FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS (NUCSA)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL – PROFIAP

JÚNIOR RAFAEL TAVARES

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OBRAS PÚBLICAS:

UM ESTUDO SOBRE OS ASPECTOS GERENCIAIS DO PLANO DE OBRAS DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA REGIÃO NORTE

PORTO VELHO/RO
2025

JÚNIOR RAFAEL TAVARES

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OBRAS PÚBLICAS:
UM ESTUDO SOBRE OS ASPECTOS GERENCIAIS DO PLANO DE OBRAS DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA REGIÃO NORTE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profª Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas

PORTO VELHO/RO
2025

Catalogação da Publicação na Fonte
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

J95p Tavares, Junior Rafael.
Planejamento e controle de obras públicas: um estudo sobre os aspectos gerenciáveis do plano de obras de um tribunal de justiça da região norte / Junior Rafael Tavares. - Porto Velho, 2025.

143 f.: il.

Orientação: Prof.ª Dr.a Marlene Valério dos Santos Arenas.

Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública. Fundação Universidade Federal de Rondônia.

1. Modelo gerencial. 2. Planejamento. 3. Plano de obras. 4. Sustentabilidade. I. Arenas, Marlene Valério dos Santos. II. Título.

Biblioteca Setorial - Campus Porto Velho CDU 351(043.3)

Bibliotecário(a) Marcelo Garcia Cardoso CRB-11/1080

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, ser soberano que tem me abençoado de formas inexplicáveis, guiando meus passos, concedendo-me sabedoria e força para enfrentar e superar os obstáculos da vida.

À minha esposa, Catiúcia Gomes, e ao meu filho, João Pedro, expresso minha eterna gratidão pelo amor sem limites, pelo apoio constante e pelo estímulo diário nesta caminhada acadêmica. À minha mãe, Márcia Rejane, ao meu padrasto, Júlio Amorim, e às minhas irmãs, Júlia Letícia e Sara Regiane, agradeço pelo incentivo e pela força transmitida, mesmo à distância, na realização deste sonho chamado mestrado. O acolhimento e a presença desse núcleo familiar foram fundamentais para que eu pudesse superar barreiras e alcançar meus objetivos.

Estendo minha sincera gratidão à Universidade Federal de Rondônia (UNIR) e ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) pela oportunidade de vivenciar o ambiente acadêmico e pelos recursos disponibilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

À minha orientadora, Professora Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas, agradeço profundamente pela orientação dedicada, pelo compromisso incansável e pelo encorajamento contínuo ao longo desta jornada. Sua experiência e direcionamento foram decisivos para a conclusão deste estudo. Aos membros da banca de qualificação, registro meu apreço pelas contribuições valiosas, que enriqueceram e fortaleceram esta dissertação. Aos docentes do PROFIAP, manifesto reconhecimento e respeito por compartilharem seus conhecimentos e vivências, fundamentais para meu crescimento acadêmico e profissional.

Ao Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, especialmente à Secretaria Administrativa e à equipe da Assessoria de Planejamento/SA, agradeço a confiança e o apoio para a realização desta pesquisa, que possibilitou explorar temas de relevância para a gestão pública.

Aos colegas de turma do PROFIAP, agradeço pela parceria, pela colaboração e pela troca de experiências, que tanto contribuíram para o meu aprendizado ao longo desta trajetória. Encerro agradecendo, de forma especial, a todos que, de alguma maneira, contribuíram para a concretização deste trabalho, seja com palavras de incentivo, gestos de apoio ou sugestões valiosas. Cada contribuição teve um papel importante nesta conquista.

“No coração, o homem planeja o seu caminho, mas o Senhor determina os seus passos.”

(Provérbios 16:9)

“Aqueles que semeiam com lágrimas colherão com cânticos de alegria.”

(Salmos 126:50)

RESUMO

Com a evolução das teorias administrativas, o ambiente exige que as organizações se tornem cada vez mais competitivas com diferenciais que possam atrair mais clientes e ampliar a lucratividade, sendo que, embora as organizações públicas não tenham como essência a busca pelo lucro, objetiva-se a excelência na prestação de serviços públicos à sociedade. Com a evolução da Administração Pública, bem como o foco no resultado evidenciado pelo Modelo Gerencial, o Plano de Obras têm um papel fundamental na Gestão Pública, pois a forma como é exercido e monitorado pode impactar diretamente na qualidade de entrega de um bem ou serviço à sociedade, podendo onerar financeiramente os cofres públicos com custos desnecessários. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar os aspectos gerenciais das obras públicas no âmbito de um Tribunal de Justiça da Região Norte, quanto ao planejamento e controle das metas estabelecidas no Plano de Obras . Espera-se com a pesquisa, gerar conhecimento por meio de uma revisão integrativa da literatura, que viabilize a elaboração de um Produto Técnico com uma proposta de remodelagem da elaboração do Plano de Obras do Tribunal de Justiça pesquisado, atendendo às recomendações da Auditoria Interna, bem como sirva de base para o planejamento e controle das ações, elucidando soluções eficientes e sustentáveis alinhadas à estratégia organizacional. Ressalta- se que, a presente pesquisa pode ser relacionada a alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tendo em vista que, as obras públicas desempenham um papel essencial na promoção do desenvolvimento sustentável, podendo viabilizar a construção e manutenção de infraestrutura, acesso a serviços básicos, desenvolvimento urbano sustentável, resiliência a desastres, emprego digno, redução das desigualdades e uso sustentável de recursos. No que tange à metodologia, utilizou-se a abordagem qualitativa, descritiva, de natureza aplicada, com procedimentos técnicos inerentes a uma pesquisa bibliográfica. A pesquisa contribui teoricamente ao integrar conceitos do Modelo Gerencial e da gestão estratégica de obras públicas, ampliando o conhecimento sobre planejamento e controle no setor público. Outrossim, como contribuição social, a pesquisa favorece a entrega mais célere e qualificada de infraestrutura judiciária, promovendo o efetivo acesso à justiça pela sociedade. Nos resultados, evidenciaram-se fatores determinantes no planejamento, execução e controle das obras públicas no contexto judicial, apontando a relevância da integração entre o Plano de Obras e as diretrizes de sustentabilidade e estratégia institucional. A expectativa é que este Produto Técnico-Tecnológico se consolide como um ponto de partida para pesquisas futuras, fomentando novas abordagens e perspectivas no campo da gestão de obras públicas no Poder Judiciário.

Palavras-chave: Modelo Gerencial; Planejamento; Plano de Obras; Sustentabilidade.

ABSTRACT

With the evolution of administrative theories, the environment demands that organizations become increasingly competitive, with differentiating factors capable of attracting more clients and increasing profitability. Although public organizations do not inherently pursue profit, they aim for excellence in the delivery of public services to society. With the evolution of Public Administration, as well as the results-oriented focus evidenced by the Managerial Model, the Works Plan plays a fundamental role in Public Management, as the way it is implemented and monitored can directly impact the quality of delivering a public good or service to society, potentially burdening public finances with unnecessary costs. In this context, the general objective of this research is to analyze the managerial aspects of public works within a Court of Justice in the Northern Region of Brazil, with regard to the planning and control of the goals established in the Works Plan. This study aims to generate knowledge through an integrative literature review that will enable the development of a Technical Product proposing a remodeling of the Works Plan of the Court of Justice under study, addressing the recommendations of the Internal Audit and serving as a basis for the planning and control of actions, providing efficient and sustainable solutions aligned with the organizational strategy. It is noteworthy that this research can be related to some of the Sustainable Development Goals (SDGs), considering that public works play an essential role in promoting sustainable development by enabling the construction and maintenance of infrastructure, access to basic services, sustainable urban development, disaster resilience, decent employment, reduction of inequalities, and sustainable use of resources. Regarding methodology, a qualitative, descriptive, and applied approach was adopted, using technical procedures inherent to bibliographic research. The study contributes theoretically by integrating concepts of the Managerial Model and the strategic management of public works, expanding knowledge on planning and control in the public sector. Furthermore, as a social contribution, the research fosters faster and higher-quality delivery of judicial infrastructure, promoting effective access to justice for society. The results highlight key factors in the planning, execution, and control of public works in the judicial context, underscoring the relevance of integrating the Works Plan with sustainability guidelines and institutional strategy. The expectation is that this Technical-Technological Product will consolidate as a starting point for future research, fostering new approaches and perspectives in the field of public works management within the Judiciary.

