interpretação equivocada dos critérios de julgamento ou até mesmo alegações de favorecimento a fornecedores específicos. Esses questionamentos podem atrasar o andamento do processo licitatório, gerar custos adicionais com assessoria jurídica e até levar à suspensão ou cancelamento de licitações. No pior cenário, a judicialização pode resultar em uma revisão completa do processo licitatório ou na necessidade de uma nova licitação, o que acarreta atrasos na implementação de soluções tecnológicas e compromete o cronograma de projetos importantes.

A obsolescência tecnológica se torna uma ameaça ainda mais relevante quando se considera o incremento do tempo necessário para a finalização de uma aquisição de TIC no setor público. Processos licitatórios longos e burocráticos, especialmente quando envolvem tecnologias complexas, podem resultar na aquisição de ativos de TIC já depreciados ou com especificações desatualizadas. Isso ocorre porque, durante o período entre o início da licitação e a entrega dos produtos ou serviços, as tecnologias disponíveis no mercado podem se tornar obsoletas. Além disso, a velocidade com que a inovação acontece no setor privado pode tornar equipamentos ou soluções adquiridas em um processo público antiquados, antes mesmo de serem implantados e utilizados efetivamente, comprometendo a eficácia do investimento e a eficiência dos serviços públicos oferecidos.

A alta rotatividade de servidores e a escassez de pessoal especializado em TIC são uma ameaça relevante para a continuidade e qualidade dos serviços prestados pelo órgão público. Essa alta rotatividade resulta em uma perda de conhecimento técnico específico, o que compromete a eficiência na operação de sistemas de TI. A falta de profissionais suficientes para lidar com a carga de trabalho pode também aumentar o tempo de resposta a incidentes e falhas, afetando diretamente a entrega de serviços públicos e a segurança da informação.

Mudanças nas normas legais afetam diretamente o orçamento e as práticas de TIC no setor público. A implementação de novas leis, como as de proteção de dados (ex: LGPD), exige adequações constantes nos sistemas de TI para garantir conformidade. Do mesmo modo, modificações nas leis de licitação e contratação podem alterar as regras para aquisição de serviços e equipamentos tecnológicos, aumentando a complexidade do processo de compra e os custos operacionais. Essas mudanças podem resultar em necessidade de adaptação rápida aos novos requisitos legais, impactando o cronograma e os custos de projetos de TIC.

Esses ajustes ajudam a entender como cada uma dessas ameaças pode se manifestar em um órgão público ao gerenciar orçamentos de TIC, especialmente quando lidamos com processos longos e regras rígidas, o que pode gerar desafios significativos para a modernização da infraestrutura tecnológica.

Quanto as oportunidades, a celebração de acordos de cooperação técnica e convênios pode ser uma grande oportunidade para o órgão público obter soluções tecnológicas inovadoras de maneira mais eficiente e com custo reduzido. Esses acordos possibilitam o compartilhamento de infraestrutura, conhecimento técnico e expertise entre diferentes instituições públicas ou privadas, facilitando a implementação de novos projetos de TIC. Além disso, esses convênios podem oferecer suporte na capacitação de servidores, permitindo que o órgão tenha acesso a treinamento especializado sem precisar arcar com custos elevados de contratação de consultorias ou fornecedores externos. A colaboração também pode acelerar a integração de soluções e aumentar a eficiência dos serviços públicos oferecidos.

O avanço na transformação digital representa uma oportunidade significativa para melhorar a eficiência do órgão público. A digitalização de processos internos e serviços ao cidadão pode agilizar a execução de tarefas, reduzir a burocracia, melhorar a segurança da informação e aumentar a transparência. A integração de tecnologias como inteligência artificial, *big data*, e *cloud computing* pode transformar a maneira como o órgão público opera, tornando a gestão mais dinâmica e orientada a dados. De igual maneira, a transformação digital proporciona a modernização de plataformas e serviços, melhorando a experiência do usuário e a interação com a população, ao mesmo tempo que reduz custos operacionais e melhora a acessibilidade dos serviços públicos.

A capacitação contínua é uma oportunidade estratégica para o órgão público, não apenas para melhorar a qualificação técnica da equipe de TIC, mas também para aprimorar a gestão orçamentária e contratual. Investir em treinamentos regulares e desenvolvimento profissional permite que os servidores se atualizem sobre as novas tecnologias, melhores práticas de gestão financeira e estratégias de licitação. Com o aumento da capacitação, os servidores podem se tornar mais eficientes no controle de gastos, na elaboração de orçamentos mais precisos e na gestão de contratos com fornecedores de tecnologia, evitando desperdícios e garantindo maior transparência nas aquisições de TIC. Isso contribui para a otimização de recursos e assegura que

os investimentos em tecnologia sejam usados da maneira mais eficiente possível, minimizando riscos financeiros e operacionais.