Keywords: Management Model; Planning; Works Plan; Sustainability

JÚNIOR RAFAEL TAVARES

PLANEJAMENTO E CONTROLE DE OBRAS PÚBLICAS:
UM ESTUDO SOBRE OS ASPECTOS GERENCIAIS DO PLANO DE OBRAS DE UM TRIBUNAL DE JUSTIÇA DA REGIÃO NORTE

Dissertação avaliada pela Banca Examinadora abaixo assinada, constituída pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), aprovada em: 27/08/2025.

BANCA EXAMINADORA

Profª Dra. Marlene Valério dos Santos Arenas
(Orientador e Presidente da Banca - Profiap/UNIR)

Profª Dra. Iluska Lobo Braga
(Examinadora Interna Titular - Profiap/UNIR)

Prof. Dr. José Ricardo Maia Siqueira
(Examinador Externo Titular - Profiap/UFF)

Prof. Dr. Adilson Celestino de Lima
(Examinador Externo Titular - UFRPE)

Porto Velho, 27 de agosto de 2025.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relação ODS com Obras Públicas 16

Quadro 2 – Estrutura da Dissertação 19

Quadro 3 – Princípios da administração 22

Quadro 4 – Elementos da administração 24

Quadro 5 – Variáveis da análise SWOT 28

Quadro 6 – Sintetização das Etapas do Ciclo PDCA 34

Quadro 7 – Diferenças entre a Administração Burocrática e a Gerencial 38

Quadro 8 – Principais diferenças entre as técnicas e tipos de orçamento 39

Quadro 9 – Resumo dos tópicos e informações no Plano de Obras do TJ/RO 45

Quadro 10 – Resumo das Práticas de sustentabilidade 48

Quadro 11 – Identificação dos artigos selecionados 51

Quadro 12 – Plano de Obras dos Estados da região norte 60

Quadro 13 – Integração do Plano de Obras ao Planejamento 63

Quadro 14 – Estrutura física do imóvel ocupado 64

Quadro 15 – Adequação do imóvel à prestação jurisdicional 68

Quadro 16 – Sintetização da análise dos artigos 80

Quadro 17 – Mapa de contexto 81

Quadro 18 – Planejamento da Implantação / Transição 87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tipos de planejamento e Níveis de influência da estrutura organizacional 23

Figura 2 – Diagrama das principais dimensões de desempenho 29

Figura 3 – Resumo do sistema orçamentário brasileiro 37

Figura 4 – Etapas da revisão integrativa 52

Figura 5 – Buscas pelas produções científicas 54

Figura 6 – Sintetização do fluxo de elaboração de plano de obras 77

Figura 7 – Pontos críticos o processo de elaboração de plano de obras 79

Figura 8 – Sintetização da criação e o redesenho do novo processo 82

LISTA DE SIGLAS

ETP - Estudo Técnico Preliminar

ONU – Organização das Nações Unidas

TR – Termo de Referência

TJ/AC – Tribunal de Justiça do Estado do Acre

TJ/AP – Tribunal de Justiça do Estado do Amapá

TJ/AM – Tribunal de Justiça do Estado do Amazonas

TJ/PA – Tribunal de Justiça do Estado do Pará

TJ/RO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

TJ/RR – Tribunal de Justiça do Estado de Roraima

TJ/TO – Tribunal de Justiça do Estado de Tocantins

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	10
1.1.	Contextualização da situação problema	12
1.2.	Objetivos	14
1.3.	Justificativa	15
1.4.	Produto técnico tecnológico da pesquisa	17
1.5.	Estrutura da dissertação	18
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1.	Evolução da Teoria Geral da Administração	20
2.2.	Processo Administrativo	23
2.3.	Ciclo PDCA	33
2.4.	Evolução dos Modelos de Administração Pública	35
2.5.	Fatores relacionados à evolução do Orçamento-Programa	37
2.6.	Poder Judiciário	40
2.7.	Plano de Obras	42
2.8.	Sustentabilidade	45
2.9	Sincronismo Organizacional	48
2.10	Pesquisas publicadas sobre o tema	50
3.	METODOLOGIA	51
3.1.	Caracterização da pesquisa	51
3.2.	Etapas da pesquisa	52
3.3.	Riscos e medidas mitigadoras	59
4.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	60
4.1	Comparativo entre os Planos de Obras	60
4.2	Fatores relacionados ao planejamento, execução e controle	67
4.3	Enquadramento do Plano de Obras no Sincronismo Organizacional	72
5.	PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	87
6.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
7.	REFERÊNCIAS	97
	APÊNDICE A - PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)	105

1. INTRODUÇÃO

Com a evolução das teorias administrativas, o ambiente exige que as organizações se tornem cada vez mais competitivas com diferenciais que possam atrair mais clientes e ampliar a lucratividade, sendo que, embora as organizações públicas não tenham como essência a busca pelo lucro, objetiva-se a excelência na prestação de serviços públicos à sociedade.

Segundo Paludo (2024) durante a evolução dos modelos de Gestão Pública, historicamente apresentam-se: Patrimonialismo, Administração Burocrática e Administração Gerencial. Ainda, de acordo com o mesmo autor, a Administração Gerencial retirou a ênfase exclusiva nos meios de produção, passando a focar na qualidade do resultado a ser entregue ao cliente cidadão.

Bresser Pereira (1998) ressalta que, o Planejamento no modelo da Administração Pública Gerencial evidencia definição clara e especificação dos Objetivos pretendidos, para elaboração de planos estratégicos, táticos e operacionais, consoante análise do ambiente no qual a Organização Pública está inserida. Ainda segundo o autor, esse modelo enfatizou a eficiência, responsabilidade e orientação para o cidadão.

Matias-Pereira (2012) ratifica que o Modelo Gerencial, representa uma evolução no âmbito da gestão pública, potencializando a qualidade e eficiência nos serviços públicos, transparentes e voltados para o alcance dos resultados positivos para o cidadão.

Desta forma, considerando que a Administração Gerencial foca no resultado, o Plano de Obras tem um papel fundamental, pois a forma como é elaborada pode impactar diretamente na qualidade de entrega de um bem ou serviço à sociedade, podendo onerar financeiramente os cofres públicos com custos desnecessários.

Hood (1991) salienta que a Administração Pública Gerencial ofereceu as condições ideais para que iniciativas inovadoras pudessem começar a acontecer, ou seja, essa possibilidade se dava pela absorção pelo setor público das modernas técnicas gerenciais oriundas da iniciativa privada.

Nesse contexto, na perspectiva da Teoria Geral da Administração, Coltro (2015) ressalta que, com a evolução temporal, observa-se basicamente as seguintes teorias administrativas: Científica, Clássica, Relações Humanas, Burocrática, Contingencial, Estruturalista, Comportamental.

Nessa conjuntura, Maximiano (2019) indica que, as Teorias Científica e Clássica apresentaram conceitos atinentes aos elementos e princípios essenciais para evolução do

processo administrativo, que serviram como base ao estudo das funções do planejamento, organização, direção e controle.

Sobral e Peci (2013) salientam que a teoria das Relações Humanas se apresentou com uma resposta crítica às Teorias Científica e Clássica, pois enfatizava as necessidades psicológicas e sociais dos trabalhadores, contrastando fortemente com os enfoques mais rígidos e mecanicistas. Motta e Vasconcellos (2021), destacam que a Teoria das Relações Humanas, apresentou uma nova compreensão sobre a motivação, relações interpessoais, ambiente de trabalho e seus impactos no comportamento dos trabalhadores no âmbito organizacional.