A modernização dos sistemas de gestão é uma oportunidade para o órgão público melhorar o desempenho operacional e a gestão de processos internos. A atualização de sistemas antigos e a integração de novas ferramentas tecnológicas proporcionam maior eficiência, segurança e controle das atividades cotidianas. A modernização também melhora a integração de dados entre diferentes departamentos, facilitando a tomada de decisões e o planejamento estratégico. Com sistemas de gestão mais modernos, o órgão público pode otimizar a utilização de seus recursos, simplificar processos e reduzir erros humanos, o que resulta em uma gestão mais ágil e precisa.

Novas regulamentações internas ou externas favoráveis podem representar uma oportunidade significativa para o órgão público acelerar a execução orçamentária e reduzir a burocracia. Regulamentações que favoreçam a desburocratização e promovam a agilidade nos processos administrativos podem permitir uma execução orçamentária mais eficiente, com menos etapas burocráticas que atrasam a execução de projetos. Isso pode incluir a simplificação de processos licitatórios, a agilização de contratos e a criação de normas que permitam maior flexibilidade para a aquisição de soluções tecnológicas. Ao reduzir a burocracia, o órgão público pode aumentar a velocidade na implementação de projetos de TIC, garantindo que os recursos orçamentários sejam alocados de maneira mais eficiente e dentro dos prazos necessários. Isso também pode resultar em maior transparência e responsabilidade na gestão pública, favorecendo o cumprimento das metas estabelecidas.

Essas oportunidades podem contribuir significativamente para a modernização da gestão pública, a otimização dos recursos orçamentários e a entrega de serviços mais eficientes à população. A chave é o planejamento estratégico, que deve alinhar as inovações tecnológicas com as necessidades de gestão e as exigências legais.

2.2 MATRIZ 5W2H

A Matriz 5W2H é um instrumento de gestão que ajuda no planejamento e execução de projetos, respondendo a sete perguntas: What? (O quê?) - o que será feito; Why? (Por quê?) - a justificativa para a ação; Where? (Onde?) - o local de

execução; When? (Quando?) - o prazo ou cronograma; Who? (Quem?) - as pessoas responsáveis; How? (Como?) - o método ou processo a ser seguido; e How Much? (Quanto custa?) - o custo ou recursos financeiros necessários. Essa matriz proporciona uma visão objetiva, evidenciando que todos os aspectos do projeto sejam bem definidos e facilitando seu acompanhamento e execução (SILVA; OLIVEIRA, 2019). Desta forma, utilizou-se a matriz 5W2H para avaliar as ações relacionadas a execução do orçamento, conforme é apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 - MATRIZ 5W2H

Ação*	O quê	Por quê	Quem	Onde	Quando	Como
1	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
2	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
3	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
4	Aplicar treinamento sobre a lei das licitações, orçamento público e criar a figura dos multiplicadores de conhecimento	Falta de conhecimentos dos executores na construção da documentação projetos de contratação (licitação – DOD, ETP, TR), bem como sobre orçamento público.	Diretoria de Treinamento e Desenvolvimento, Diretor de TIC		Periodicamente	Capacitação periódica dos servidores atuantes em contratações públicas bem como dos multiplicadores do conhecimento.
5	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.
6	Adquirir ou criar um sistema de	Falta de um sistema que facilite a criação, inclusão,	Gestor orçamentário	Departamento de TIC	2025	Realizar um processo licitatório ou

	controle orçamentário	exclusão, ajustes e controle dos prazos dos projetos orçados.				gerar uma demanda para criação do sistema de controle orçamentário
7	Categorizar os projetos incluídos no plano de contratação (orçamento)	Priorização de projetos, de forma que seja possível enviar 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.
9	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, alcança ao menos 100% do indicador estratégico, 80% do indicador tático e 60% do indicador operacional
10	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

Nota: * Não foi apresentado o Quanto para enfatizar nos outros elementos

FONTE: O autor (2025).

A primeira ação a ser avaliada é “Melhorar o Alinhamento Estratégico”, que se relaciona com o primeiro item do quadro de Fraquezas da análise SWOT: “Falta de alinhamento com a estratégia do negócio”. Apesar da existência de processos estabelecidos tanto na alta administração quanto na área de TIC, percebe-se uma falta de maturidade gerencial no sentido de desdobrar a missão, visão, valores e o planejamento estratégico institucional em ações estratégicas, táticas e operacionais para as demais unidades. Além disso, há dificuldades na modificação de processos e no estabelecimento de indicadores para a execução do orçamento.

Uma vez formalizada e aprovada uma versão do plano de contratação anual, ele permanece inativo até que seja necessário um novo ajuste. Os gestores e executores do orçamento não têm o hábito de consultá-lo e atualizar os percentuais de execução, a menos que sejam expressamente solicitados a fazê-lo. A ação “Falta

de controle dos prazos para cada unidade (gestor) e projeto (executor)” está vinculada ao segundo item do quadro de Fraquezas: “Dificuldade no controle de prazos para cada unidade (gestor) e projeto (executor)”.