Nessa conjuntura, Araújo (2004) destaca que a abordagem comportamental, basicamente apresentou-se como uma evolução da Teoria das Relações Humanas, focando mais profundamente no comportamento humano no ambiente de trabalho, enfatizando os conceitos de motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo e outros fatores psicológicos e sociais que influenciam o desempenho e a eficácia organizacional.

No que tange a Abordagem Burocrática, segundo Abrucio, Loureiro e Pacheco, (2010), o modelo objetivava criar um modelo de organização eficiente e racional, baseado em regras e procedimentos claros, com impessoalidade nas relações profissionais, como forma de combater a corrupção e nepotismo, que são características oriundas do Patrimonialismo.

Coltro (2015) ressalta que, na abordagem contingencial, a gestão enfatiza que não existe uma única maneira "melhor" de organizar ou liderar uma empresa para alcance do resultado organizacional, depende de diversos fatores e contextos, como o ambiente interno e externo, estratégia adotada, a tecnologia utilizada, a cultura e clima organizacional, dentre outros fatores.

Segundo Andrade e Amboni (2011), à abordagem estruturalista, entende-se a organização como sistemas sociais complexos e inter-relacionados, onde tanto os aspectos estruturais quanto os humanos são essenciais para o funcionamento eficiente, bem como o alcance do resultado organizacional.

Segundo Alves (2000), o planejamento de obras de engenharia cria uma previsão das tarefas a serem executadas, bem como o roteiro a ser adimplido, prevendo os recursos necessários, estimando os custos, o tempo, entre outras coisas importantes a serem feitas uma vez no monitoramento do referido plano.

Segundo Kotler (2012), destaca que o Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e

recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Nesse sentido, as obras públicas de maneira geral, envolvem grandes investimentos financeiros na maioria das vezes provenientes dos recursos públicos, sendo assim, uma gestão eficiente é fundamental para garantir que esses recursos sejam utilizados de forma eficaz e transparente, evitando desperdícios e garantindo o melhor custo-benefício para a sociedade, que com foco no resultado apresentado pela Administração Pública Gerencial.

Outrossim, a operacionalidade das obras públicas pode ser mensurada por meio do ciclo PCDA, que de acordo com Caloba e Klaes (2016) é composto pelas seguintes fases: Planejar, Executar, Verificar e Agir, que viabilizam o efetivo monitoramento da gestão de projetos das obras, bem como a melhoria dos serviços públicos a sociedade.

Desta forma, o Plano de Obras deve estar sincronizado com o Planejamento Estratégico da Organização, que é essencial na gestão, viabilizando uma estratégia sólida para o desenvolvimento, a inovação e a adaptação às mudanças do ambiente, maximizando a identificação das ameaças e oportunidades, bem como a elaboração de ações necessárias para alcançar os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Assim, essa sincronização se refere basicamente na busca de uma forma de alinhar os objetivos individuais ou de subgrupos com os objetivos gerais ou organizacionais, garantindo que de forma equilibrada todos estejam trabalhando na mesma direção e em prol dos mesmos resultados.

1.1 Contextualização da situação problema

O Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia possui um Plano de Obras vigente, como dispõe a Resolução Normativa n°293/2023-TJRO, que aprova o Plano de Obras do Poder Judiciário do Estado de Rondônia para o período de 2023 a 2025.

Albuquerque e Rocha (2006, p. 5) afirmam que o “sincronismo organizacional significa um passo adiante da sinergia. É todo mundo indo junto para o mesmo lugar. Para que isso ocorra, é necessário determinar para onde queremos ir e quando precisamos chegar lá”.

Nesse sentido, na busca pela excelência na prestação dos serviços públicos, no período de novembro de 2019 a fevereiro de 2020, foi efetuada uma auditoria interna, na qual identificou-se que: de acordo com a Metodologia de Elaboração do Plano Anual de Auditoria Interna, no ano de 2018, despontou como detentor de um dos mais elevados níveis de risco o subprocesso de Gestão, Controle e Monitoramento de Projetos de Obras e

Serviços de Engenharia, resultando na elaboração de um Relatório de Auditoria com os seguintes recomendações de implantações:

> 4.1. A Secretaria Administrativa, em conjunto com demais unidades relacionadas ao tema:
> 4.1.1 Definição de fluxo de gestão, controle e monitoramento dos projetos de obras e serviços de engenharia, que contemple a emissão de relatório trimestral da evolução dos projetos em curso ao Conselho da Magistratura e de Gestão de Desenvolvimento Institucional, na forma do Artigo 135, incisos XXVI, XXVII, XXVIII, e XXIX do Regimento Interno deste Tribunal, para que este atue como instância interna de governança na forma do Anexo Único da Resolução n. 120/2019-PR, no que concerne as obras contidas nos Grupos 2 e 3, conforme classificação da Resolução n. 114/2020/CNJ;
> 4.1.2 Inclusão, nos projetos de engenharia inseridos no sistema SIGA**,** de estimativas e justificativas das áreas, tipos de materiais, acabamentos, instalações, partes interessadas, patrocinadores, detalhamento de fases, etapas e cronograma físico-financeiro, visando subsidiar os gerentes de programa e demais instâncias de governança quando da priorização dos projetos cadastrados;
> 4.1.3 Instituição de controle centralizado de projetos de engenharia, que contemple gestão, controle e monitoramento;
> 4.1.4 Estabelecimento de correspondência entre projetos constantes no Plano de Obras com o Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual e a Estratégia Institucional;
> 4.1.5 Explicitação das seguintes informações no plano de obras: 1. que ele constitui o portfólio de projetos de engenharia a executar; 2. quais projetos serão efetivamente desenvolvidos durante a vigência do plano; 3. a ordem em que os projetos devem ser executados, conforme sistema de priorização; e, 4. as previsões de início e término dos projetos e os valores estimados;
> 4.1.6 Alteração do Plano de Obras 2020/2022, para que este passe a contemplar previsões de início e término das obras, bem como metas intermediárias (a serem alcançadas no mínimo anualmente), revisão dos indicadores, metafísica e meta financeira, elaborando indicadores relacionados ao desempenho de cada projeto priorizado e indicador de desempenho do plano de obras de forma consolidada;
> 4.1.7 Definição de fluxo para elaboração de anteprojeto de obras e serviços de engenharia, visando o cumprimento do Art. 5º da Resolução 114/2010/CNJ, contendo o conjunto de informações necessárias a constituição do anteprojeto, bem como: composição da equipe que o elaborará, especificando atribuições e responsabilidades de seus integrantes, utilizando como parâmetro, a título de recomendação, a Orientação IBRAOP OT - IBR 006/2016; e
> 4.1.8 Registro, no Sistema Eletrônico de Informações SEI!, dos anteprojetos das obras constantes no Plano de Obras 2020/2022.

Segundo Souza e Santos (2022), atender a auditoria interna é essencial para que organizações possam viabilizar uma forma de garantir a conformidade, identificando e criando ações que visem mitigar os riscos apresentados, bem como contribuem para melhoria nos processos operacionais, e monitoramento do desempenho.

Outrossim, embora a Auditoria Interna do TJ/RO tenha indicado inicialmente oito apontamentos referente Plano de Obras, a presente pesquisa enfatizou os seguintes itens: 4.1.1 Definição de fluxo de gestão, controle e monitoramento dos projetos de obras e serviços de engenharia, que contemple a emissão de relatório trimestral da evolução dos projetos em curso; 4.1.3 Instituição de controle centralizado de projetos de engenharia, que

contemple gestão, controle e monitoramento; 4.1.4 Estabelecimento de correspondência entre projetos constantes no Plano de Obras com o Plano Plurianual, Lei Orçamentária Anual e a Estratégia Institucional e 4.1.5 Explicitação das seguintes informações no plano de obras.