A terceira e a quarta ação da matriz 5W2H referem-se à falta de conhecimento dos gestores quanto à inclusão, exclusão ou atualização de projetos de contratação, bem como à falta de conhecimento dos executores na elaboração adequada da documentação necessária para a efetivação de uma licitação. Ambas as questões estão associadas ao terceiro e quarto itens do quadro de Fraquezas.

Um dos fatores que impactam a consecução do plano de contratação é o intervalo de tempo entre a data de ajuste de uma versão do plano e sua aprovação pela alta administração. Em alguns casos, essa demora prolonga o prazo de execução de aquisições, reduzindo o indicador de execução orçamentária. O quinto tópico da matriz 5W2H está alinhado ao quinto item do quadro de Fraquezas da análise SWOT.

A ausência de um sistema de informação para o gerenciamento do plano de contratação, que integre as iniciativas estratégicas, táticas e operacionais da alta administração com a área de TIC, compromete diversos aspectos identificados na análise SWOT, incluindo os itens 2 e 6 do quadro de Fraquezas. Essa necessidade está contemplada no sexto tópico da matriz 5W2H.

Embora ocorram discussões sobre a priorização de projetos, elas não são formalmente incorporadas ao plano de contratação. Esse problema está descrito no sétimo tópico da matriz 5W2H e está relacionado ao sétimo item do quadro de Fraquezas da análise SWOT.

O nono tópico da matriz 5W2H, que propõe “Ampliar o nível de execução do plano de contratação”, está diretamente vinculado a quase todos os itens dos quadros de Fraquezas e Ameaças da análise SWOT. No entanto, destaca-se especialmente o excesso de burocracia, identificado como o oitavo item do quadro de Fraquezas, e o quinto item do quadro de Ameaças.

Por fim, o último tópico da matriz 5W2H é “Modificar o indicador de execução do orçamento”, esse item não se vincula a nenhum item mapeado da Análise SWOT. O indicador de execução do orçamento foi concebido de forma empírica ao longo dos anos, portanto é recomendável sua reavaliação periódica em face a constantes mudanças comportamentais, legais e tecnológicas, as quais influenciam a efetividade da execução orçamentária da área de TIC do órgão estudado.

Com base na análise evidencia-se que a execução do plano de contratação enfrenta desafios estruturais e processuais que comprometem sua eficácia. A falta de alinhamento estratégico, dificuldades no controle de prazos, carências na capacitação dos gestores e executores, além da ausência de um sistema integrado de gestão, são fatores que impactam diretamente o desempenho organizacional. Esses entraves não apenas dificultam a concretização das ações planejadas, mas também afetam a eficiência na utilização dos recursos disponíveis. Diante desse cenário, torna-se essencial a implementação de medidas que viabilizem a superação dessas fragilidades e garantam maior controle, transparência e eficiência na execução do plano. Assim, o próximo capítulo apresenta uma proposta técnica voltada à solução dessas questões, com o objetivo de aprimorar a gestão do plano de contratação e fortalecer sua aderência às estratégias institucionais.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

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.

3.1 INICIATIVAS EM ANDAMENTO

Nos parágrafos seguintes são detalhadas as principais iniciativas que estão em andamento.

3.1.1 Expansão da equipe de gestão do orçamento

A ampliação da equipe responsável pela gestão do orçamento visa mitigar riscos relacionados à sobrecarga de trabalho e garantir um acompanhamento mais efetivo da execução do plano de contratações. Segundo Chiavenato (2022), a adequada distribuição de tarefas e responsabilidades em uma equipe é fundamental para a eficiência organizacional e para a otimização dos processos administrativos. A nova estrutura da equipe permitirá um melhor monitoramento das etapas do plano de

contratação, maior controle sobre prazos e maior capacidade de análise crítica sobre os processos licitatórios.

3.1.2 Contratação de um *software* de gestão orçamentária

A adoção de um *software* especializado na gestão do orçamento e do plano de contratações tem como objetivo principal automatizar processos, reduzir erros operacionais e fornecer maior transparência e rastreabilidade às execuções financeiras. De acordo com Laudon e Laudon (2020), sistemas de informação gerencial são essenciais para a modernização da administração pública, pois permitem maior controle, organização e eficiência no uso dos recursos. O *software* contratado contará com funcionalidades específicas para o acompanhamento em tempo real da execução orçamentária, emissão de relatórios analíticos e integração com outros sistemas administrativos, garantindo maior agilidade e precisão no planejamento e tomada de decisão.

3.1.3 Criação de uma trilha de capacitação sobre compras públicas

A capacitação contínua dos gestores e servidores envolvidos na execução do plano de contratações é uma ação essencial para garantir conformidade com a legislação vigente e otimizar a gestão dos recursos públicos. Para Marras (2016), a capacitação profissional contribui para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para a execução eficiente das funções organizacionais. A trilha de capacitação elaborada incluirá módulos sobre a Lei nº 14.133/2021, que estabelece o novo marco legal das licitações e contratos administrativos no Brasil, Decreto 10.086/2022 do Estado do Paraná e a Resolução CNJ 468/2022, além de boas práticas na gestão de compras públicas. A formação periódica de servidores públicos melhora a eficiência operacional e reduz riscos de irregularidades nos processos licitatórios, impactando positivamente os indicadores de execução orçamentária (ALMEIDA, 2024). A implementação dessa trilha educacional garantirá que os gestores estejam atualizados sobre os normativos e possam atuar de forma proativa na gestão do orçamento e do plano de contratações.