Nessa conjuntura, objetivando a elaboração do Produto Técnico-Tecnológico (PTT), apresenta-se uma possibilidade de remodelagem do Plano de Obras, que terá como pilar as recomendações da Auditoria Interna do TJRO. Assim, considerando a operacionalidade do Plano de Obras do Tribunal de Justiça analisado, o resultado da presente pesquisa serviu como base para ratificar a relevância do planejamento, execução e controle das ações do aludido plano, bem como evidenciou soluções eficientes e sustentáveis alinhadas à estratégia organizacional.

Desta forma, considerando a complexidade das organizações públicas e suas variáveis constitutivas, bem como o foco da Administração Gerencial, em relação ao plano de obras do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, a pesquisa busca responder a seguinte problemática: Com relação à missão organizacional e a complexidade relacionada aos modelos e técnicas de planejamento e controle aplicados às obras públicas, o Plano de Obras do Tribunal de Justiça analisado tem um papel estratégico no desenvolvimento da Organização?

1.2 Objetivos gerais e específicos

1.2.1 Objetivo geral

Esta pesquisa tem como objetivo geral, analisar os aspectos gerenciais das obras públicas no âmbito de um Tribunal de Justiça da Região Norte, quanto ao planejamento e controle das metas estabelecidas no Plano de Obras.

1.2.2 Objetivos específicos

Na perspectiva dos resultados essa pesquisa apresenta como objetivos específicos:

- Comparar Plano de Obras vigente do Tribunal de Justiça estudado com os Planos de Obras de outros Tribunais da Região Norte, e Resolução 114/2010 do Conselho Nacional de Justiça (1);
- Correlacionar as etapas do Ciclo PDCA com o gerenciamento da execução do Plano de Obras (2);
- Identificar a congruência entre o Plano de Obras e os aspectos atinentes sustentabilidade e estratégia organizacional, viabilizando a remodelagem com o Sincronismo Organizacional (3);

- Como Produto Técnico-Tecnológico propor uma remodelagem do Plano Obras, que sirva de base para o planejamento, execução e controle das ações do plano, bem como evidencie soluções eficientes e sustentáveis alinhadas à estratégia organizacional (4).

1.3 Justificativa

Segundo Mattos (2019), o planejamento e o controle permitem uma visão real da obra, servindo de base confiável para decisões gerenciais, viabilizando a adoção de um modelo de planejamento que permite acompanhar o efetivo desenvolvimento da obra, bem como, a possibilidade de identificação de alterações durante o processo de execução.

Nessa conjuntura, a presente pesquisa objetiva apresentar e enfatizar o planejamento e controle das metas estabelecidas no Plano de Obras. Ressalta-se que, os aspectos gerenciáveis do Plano de Obras, apresentam-se como um fator essencial que viabilizará o alcance do sucesso de qualquer plano ou projeto, sendo efetivamente implementado com organização, controle, eficiência e transparência no processo de execução.

Segundo Moreira et al. (2022), a agenda 2030 é uma iniciativa da Organização das Nações Unidas (ONU) que propõe um pacto global em prol do desenvolvimento sustentável, que objetivava maximizar a garantia do desenvolvimento humano e o atendimento às necessidades básicas do cidadão por meio de um processo econômico, político e social que respeite o ambiente e a sustentabilidade. Desta forma, a ONU apresentou ao mundo, dezessete metas globais, que versava sobre vários temas, como uma tentativa de acabar com a pobreza, proteger o planeta e garantir a paz e a prosperidade para todos até 2030, consoante informações listadas a seguir:

Considerando a temática, a presente pesquisa pode ser relacionada a alguns dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), tendo em vista que, as obras públicas desempenham um papel essencial na promoção do desenvolvimento sustentável, podendo viabilizar a construção e manutenção de infraestrutura, acesso a serviços básicos, desenvolvimento urbano sustentável, resiliência a desastres, emprego digno, redução das desigualdades e uso sustentável de recursos, consoante quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Relação ODS com Obras Públicas

ODS	Obras Públicas
Objetivo 6. Água limpa e saneamento - Garantir disponibilidade e manejo sustentável da água e saneamento para todos.	Possibilidade de construção e manutenção de sistemas de abastecimento de água, redes de esgoto, estações de tratamento de água e efluentes são essenciais para garantir o acesso universal à água potável e saneamento básico.
Objetivo 7. Energia limpa e acessível - Garantir acesso à energia barata, confiável, sustentável e renovável para todos.	Possibilidade de construção de centrais de energia solar, parques eólicos, centrais de biogás e outras infraestruturas de energia renovável para aumentar a quota de energia limpa no cabaz energético.
Objetivo 8. Trabalho de decente e crescimento econômico - Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos	Planejamento de novas construções, com identificação e priorização de obras necessárias para atender à demanda jurisdicional e administrativa. Atuação na manutenção e conservação predial, com a adoção de rotinas preventivas para prolongar a vida útil das edificações.
Objetivo 9. Construir infraestruturas resilientes, promover a industrialização inclusiva e sustentável e fomentar a inovação	Envolvem a construção e manutenção de infraestrutura, como estradas, pontes, ferrovias, portos e sistemas de transporte público. Essa infraestrutura é fundamental para o desenvolvimento econômico, social e ambiental sustentável.
Objetivo 10. Reduzir a desigualdade dentro dos países e entre eles	Podem ajudar a reduzir as desigualdades socioeconômicas, garantindo o acesso equitativo à infraestrutura e serviços básicos em todas as comunidades, incluindo aquelas marginalizadas e de baixa renda.
Objetivo 11. Tornar as cidades e os assentamentos humanos inclusivos, seguros, resilientes e sustentáveis	Desempenham um papel crucial na criação e manutenção de cidades e comunidades sustentáveis, incluindo o planejamento urbano, o transporte público eficiente, o acesso a espaços verdes e a gestão de resíduos.
Objetivo 12. Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis	Podem promover o uso sustentável de recursos naturais, por exemplo, por meio da implementação de práticas de construção verde, eficiência energética e gestão sustentável de resíduos de construção.
Objetivo 13. Ação contra a mudança global do clima - Tomar medidas urgentes para combater a mudança climática e seus impactos.	Elaboração de projetos que incorporem a resiliência climática, como a construção de infraestruturas que possam resistir a eventos climáticos extremos e que contribuam para a mitigação das mudanças climáticas
Objetivo 16. Paz, justiça e instituições eficazes - Promover sociedades pacíficas e inclusivas par ao desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.	Viabilizar o acesso à justiça por meio de infraestruturas adequadas e modernas.
Objetivo 17. Parcerias e meios de implementação - Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável.	Colaboração entre governos, setor privado e outras partes interessadas para financiar e implementar projetos de infraestrutura.

Fonte: Programa das Nações Unidas (ONU)

Desta forma, consoante o contexto no qual está inserido, percebe-se que as obras públicas têm um papel significativo na aplicação concreta dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, uma vez que podem impactar direta ou indiretamente diversas áreas-chave nos aspectos sustentáveis, seja econômico, social ou ambiental, consoante o cumprimento das dezessete metas globais apresentadas pela ONU.

Aplicando-se as metas globais no contexto das obras públicas executadas pelo Tribunal de Justiça pesquisado, pode-se verificar o seu impacto direto nos ODS 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16 e 17.

Assim, objetivando a elaboração do Produto Técnico, apresenta-se a remodelagem do Plano de Obras, que terá como pilar as recomendações da Auditoria Interna do Tribunal, bem como as características da Administração Gerencial.

Com base nos resultados das pesquisas, que se buscam analisar a complexidade relacionada à operacionalidade do Plano de Obras de um Tribunal de Justiça da Região Norte, que sirva de base para o planejamento, execução e controle das ações do plano, bem como evidencie soluções eficientes e sustentáveis alinhadas à estratégia organizacional.