A criação de um cronograma unificado alinha-se aos princípios da gestão orçamentária, que valoriza a definição de metas claras, o monitoramento do progresso

e a avaliação do desempenho (PALUDO, 2020). Ao proporcionar uma visão clara das atividades e dos prazos, o cronograma contribui para a responsabilização dos gestores e para o alcance dos objetivos estabelecidos.

3.2 INICIATIVAS SUGERIDAS

Assim, obtém-se a primeira sugestão “Criação de um cronograma unificado das iniciativas já em execução”. Outras iniciativas sugeridas a serem debatidas e propostas são:

QUADRO 4 - LISTA DE INICIATIVAS SUGERIDAS

INDICE	INICIATIVA
1	Criação de um cronograma unificado das iniciativas já em execução.
2	Revisar <i>design</i> do fluxo do plano de contratação.
3	Criar regras para inserção, alteração e exclusão do plano de execução.
4	Criação de metodologia de priorização dos projetos de contratação.
5	Criar regras de desvinculação da gratificação com o projeto de contratação, quando não atingimento dos marcos definidos.
6	Acompanhamento dos projetos de contratação, com emissão de avisos dos prazos acordados aos servidores e superiores imediatos.
7	Facilitar a visualização pelas partes interessadas no andamento dos projetos de contratações.
8	Propor ajustes no processo de aprovação do plano de contratações de forma hierárquica.
9	Vincular as contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas.
10	Adotar como padrão o uso da Adesão de Atas de Registros de Preços ou Convênios como meio de redução do tempo de compras.

FONTE: O autor (2025).

Na sequência, uma breve contextualização das iniciativas sugeridas.

3.2.1 Criação de um cronograma unificado das iniciativas já em execução

A elaboração de um cronograma unificado para as iniciativas em andamento surge como uma ferramenta essencial para a otimização da gestão orçamentária e a elevação do indicador de execução do plano de contratações. A centralização das atividades em um único documento permite uma visão sistêmica do progresso, facilitando o monitoramento e a identificação de possíveis gargalos.

A gestão de projetos, conforme abordado por Kerzner (2020), destaca a importância do planejamento e do controle para o sucesso das iniciativas. Um cronograma unificado proporciona uma visão clara das interdependências entre as atividades, permitindo a identificação de possíveis conflitos de agenda e a otimização da alocação de recursos.

A implementação de um cronograma unificado contribui para a melhoria da execução orçamentária ao:

1. Aprimorar o monitoramento: Acompanhamento em tempo real do progresso das iniciativas, permitindo a identificação de desvios e a tomada de ações corretivas.
2. Otimizar a alocação de recursos: Identificação de picos de demanda e a distribuição equilibrada das atividades ao longo do tempo.
3. Facilitar a comunicação: Promover a transparência e o alinhamento entre os membros da equipe, evitando retrabalho e atrasos.
4. Elevar o indicador de execução: Acompanhamento rigoroso dos prazos e a identificação de oportunidades de melhoria contínua.

3.2.2 Revisar o *design* do fluxo do plano de contratação.

A revisão do desenho do fluxograma do plano de contratação é uma ação estratégica essencial para otimizar os processos de aquisição e garantir maior eficiência na gestão de recursos públicos. A adoção de técnicas de modelagem de processos, como *Business Process Model and Notation* (BPMN), tem se mostrado eficaz na melhoria da clareza e previsibilidade das etapas envolvidas nas contratações (OLIVEIRA, *et al.*, 2022). Com um fluxo bem estruturado, a administração pública pode reduzir gargalos operacionais, minimizar retrabalhos e aumentar a transparência nas decisões relacionadas às aquisições.

Um exemplo prático dessa revisão pode ser observado na reestruturação dos procedimentos de contratação de TI em órgãos governamentais, onde a implementação de um fluxo mais dinâmico reduziu o tempo médio de conclusão dos processos de (MORAES, *et al.*, 2017). Além do mais, a digitalização e a automação das fases do plano de contratação, por meio de plataformas integradas, permitiram um melhor monitoramento e controle das ações executadas, reduzindo os riscos de falhas e inconsistências nos trâmites burocráticos.

Outro aspecto relevante da revisão do design do fluxo de contratação é a incorporação de práticas ágeis, como *Scrum* e *Kanban*, para promover maior flexibilidade e adaptação às mudanças regulatórias e institucionais. De acordo com Rosa e Pereira (2021), a implementação dessas metodologias possibilita uma gestão mais dinâmica e responsiva, permitindo que as equipes envolvidas nos processos de contratação ajustem suas abordagens conforme as necessidades emergentes. Assim, a reformulação do fluxo do plano de contratação se configura como uma iniciativa fundamental para modernizar a gestão pública e aumentar sua eficiência operacional.