1.4 Estrutura da dissertação

Esta pesquisa é composta por capítulos e subcapítulos: o primeiro capítulo constitui a introdução deste trabalho, no qual constam as definições iniciais da pesquisa; o segundo capítulo é formado pelo referencial teórico encontrado, apresentando-se um breve histórico da evolução da Teoria Geral da Administração, destacando os conceitos do Processo Administrativo, ciclo PDCA, Plano de Obras e Sustentabilidade, que são fundamentais para melhor desenvolvimento da temática da pesquisa, consoantes características do Órgão Público analisado. No que tange a Administração Pública, apresentou-se a evolução dos Modelos de Administração Pública, evidenciando conceitos atinentes à Administração Pública Gerencial, bem como o Orçamento-Programa. Ainda no segundo tópico, apresenta-se algumas características do Poder Judiciário, Conselho Nacional de Justiça e do Tribunal de Justiça pesquisado. O terceiro capítulo demonstra a metodologia e técnicas empregadas para o desenvolvimento deste estudo e para buscar os objetivos propostos. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa. No quinto capítulo apresenta-se o produto técnico tecnológico, sendo uma remodelagem do Plano Obras, finalizando com a apresentação das considerações finais.

Desta forma, para melhor elucidação da estrutura desta dissertação, apresenta-se as informações sintetizadas no quadro a seguir:

Quadro 2 – Estrutura da Dissertação

Tópicos	Subtópicos
1. Introdução	1.1 Contextualização da situação problema; 1.2 Objetivos gerais e específicos; 1.3 Justificativa; 1.4 Produto técnico tecnológico da pesquisa
2. Referencial Teórico	2.1 Evolução da Teoria Geral da Administração; 2.2 Processo Administrativo; 2.3 - Ciclo PDCA; 2.4 - Evolução dos Modelos de Administração Pública; 2.5 Caracterização dos fatores relacionados à evolução do Orçamento-Programa; 2.6 Poder Judiciário; 2.7 - Plano de Obras; 2.8 Sustentabilidade; 2.9 Sincronismo Organizacional; 2.10 – Pesquisas publicadas sobre o tema.
3. Metodologia	3.1 Caracterização da pesquisa 3.2 Etapas da pesquisa
4. Análise e Interpretação dos Dados	4.1 Comparativo entre os Planos de Obras 4.2 Fatores relacionados ao planejamento, execução e controle do Plano de Obras 4.3 Enquadramento do Plano de Obras no Sincronismo Organizacional
5. Produto Técnico Tecnológico	5. Produto Técnico Tecnológico
6. Considerações Finais	6. Considerações Finais

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, discutir-se-á os aspectos conceituais relacionados às teorias que serviram de bases para sustentar as justificativas e as conclusões desta pesquisa, abordando ainda fundamentos das características da problemática explorada relacionadas aos aspectos gerenciais do Plano de Obras do Tribunal de Justiça pesquisado.

2.1 Evolução da Teoria Geral da Administração

Segundo Maximiano (2017), a Teoria Geral da Administração é um campo de estudo multidisciplinar que busca compreender os princípios e práticas fundamentais da administração, fornecendo um conjunto de conceitos e ferramentas que podem ser aplicados em diversas organizações e contextos gerenciais

Ainda segundo o mesmo autor, embora a administração existisse de maneira empírica, ao passar dos anos, o seu conceito como ciência apresentou-se para o mundo na Revolução Industrial, mais especificamente na segunda época, do ano de 1860 a 1914, popularmente também chamado de Revolução do Aço e da Eletricidade.

Nesse contexto, com a constante evolução da sociedade, é inevitável que os processos produtivos a acompanhassem, considerando que, anteriormente utilizava-se apenas a produção manufatureira nas organizações, e com o advento da Revolução Industrial, passou-se a produção industrializada em massa. Assim, a administração surge basicamente, como uma tentativa de solução para os problemas de gestão das empresas, uma vez que produzia muito mais que antes.

De acordo com Andrade e Amboni (2011), em 1903, um jovem engenheiro norte americano chamado de Frederick Winslow Taylor surgiu com a Teoria Científica, que estudava a organização de baixo para cima, ou seja, do operacional para o estratégico, aplicando métodos científicos nos problemas da administração, com ênfase nas tarefas.

Ainda segundo os mesmos autores, em 1916, o francês Henri Fayol, também engenheiro, surgiu com a Teoria Clássica, que analisava a organização de cima para baixo, ou seja, do estratégico para o operacional, apresentando como principal foco a estrutura da empresa.

Desta forma, percebe-se que a Teoria Científica enfatizava as tarefas no nível de operacionalidade, a Teoria Clássica dava uma ênfase na estrutura da organização e seus níveis hierárquicos. Sendo assim, dentro de suas ênfases, observa-se que as duas teorias tinham como princípio básico o controle, pois visavam sanar os problemas de produção da

época, e conseguiram êxito durante um tempo, porém, desconsideravam um fator relevante para que a organização alcançasse os seus objetivos, as pessoas.

Segundo Maximiano (2019), em resposta às Teorias Científica e Clássica, surgiu a Teoria das Relações Humanas, com o foco nas pessoas, apresentando-se-como principal nome o psicólogo australiano Elton Mayo, que por meio da experiência de Hawthorne aplicada na fábrica Western Electric Company nos Estados Unidos, constatou que proporcionar apenas uma remuneração justa, não é o fator único para estimular o desempenho dos funcionários, existindo outros fatores como motivação, moral, atitude, liderança dentre outros. Nesse contexto, uma das críticas à Teoria das Relações Humanas é sua abordagem organizacional de sistema fechado, sendo o ser humano analisado de forma muito romântica, valorizando apenas as suas qualidades e desconsiderando os seus defeitos. Consoante Coltro (2015), ao passar dos anos, naturalmente surgiram diversas teorias, como a Burocrática idealizada por Max Weber, as Abordagens Comportamental, Estruturalista e Desenvolvimentista, Teorias de Sistemas e Contingencial, dentre outras.

Desta forma, Maximiano (2017) ressalta que, a Teoria Clássica enfatizou a estrutura gerencial da organização, com uma visão do estratégico para o operacional, apontando a distinção entre a administração e demais funções, apresentando os princípios básicos e processo administrativo como base para desenvolvimento da gestão nas empresas.

Segundo Fayol (1990), para saúde e bom funcionamento da organização, se faz necessário certas condições, que orientem a organização no alcance do resultado, apresentando-se 14 princípios indicados no quadro 3 que segue.

Quadro 3 – Princípios da administração

Princípios	Descritiva
Divisão do trabalho	A divisão pode ser horizontal (Departamentalização) ou vertical (Hierarquia).
Autoridade de responsabilidade	Autoridade é a capacidade de dar ordens e exigir o cumprimento, e a responsabilidade apresenta-se como dever de executar o trabalho cumprindo as ordens.
Disciplina	Depende da obediência, sendo basicamente a aplicação de energia para garantir o respeito às ordens.
Unidade de comando	Cada subordinado se reporta de um modo único e exclusivo a apenas um chefe.
Unidade de direção	Atrelada ao planejamento, um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
Subordinação do interesse público ao geral	Esse princípio nos lembra que o interesse da família deve estar acima do interesse dos seus membros e que o interesse do Estado deve sobrepor-se ao de um cidadão.
Remuneração do pessoal	Prêmio pelo serviço prestado, devendo ser equitativa.

Princípios	Descritiva
Centralização	Poder de decisão é padronizado na mão de poucos, geralmente nos níveis mais altos da organização.
Hierarquia/Cadeia escalar	Linhas que levam a autoridade e responsabilidade do topo à base.
Ordem	Na forma material é um lugar para cada coisa, na ordem social é um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
Equidade	Justiça e isonomia para alcançar a lealdade.
Estabilidade do pessoal	Tempo do agente para chegar e desempenhar uma função.
Iniciativa	Capacidade das chefias de visualizar um plano e implementá-lo
União do pessoal/Espírito de equipe	Harmonia e união na organização.