3.2.3 Criar regras para inserção, alteração e exclusão do plano de execução.

A criação de regras para inserção, alteração e exclusão do plano de execução visa garantir maior governança e padronização nos procedimentos administrativos, mitigando riscos relacionados à falta de controle e inconsistências nas contratações. Segundo Tribunal de Contas da União (BRASIL, TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2024), a definição de normas claras e objetivas para a manipulação do plano de contratação permite que gestores e servidores sigam diretrizes bem estabelecidas, reduzindo erros e aumentando a previsibilidade das ações.

Para exemplificar, em instituições que adotaram regras rígidas para a inclusão e modificação dos planos de execução, verificou-se uma melhoria significativa na rastreabilidade das decisões e maior conformidade com auditorias internas e externas (LEÃO, 2012). A imposição de critérios específicos, como justificativas técnicas detalhadas e aprovação hierárquica em determinadas alterações, contribui para um processo mais estruturado e alinhado às diretrizes organizacionais.

A implementação de um sistema digital para gerenciar inserções, alterações e exclusões do plano de execução pode aprimorar a governança desses processos, como consequência da iniciativa de contratação de solução de TIC para o gerenciamento do orçamento e do plano de contratação.

3.2.4 Criação de metodologia de priorização dos projetos de contratação

A priorização dos projetos de contratação é uma etapa crucial para alinhar os investimentos institucionais às necessidades estratégicas da organização. A utilização de métodos como a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) tem se mostrado

uma abordagem eficaz para classificar e priorizar os projetos com base em critérios objetivos e mensuráveis, pois segundo Cardoso (2019) trata-se de uma ferramenta de qualidade utilizada para identificar, de forma racional, quais dos projetos levantados são críticos e devem ser priorizados. Dessa forma, os gestores podem direcionar recursos para iniciativas com maior impacto e relevância, garantindo a otimização do orçamento disponível.

Na prática, a aplicação de metodologias de priorização pode ser observada em órgãos governamentais que adotaram frameworks estruturados, resultando em maior alinhamento entre os projetos de contratação e os planos estratégicos institucionais (MENEZES, *et al.*, 2022). A implementação de painéis de controle que utilizam algoritmos de pontuação para classificar projetos conforme sua criticidade tem se tornado uma ferramenta valiosa para a tomada de decisão gerencial.

Outro aspecto importante da priorização dos projetos de contratação é a realização de análises de custo-benefício detalhadas, a fim de evitar investimentos em iniciativas que possam não gerar o retorno esperado. Conforme apontado por Bortoluzzi; Lyrio; Ensslin (2008), a integração de indicadores de desempenho e métricas financeiras na metodologia de priorização possibilita um melhor acompanhamento da efetividade dos investimentos realizados. Assim, a criação de um modelo estruturado para definir a prioridade dos projetos de contratação se configura como uma medida essencial para aprimorar a eficiência administrativa e garantir o uso racional dos recursos públicos.

3.2.5 Criar regras de desvinculação da gratificação com o projeto de contratação, quando não atingimento dos marcos definidos

A definição de regras para a desvinculação de gratificação ao projeto de contratação, em casos de não atingimento dos marcos definidos, é uma medida essencial para garantir maior compromisso e responsabilidade dos servidores envolvidos. Segundo Gonzaga; Yoshinaga; Eid Junior (2013), a existência de incentivos financeiros vinculados ao desempenho é um fator determinante para o engajamento, mas a ausência de uma estrutura regulatória pode gerar distorções e impactos negativos na eficiência administrativa.

Na prática, a implementação dessas regras pode ser observada em diversas instituições que adotaram mecanismos de avaliação de desempenho para definir a

elegibilidade de gratificações. A adoção de métricas objetivas para mensurar o cumprimento de marcos contratuais é reconhecida como um fator que contribui para a eficiência na gestão de contratos. A adoção de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs - *Key Performance Indicators*) é fundamental para monitorar e avaliar o cumprimento de metas internas nas organizações. Esses indicadores fornecem dados quantitativos que auxiliam os gestores a identificarem áreas que necessitam de melhorias, além de possibilitar um acompanhamento contínuo do desempenho da equipe e da organização como um todo (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ademais, é fundamental que a regulamentação contemple processos de revisão e avaliação contínua do desempenho dos servidores. Isso pode ser feito por meio de comitês de avaliação ou auditorias regulares, garantindo que a vinculação da gratificação esteja alinhada ao cumprimento dos objetivos organizacionais. Dessa forma, a criação de regras para desvincular gratificações quando os marcos não são atingidos se mostra uma estratégia eficiente para melhorar o desempenho dos projetos e assegurar o uso adequado dos recursos públicos. A Lei nº 11.784/2008 e o Decreto nº 7.133/2010 estabelecem diretrizes para a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais. Essas normativas preveem que as avaliações sejam realizadas por comissões específicas ou por meio de auditorias regulares, garantindo que o desempenho individual esteja em consonância com as metas institucionais.