Fonte: Fayol (1990)

Com isso, verifica-se a necessidade de sincronização entre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, pois os efeitos desta podem comprometer diretamente o resultado organizacional satisfatório. Ressaltando que, os princípios apresentados por Fayol (1990), não traz uma ideia rígida, pois, podem ser adaptados ou modificados no qual se aplica a organização.

Nesse contexto, apresenta-se a Teoria Neoclássica que segundo Chiavenato (2014) reafirmava relativamente os postulados da Teoria Clássica, enfatizando os objetivos estabelecidos, a prática e aplicabilidade da administração, bem como o resultado pretendido pela organização.

De acordo com Gil (2001) empregados motivados para exercer o seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados à organização. Portanto, a aplicação dos princípios no cotidiano da organização não se preocupa apenas em atingir as diretrizes organizacionais, mas deve fundamentalmente lidar com a motivação das pessoas, a persuasão e a delegação de tarefas e poderes, bem como a criação de um contexto organizacional propício ao alcance de metas e objetivos.

Segundo Mintzberg (2006), a gestão estratégica tem impacto direto no resultado organizacional, podendo onerar a empresa financeiramente com custos desnecessários e má utilização dos seus recursos. Dessa forma, a organização deve sincronizar suas ações no processo administrativo, para que o planejamento seja elaborado de forma consistente, consolidando-se uma identidade organizacional, de acordo com o quadro 4 a seguir.

Quadro 4 – Elementos da administração

Princípios	Descritiva
Previsão	Visualizar e traçar o programa de ação em médio e longo prazo
Organização	Constituir uma estrutura material e humana para realizar o empreendimento da empresa.
Comandar	Dirigir e orientar o pessoal para mantê-lo ativo na empresa
Coordenação	Ligar e harmonizar todos para mantê-lo ativo na empresa
Controle	Cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos da empresa

Fonte: Fayol (1990)

Portanto, verifica-se do alinhamento das ações atinentes ao processo administrativo, pois podem comprometer diretamente o resultado organizacional satisfatório, sendo a estrutura organizacional de relevância na gestão.

Chiavenato (2014) destaca ainda que, a Teoria Neoclássica apresentou uma nova forma relacionada aos elementos da administração, reduzindo o processo administrativo para quatro funções: Planejamento, Organizar, Dirigir e Controlar, destacando que, os conceitos foram abordados no tópico seguinte.

2.2 Processo Administrativo

Segundo Maximiano (2019), a administração apresenta-se basicamente como um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização dos recursos para possibilitar a realização de objetivos.

Nessa conjuntura, de acordo com o mesmo autor, com a Teoria Neoclássica, apresentou-se uma evolução do conceito de Fayol em relação ao processo administrativo, compondo-se essencialmente pelo Planejamento, Organização, Direção e Controle, sendo responsáveis pela transformação dos recursos (*inputs)* em resultados para organização (*outputs*), sendo assim, o processo administrativo caracteriza-se como cíclico, contínuo, dinâmico e iterativo, gerando aprendizado organizacional.

2.2.1 Planejar/Gestão

Segundo Oliveira (2014), planejar é a função administrativa responsável por examinar o futuro, traçando os objetivos e planos de ação, sendo assim, é a função que sintetiza as informações para definição de um objetivo, metas e estratégia como diagnóstico do contexto organizacional.

Ainda segundo o mesmo autor, no que tange ao desenvolvimento de uma estrutura organizacional, há três níveis de influência, que estão diretamente relacionadas com o tipo de

planejamento, consoante informações sintetizadas na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Tipos de planejamento e Níveis de influência da estrutura organizacional



Fonte: Oliveira, 2013, p. 87.

Nesse contexto, o planejamento estratégico, conceitualmente, é um processo administrativo que possibilita ao gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela organização ao longo prazo, visando obter um nível de otimização na relação aos aspectos do ambiente interno e externo. O nível de influência estratégico, considera a estrutura de toda a organização e a melhor interação com o ambiente, no qual estão os fatores não controláveis.

Desta forma, o planejamento estratégico abrange a organização como um todo e sua relação com o ambiente, lidando com altos graus de incertezas no que tange aos fatores extrínsecos da organização.

De acordo Maximiano (2019), o planejamento tático tem por finalidade otimizar determinada área de resultado, e não a organização inteira. O nível de influência tático, considera determinado conjunto de aspectos homogêneos da estrutura organizacional. Nessa conjuntura, o planejamento tático abrange as áreas funcionais/departamento com aspectos internos, a médio prazo, promovendo a articulação entre os níveis estratégicos e tático, ou seja, basicamente traduzindo a estratégia da organização para o plano operacional.

E o planejamento operacional considera uma parte bem específica da estrutura organizacional, sendo assim, abrangem as atividades, tarefas, métodos, formas de execução e rotinas que materializam a estratégia em ações operacionais.

Em relação ao processo de planejamento estratégico, não existe um consenso doutrinário atinente às suas etapas, sendo assim, nesta pesquisa, optou-se por utilizar o modelo de referência apresentado por Oliveira (2023, p.42), que destaca a elaboração e implementação do planejamento estratégico em quatro fases básicas:

Fase I – Diagnóstico estratégico;
Fase II – Missão da empresa;
Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos;
Fase IV – Controle e avaliação.

Ainda segundo o mesmo autor, a fase I, apresentada como diagnóstico estratégico, é

também denominada de auditoria de posição da organização, sendo basicamente composta pela identificação da visão e valores, bem como a análise ambiental (interno e externo).

Segundo Sobral e Peci (2013) a visão de futuro apresenta o futuro desejado pela organização, ou seja, é aquela que detecta os sinais de mudança, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em um fato.

Nessa conjuntura, Maximiano (2017) ratifica que os valores são os princípios norteadores morais que orientam a organização no cumprimento da missão e na busca da visão.

No que tange a análise ambiental, efetua-se a coleta de informações buscando um diagnóstico, sendo geralmente utilizado a matriz SWOT para identificar os cenários e adoção de algumas posturas estratégicas.

Segundo Rodrigues (2005), a matriz SWOT foi criada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Cristensen, da Harvard Business School; e a análise SWOT estuda a competitividade de uma organização por meio de quatro variáveis, a saber, Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Utilizada no processo de planejamento estratégico, a matriz SWOT permite a coleta de informações sobre o ambiente interno e externo no qual a organização está inserida.

Silveira (2001, p. 209) aponta que a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para diagnóstico de cenário, sendo muito empregada no planejamento estratégico, informando aos gestores os pontos fortes e fracos de uma organização e evidenciando fraquezas e ameaças, possibilitando melhorias internas e externas. No diagnóstico organizacional, é possível realizar um levantamento de informações inerentes às forças de fraquezas no ambiente interno, e ameaças e oportunidades do ambiente externo. Segundo Oliveira (2023), o processo de formulação da matriz SWOT se dá pela análise prévia que é realizada, levando em consideração os quatro componentes que são de fundamental para o diagnóstico estratégico que, são os indicados no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Variáveis da análise SWOT

Elementos da Análise SWOT	Descritiva
Pontos fortes	Variáveis internas que podem ser controladas pelos colaboradores, ajudando a manter o ambiente interno da organização favorável ao maior desempenho dos funcionários.
Pontos fracos	Variáveis internas que podem ser controladas, porém causam desconforto para a empresa, são pontos de vulnerabilidade.
Oportunidades	Variáveis externas à organização que não podem ser controladas, porém se forem identificadas, potencializam o desempenho da organização, no que tange ao cenário.

Elementos da Análise SWOT	Descritiva
Ameaças	Variáveis externas que fogem do controle da gestão, pois dependem de movimentações no ambiente competitivo, apresentando outra vulnerabilidade da organização no cenário externo.

Fonte: Oliveira (2023)

Ressaltando que, os fatores indicados no diagnóstico identificam os cenários e a postura estratégica que a organização poderá optar. Nesse contexto, segundo Cruz (2017), para que sejam evidenciados cenários pelo diagnóstico, os resultados devem ser analisados de forma combinada, com as condições internas confrontadas com os fatores externos, auxiliando na manutenção ou elaboração de novas estratégias. A análise por meio do cruzamento entre os fatores internos e externos fornecem elementos para a construção da estratégia organizacional.

Assim, a abordagem delineada e demonstrada acima permite afirmar que a função da análise SWOT busca a compreensão dos fatores internos e externo, pois afetam a organização, considerando as quatro variáveis, e busca na adoção de medidas que sirvam de apoio a tomada de decisão na busca do resultado positivo da instituição.

Na fase II, apresenta-se a Missão da empresa, que consoante Schein (2009), é a razão de ser da organização, ou seja, é o propósito e como pretende-se atuar no dia a dia, sendo basicamente uma identidade com um sistema de valores atemporal que direcionam as ações estratégicas.

Na fase III, apresentam-se os instrumentos prescritivos e quantitativos. Segundo Oliveira (2014), os instrumentos prescritivos explicitam o que deve ser feito pela organização, objetivando o alcance dos propósitos definidos consoante a missão, postura estratégica e visão. Nesse contexto, nos instrumentos prescritivos são estabelecidos os objetivos, desafios, metas, diretrizes, políticas institucionais, projetos e planos de ação.

Ainda segundo o mesmo autor, instrumentos quantitativos indicam os aspectos econômico-financeiros do planejamento orçamentário associado a estrutura organizacional, viabilizando o alcance dos projetos, programas e planos de ação definidos pelos instrumentos prescritivos.

A fase IV, indica o controle e avaliação, que viabilizam o monitoramento das ações para implementação da estratégia, objetivos e metas estabelecidas, sendo essas ações avaliadas e confrontado com o cenário do que foi planejado com o realizado, e a partir disso fazer os ajustes necessários, tomando-se a decisão sobre a continuidade ou não de uma política pública.

De acordo com Chrispino (2016), é efetuado um comparativo entre os resultados pretendidos e alcançados, utilizando-se os indicadores de desempenho para subsidiar a tomada de decisão atinente ao direcionamento de estratégias. Ressalto que, o conceito de controle e monitoramento foi detalhado no item 2.2.4 deste trabalho.

2.2.2 Organizar

Segundo Oliveira (2019), organizar é a função administrativa responsável por montar uma estrutura humana e material, alocando recursos para alcançar os objetivos. Nessa função, destacam-se os conceitos apresentados no Quadro 1 – Princípios da administração, sendo assim, nessa fase são estabelecidas a divisão do trabalho, definições de autoridades, atribuições de responsabilidades, como estruturação das áreas na organização.

Maximiano (2019) ratifica que, a função organização é um processo de tomar decisões, evidenciando-se a divisão do trabalho, definições de responsabilidades e autoridade, que resultam no desenho da estrutura organizacional.

Ainda segundo o mesmo autor, no desenho da estrutura organizacional, evidencia-se a representação gráfica da estrutura formal das organizações, que decorrem dos componentes básicos: tarefas resultantes da divisão do trabalho; pessoas que são designadas para ocupar cargos na organização formal; órgãos que são o efetivo agrupamento de pessoas e atividades; e a relação entre pessoas, liderança, órgão, dentre outros aspectos

Nesse contexto, segundo Cruz (2017), em relação à estrutura organizacional, apresentam-se duas estruturas: formal e informal. A estrutura formal é aquela representada pelo organograma, estatuto e regras, enquanto a estrutura informal conceitua-se como a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida na organização, sendo assim, verifica-se que ambas as estruturas se complementam, devendo ser consideradas nas abordagens gerenciais para tomadas decisão.

2.2.3 Dirigir

Consoante Maximiano (2019), direção é a função administrativa que trata das relações interpessoais dos gestores com os seus respectivos subordinados. Assim, é responsável por conduzir pessoas com foco nos objetivos, promovendo a liderança, motivação e cultura organizacional.

Desta forma, Vergara (2016) ressalta que, a motivação é um produto inacabado e contínuo, se manifesta em momentos indefinidos, surgindo de necessidades intrínsecas dos

indivíduos. É uma força, uma energia que impele os indivíduos na direção de algo. Segundo Fernandes; Oliveira e Silva (2006, p. 123) “A motivação é aquilo que leva o ser humano a gastar energia em uma direção específica com um determinado propósito”.

Com todos os aspectos em relação ao ambiente organizacional, constata-se que é um grande desafio gerenciá-lo, tendo em vista o alinhamento entre os objetivos da empresa e os de seus funcionários, o clima organizacional que pode variar, além da própria motivação dos integrantes das equipes. O conceito de cultura organizacional faz parte das Ciências Sociais e tem evoluído bastante com o passar dos anos, gerando uma discussão sobre suas origens entre os autores, pois apresenta uma certa complexidade.

Um dos principais autores sobre esse tema, Schein (2009), define a cultura organizacional como um conjunto de pressupostos básicos vivenciados por um grupo, indicando formar adaptação externa e de integração interna. De acordo com Dias (2013), de forma genérica cultura organizacional é tudo aquilo criado pela organização durante a sua existência, tanto no aspecto tangível quanto no intangível, ou seja, a cultura tem como elementos básicos: Crenças; Valores; Normas; Sanções; Símbolos; Idioma e Tecnologia, variando apenas em seus conteúdos, porém comuns à cultura.

É possível considerar que em empresas estruturadas, evidenciam-se os valores como trabalho em equipe, responsabilidade, integridade, dentre outros. Isso acontece simplesmente para o fortalecimento da cultura organizacional, apresentando-se como um processo gradativo, que com o passar do tempo tende a se fortalecer, tornando-se um diferencial na organização.

Marras (2016) ratifica que a Gestão de Pessoas deve estar ligada diretamente com o planejamento estratégico, introduzindo em suas políticas, possíveis mudanças de paradigmas que podem modificar substancialmente: os resultados obtidos pela organização, refletindo de forma a impulsionar o desempenho institucional, ou seja, no mapeamento do perfil cultural, deve-se buscar um alinhamento dos fatores relacionados às crenças e valores dos colaboradores, além da concordância da empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos em comuns. Com isso, verifica-se a da sincronização entre o planejamento estratégico e a gestão de pessoas, pois os efeitos desta podem comprometer diretamente o resultado organizacional satisfatório, sendo a liderança de grande relevância na gestão.

Segundo Robbins (2005), liderança é a capacidade de influenciar um grupo em direção à realização de metas, podendo a fonte ser formal ou informal dentro da organização. Nessa conjuntura, Schein (2009) destaca a relevância da liderança na consolidação de uma

cultura organizacional, pois é componente de um processo de aprendizagem pela experiência do grupo. Desta forma, a liderança eficaz consiste em estimular os colaboradores a atingir o desempenho, que por si só não conseguem. Portanto, o objetivo das ações do líder é criar condições viáveis para que os indivíduos consigam alcançar um nível de motivação, em que possam agir com o maior desempenho possível.

De acordo com Lacombe (2005) o clima organizacional reflete a percepção das pessoas referente a qualidade do ambiente de trabalho, recebendo influência expressiva da cultura da empresa, que indica os valores e crenças em que acreditam para que os seus funcionários coloquem em prática.

Existem várias estratégias de avaliação do clima organizacional, sendo que Luz (2003) aponta a realização de entrevista com os empregados, visando identificar as necessidades pessoais e os problemas que podem afetar o clima da empresa. E ainda segundo o mesmo autor, a pesquisa de clima é feita geralmente por meio de questionário, no qual o funcionário manifestará sua opinião sobre as variáveis pesquisadas, sendo que na maioria das vezes se busca informações sobre o trabalho realizado, salários, liderança, dentre outros fatores que indicam grande influência na disponibilização de um clima propício à maximização do desempenho dos funcionários.