3.2.6 Acompanhamento dos projetos de contratação, com emissão de avisos dos prazos acordados aos servidores e aos superiores imediatos

O acompanhamento contínuo dos projetos de contratação é essencial para garantir que os prazos sejam cumpridos e que eventuais problemas sejam identificados precocemente. De acordo com o Tribunal de Contas da União (2025) a ausência de rotinas para monitorar a execução do plano de contratações pode levar à incapacidade de gerenciar adequadamente as contratações, resultando em dificuldades para acompanhar os gastos e os processos de contratação, além de remover obstáculos que possam surgir durante a execução. Para mitigar esses riscos, a implementação de um sistema automatizado de emissão de alertas tem se mostrado uma estratégia eficaz, neste caso também relacionado a iniciativa de contratação de *software* de gestão orçamentária.

Uma abordagem prática para o acompanhamento inclui a utilização de *softwares* de gestão que enviam notificações automáticas aos servidores responsáveis e seus superiores imediatos, informando sobre prazos críticos e exigências a serem cumpridas (ZAIED; HUSSEIN; HASSAN, 2012). Dessa forma, é possível garantir maior *accountability* e reduzir a incidência de processos paralisados devido a falhas de comunicação ou esquecimento de prazos.

Adicionalmente, a adoção de painéis de controle interativos, que permitem o monitoramento em tempo real do andamento das contratações, tem sido amplamente recomendada pela literatura sobre gestão pública (RICHARDS, *et al.*, 2019). Com esses mecanismos, gestores podem tomar decisões proativas, antecipando desafios e garantindo o cumprimento dos cronogramas estabelecidos.

3.2.7 Facilitar a visualização pelas partes interessadas no andamento dos projetos de contratações

A transparência e a acessibilidade às informações sobre o andamento dos projetos de contratação são fundamentais para garantir maior controle e participação dos envolvidos. A adoção de ferramentas de *Business Intelligence* (BI) na gestão pública tem sido amplamente recomendada para aprimorar a transparência e a eficiência nos processos de contratação. Essas ferramentas permitem o monitoramento em tempo real de projetos, facilitando o acompanhamento por gestores e demais stakeholders. Um exemplo prático dessa aplicação é o desenvolvimento de ferramentas de BI para análise de gastos públicos, que contribuem para a identificação de padrões, tendências e possíveis irregularidades, auxiliando na fiscalização e controle dos recursos públicos (COSTA, *et al.*, 2024). Esses painéis oferecem indicadores detalhados sobre cada fase do processo, fornecendo dados essenciais para a tomada de decisão.

Inclusive, a adoção de plataformas colaborativas e sistemas integrados possibilita uma comunicação mais fluida entre os setores envolvidos. Segundo Ferreira e Pereira (2025), instituições que implementaram ferramentas digitais para monitoramento das contratações observaram um aumento na eficiência administrativa e uma redução no tempo médio para execução dos processos. A integração desses sistemas com alertas automatizados também permite um melhor acompanhamento dos prazos, evitando atrasos e retrabalhos.

Outro ponto relevante para a visualização eficaz dos projetos de contratação é a padronização das informações divulgadas, garantindo que os relatórios sejam compreensíveis para diferentes níveis hierárquicos da organização. A utilização de metodologias visuais, como gráficos de Gantt e mapas de calor, pode, de fato, facilitar a interpretação dos dados e tornar a comunicação mais objetiva. Gráficos de Gantt são ferramentas amplamente utilizadas no gerenciamento de projetos para representar atividades ao longo do tempo, permitindo uma visualização clara do progresso e do planejamento (BIANCONI, 2024; KERZNER, 2009). Mapas de calor, por sua vez, são representações gráficas que utilizam cores para indicar a intensidade de valores em uma matriz de dados, sendo eficazes na identificação de padrões e tendências (WILKINSON; FRIENDLY, 2009). Dessa forma, a melhoria na visualização das contratações contribui diretamente para um processo mais transparente e eficiente.

3.2.8 Propor ajustes no processo de aprovação do plano de contratações de forma hierárquica

A implementação de um modelo hierárquico de aprovação do plano de contratações visa garantir maior celeridade e eficiência na tomada de decisões, evitando gargalos burocráticos que possam atrasar processos estratégicos. A ausência de um sistema estruturado de delegação em organizações públicas pode levar à sobrecarga dos altos gestores e à morosidade na liberação de recursos para contratações essenciais. Essa centralização excessiva de autoridade tende a concentrar responsabilidades nos níveis hierárquicos superiores, resultando em processos burocráticos lentos e ineficientes (FLEURY, 1969). A definição de limites de aprovação para diferentes níveis hierárquicos permite que decisões operacionais sejam tomadas em instâncias inferiores, reservando os escalões superiores para casos de maior impacto orçamentário e estratégico. Essa abordagem pode reduzir significativamente o tempo de tramitação dos processos de contratação e proporcionar maior autonomia às áreas técnicas, que estão mais próximas das necessidades operacionais e podem tomar decisões mais informadas.

Por exemplo, a Organização das Nações Unidas implementou um instrumento de subdelegação e uma estrutura de responsabilidade para delegação de autoridade em aquisições, visando aumentar a eficiência e a responsabilidade nas decisões de

compras (UNITED NATIONS, 2019). Além disso, a adoção de sistemas digitais para gestão e acompanhamento das aprovações hierárquicas tem sido um fator-chave para a eficiência desse modelo. Ferramentas de workflow automatizado permitem que cada instância de aprovação receba notificações e possa visualizar o histórico do processo, minimizando riscos de retrabalho e aumentando a transparência (CICHOCKI, *et al.*, 1997). Dessa forma, a hierarquização da aprovação do plano de contratações se apresenta como uma solução eficaz para modernizar a governança pública e otimizar a gestão de recursos.

No órgão em estudo, recomenda-se a implementação do método hierárquico de autorização, já adotado no contexto da formalização de processos licitatórios, como na assinatura de contratos, para a aprovação de ajustes no plano orçamentário. A adoção desse modelo permitiria a segmentação das autorizações com base em critérios específicos, tais como o percentual de alteração dos valores, a prioridade do projeto ou sua situação no plano orçamentário (inclusão, modificação, suspensão ou cancelamento).

3.2.9 Vincular as contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas

A vinculação das contratações ao Plano de Atualizações Tecnológicas é uma estratégia fundamental para garantir que as aquisições realizadas estejam alinhadas às necessidades de inovação e modernização da instituição. Segundo Rezende e Abreu (2022), a falta de integração entre os processos de contratação e o planejamento tecnológico pode resultar em aquisições obsoletas ou desalinhadas com a estratégia de transformação digital da organização.

Exemplos bem-sucedidos de vinculação entre contratações de tecnologia e o plano estratégico de inovação podem ser observados em órgãos públicos que estabeleceram diretrizes claras para que todas as aquisições tecnológicas sejam alinhadas às suas estratégias de inovação. Por exemplo, a Controladoria-Geral da União (CGU) (2024) implementou o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2024-2025, que estabelece diretrizes para a utilização de recursos tecnológicos visando melhorar a eficiência operacional e apoiar as práticas organizacionais.

A criação de um comitê de governança tecnológica para revisar e aprovar as aquisições com base no Plano de Atualizações Tecnológicas tem demonstrado

impactos positivos na administração pública (CUNHA; NETO, 2014). A adoção desse modelo de governança permite maior controle sobre os investimentos e garante que as aquisições sigam diretrizes bem definidas, promovendo uma maior eficiência na gestão dos recursos de tecnologia da informação.

3.2.10 Adotar como padrão o uso da Adesão de Atas de Registros de Preços ou Convênios como meio de redução do tempo de compras

A adesão a Atas de Registro de Preços (ARP) e o uso de convênios como estratégia para otimizar os processos de contratação têm se mostrado soluções eficazes para a redução do tempo e dos custos envolvidos nas aquisições governamentais. Esse mecanismo permite que órgãos públicos realizem compras de bens e serviços sem a necessidade de conduzir processos licitatórios independentes, desde que haja um acordo prévio com fornecedores já homologados em atas registradas por outros entes administrativos (BRASIL, 2021). Além de conferir maior agilidade às contratações, essa prática promove economia de escala e padronização dos itens adquiridos, beneficiando a administração pública como um todo.

A adoção de Atas de Registro de Preços (ARPs) tem se mostrado eficaz em diversas esferas governamentais, contribuindo para a eficiência nas aquisições de bens e serviços essenciais, como equipamentos de tecnologia da informação. Essa prática permite a redução do tempo médio de aquisição e proporciona maior agilidade nos processos de compras públicas (OLIVEIRA; SILVA, 2019).

Outro fator relevante no uso desse mecanismo é a transparência e a segurança jurídica. Segundo (TORRES, 2024), quando bem regulamentado, o processo de adesão a atas minimiza riscos de fraudes e favorece a governança pública ao garantir que todas as aquisições sejam feitas dentro dos parâmetros estabelecidos na legislação vigente. A implementação de sistemas informatizados de controle e monitoramento dessas adesões pode ainda contribuir para uma melhor fiscalização e prestação de contas, evitando a adesão indevida ou o fracionamento de compras com fins irregulares. Dessa forma, a institucionalização da adesão a ARPs e convênios como padrão na administração pública não apenas reduz o tempo de aquisição, mas também fortalece a eficiência, a legalidade e a transparência nos processos de compras governamentais.

3.3 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.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Carlos W. L. D. LEI Nº 14.133/2021 E A OBRIGATORIEDADE DE CAPACITAÇÃO DO FISCAL DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS. **Revista do TCU**, Brasília, 2024. 190-207.
- BIANCONI, Francesco. Gantt Charts. In: BIANCONI, Francesco **Data and Process Visualisation for Graphic Communication**. [S.l.]: Springer, 2024. p. 175-181.
- BORTOLUZZI, Sandro C.; LYRIO, Maurício V. L.; ENSSLIN, Leonardo. **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)**. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC. Curitiba: [s.n.]. 2008.
- BRASIL. LEI Nº 11.784/2008. **Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo**, Brasília, Setembro 2008.
- BRASIL. Decreto Nº 7.133. **Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho**, Brasília, 2010.
- BRASIL. LEI Nº 14.133/2021. **Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**, Brasília, 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, Gelson B. **Inovação em tecnologia da informação com base no Business Process Management (BPM)**. Porto Velho: [S.n.], 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2022.
- CICHOCKI, Andrzej *et al.* **Workflow and process automation: concepts and technology**. Boston: Kluwer Academic, 1997.
- COSTA, Breno R. N. D. *et al.* **Business Intelligence no Apoio à Fiscalização e Investigação de Gastos Públicos: Uma Aplicação no Âmbito do Ministério Público do Estado do Ceará**. ENAJUS 2024. Natal: [s.n.]. 2024. p. 16.
- 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, p. 355-381, 2014. ISSN 3.
- 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, p. e8610, 2025. ISSN 1.
- FLEURY, Afonso. Descentralização e delegação de autoridade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 34, p. 57-62, 1969.

- GONZAGA, Rosimeire P.; YOSHINAGA, Claudia E.; EID JUNIOR, William. Relação entre os sistemas de incentivos oferecidos aos gestores e o desempenho das empresas brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, Belo Horizonte, v. 24, p. 103-118, 2013. ISSN 3.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KERZNER, Harold. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 10. ed. New York: Wiley, 2009.
- KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos: As Melhores Práticas**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2020.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 15ª. ed. São Paulo: [S.n.], 2019.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação gerenciais**. 15. ed. São Paulo: Person, 2020.
- LEÃO, Paulo A. S. Auditoria de Tecnologia da Informação – A Experiência do TCE-CE. **Revista Controle: Doutrina e Artigos**, v. 10, p. 141-168, 2012. ISSN 1.
- MARRAS, Jean P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MENEZES, Kátia D. S. V. *et al.* A matriz SWOT como instrumento de gestão estratégica de uma instituição pública de ensino superior. **Revista Sistemas & Gestão**, v. 17, 2022. ISSN 2.
- MORAES, Cirilo H. V. R. D. M. J. *et al.* **PRINCIPAIS AVANÇOS DA CENTRAL DE LICITAÇÕES DO ESTADO DE PERNAMBUCO - REDUÇÃO DE PRAZOS, ESPECIALIZAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E MAIOR SEGURANÇA JURÍDICA NOS PROCESSOS DE AQUISIÇÕES E CONTRATAÇÕES PÚBLICAS**. X Congresso CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. Brasília: [s.n.], 2017. p. 1-16.
- OLIVEIRA, Djalma D. P. R. D.; PEREZ JR., José H.; SILVA, Hudson F. D. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 1ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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. **Research, Society and Development**, 11, 2022. e17811729786.
- PALUDO, Augustinho V. **Orçamento público**. 2020. ed. São Paulo: Método, 2020.
- REZENDE, DENIS A.; ABREU, ALINE F. D. Planejamento Estratégico da Tecnologia de Informação Alinhado ao Planejamento Estratégico de Empresas. **REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO MACKENZIE**, v. 3, p. 39-51, 2022. ISSN 2.
- RICHARDS, G. *et al.* Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. **Journal of Computer Information Systems**, v. 59, p. 188-196, 2019. ISSN 2.

ROSA, Marcos R. D.; PEREIRA, Eliane N. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. **Escola Nacional de Administração Pública (Enap)**, 2021. 479-497.

SANTOS, Mônica H. *et al.* **Os impactos tecnológicos no gerenciamento de Projetos**. XV SEGeT. Resende: [s.n.]. 2019. p. 8.

SILVA, José C. D.; OLIVEIRA, Maria C. D. **Gestão de Projetos: Teoria e Prática**. 3ª. ed. São Paulo: [S.n.], 2019.

TORRES, Ronny C. L. D. **Leis de Licitações Públicas Comentadas**. 14. ed. Salvador: JusPodivm, 2024.

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.

UNITED NATIONS. Delegation of Procurement Authority. **un.org**, 2019. Disponível em: https://www.un.org/management/sites/www.un.org.management/files/procurement_sub-delegation_instrument_and_accountability_framework_v1901.pdf. Acesso em: 5 Março 2025.

WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. 1ª. ed. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

WILKINSON, Leland; FRIENDLY, Michael. The history of the cluster heat map. **The American Statistician**, v. 63, n. 2, p. 179-184, 2009.

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, p. 27-35, 2012. ISSN 5.