2.2.4 Controlar/Monitorar

Segundo Oliveira (2023), o controle tende a viabilizar que a execução das ações planejadas ocorra de forma consistente, atuando inclusive em correções, caso sejam necessárias, sendo assim, a função de controle é atribuída à competência de verificar se a execução está ocorrendo de acordo com o planejado, por meio de avaliações, monitoramentos, comparações, correções etc.

Segundo Bergue (2011), dentre os objetivos básicos da referida função, destacam-se: assegurar que os objetivos planejados sejam destacados; corrigir desvios negativos e reforçar os desvios positivos.

Aplicando-se no contexto das obras públicas, percebe-se a relevância da aplicação do processo administrativo, bem com a operacionalidade do controle, visando mitigar riscos de dispêndio desnecessário de recursos públicos.

Medauar (2014) ressalta que, existem vários tipos de controle, podendo ser por exemplo, quanto ao nível organizacional (estratégico, tático e operacional), quanto à orientação (burocrático, controle de mercado e clã); quanto ao tipo de empresa (familiar,

burocrático, resultados, *ad hoc*), dentre outros.

Nesse cenário, atinente ao presente estudo, foi abordado o controle quanto ao momento de sua efetivação, de acordo com Meirelles (2014), podendo ser: preventivo (ex ante), simultâneo (concomitante) ou posterior (ex post).

Ainda segundo o mesmo autor, o controle preventivo é proativo, pois identifica e prevê a ocorrência de problemas, atuando primordialmente nos insumos (*inputs*). No que se refere ao controle simultâneo, atua na correção dos problemas quando ocorrem, com monitoramento contínuo, focando no processo, sendo basicamente reativo. O controle posterior, avalia atividades executadas, e diferencia-se dos outros controles por não corrigir o problema, mas apenas identificá-los para evitar novas ocorrências no futuro.

Segundo o Manual de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (2020, p.15), na Administração Pública, o valor público são os produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos, consoante informações sintetizadas na figura 2 a seguir:

Figura 2 – Diagrama das principais dimensões de desempenho



Fonte: Manual de Auditoria de Resultados (TCU, 2020, p.15).

Ressalta-se que, para melhor elucidação do diagrama supramencionado, adotou-se nesta pesquisa os conceitos explicitados no aludido Manual do TCU (2020), consoante informações sintetizadas nos tópicos seguintes, correlacionando-os com a relevância do Plano de Obras. Nesse contexto, com base no referido Manual, apresenta-se na sequência alguns conceitos relevantes para o entendimento do tópico.

No que tange aos problemas, compreendem-se como, as dificuldades ou demandas do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários

legítimos de bens e serviços públicos.

Desta forma, no que se refere ao Plano de Obras, identifica-se o conceito na necessidade de melhorias das instalações do Poder Judiciário para exercer a prestação jurisdicional para sociedade, aplicando-se nas reformas estruturais, bem como na construção de novos Fóruns em Municípios ainda não contemplados.

Os objetivos são as enunciações iniciais dos efeitos que se pretendem obter com a intervenção, ou seja, no caso do Plano de Obras pretende-se facilitar e viabilizar o alcance da missão e visão organizacional do Tribunal pesquisado, por meio da melhoria das estruturas e ambientes para atendimento da sociedade, bem como dos servidores públicos que exercem suas atividades.

No que refere aos insumos são os bens e serviços empregados na produção de outros bens e serviços que serão entregues a outras organizações ou diretamente ao público alvo de uma intervenção. Deste conceito, pode-se extrair que o Plano de Obras objetiva a entrega estruturas físicas de qualidade a sociedade.

As atividades são os procedimentos utilizados para converter recursos em produtos. O conceito abrange igualmente a comunicação de informações de gestão e a respectiva utilização pelos gestores.

Nesse contexto, no caso do Plano de Obras ressalta-se os procedimentos administrativos para o planejamento e normatização das priorizações de novas obras ou reformas, bem como os procedimentos técnicos para entrega do produto, como serviços de engenharia e arquitetura por exemplo, que são essenciais para o desenvolvimento de obras públicas,

Os produtos apresentam-se como os bens ou serviços obtidos por meio da conversão de insumos e que serão entregues como realização da intervenção pública, destacando-se na melhoria das estruturas e ambientes para atendimento da sociedade, bem como dos servidores públicos que exercem suas atividades.

2.2.4.1 Conceitos de Resultados, Impactos e Efeitos, com base no Manual do TCU (2020)

Os resultados são alterações ou efeitos imediatos experimentados pelos destinatários diretos da intervenção pública, ou seja, no caso do Plano de Obras, pode-se enquadrar esse conceito na melhoria das estruturas físicas para prestação de serviços jurisdicionais para os clientes externos e internos da organização.

Os impactos são consequências socioeconómicas de longo prazo que podem ser

observadas após um determinado período posterior à participação na intervenção e que podem afetar os destinatários diretos da intervenção ou os destinatários indiretos não inseridos na intervenção, que tenham sido por ela beneficiados ou prejudicados.

Nessa conjuntura, no que tange às reformas estruturais nos ambientes existentes, pode-se observar uma melhoria na percepção dos cidadãos que necessitam da utilização dos serviços do Poder Judiciário.

No que se refere às novas construções, identifica-se uma maior aproximação do Poder Judiciário com a sociedade, tendo em vista, a existência de uma estrutura física nos Municípios.

Os efeitos, apresentam-se como a alteração que resulta da execução da intervenção e que está normalmente relacionada com os seus objetivos. Os efeitos incluem os resultados e os impactos. Podem ser esperados ou não, positivos ou negativos (por exemplo, uma nova estrada que atrai investidores para uma região, mas que causa níveis de poluição inaceitáveis nas zonas que atravessa).

2.2.4.2 Dimensões de desempenho: Economicidade, eficiência, eficácia e efetividade

Em consonância aos tópicos anteriores, em relação às dimensões de desempenho, serão apresentados os conceitos com base no Manual do TCU (2020)

A economicidade é a minimização dos custos dos recursos utilizados na consecução de uma atividade, sem comprometimento dos padrões de qualidade. No caso do Plano de obras observa-se na gestão adequada dos recursos públicos colocados à disposição do Tribunal para as reformas estruturais ou novas construções.

A eficiência é definida como a relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período, mantidos os padrões de qualidade. Em relação ao Plano de Obras, identifica-se na otimização dos recursos, pois esse conceito está atrelado diretamente à produtividade.

A eficácia é definida como o grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período, independentemente dos custos implicados. Sendo assim, no que tange ao Plano de Obras, visa-se utilizar todos os recursos disponíveis para apresentar o produto possível para sociedade, no caso, a melhoria das estruturas físicas para prestação de serviços jurisdicionais para os clientes externos e internos da organização.

A efetividade diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo

prazo. Sendo assim, com os resultados executados previstos no Plano de Obras do Tribunal pesquisado, viabiliza-se o efetivo acesso à justiça para a sociedade.

Ainda de acordo com o aludido Manual do TCU, o controle ou monitoramento deve analisar se empreendimentos, sistemas, operações, programas, atividades ou organizações do governo estão funcionando de acordo com os princípios de economicidade, eficiência, eficácia e efetividade, e se há espaço para aperfeiçoamento.

2.3 - Ciclo PDCA

Bessant, Caffyn e Gallagher (2000), destacam que a melhoria contínua pode ser definida como um processo contínuo de inovação incremental, direcionada e constante que envolve toda a organização, podendo ser aplicados nos níveis estratégico, tático e operacional.

Nessa conjuntura, Marshall Junior et al. (2008), destacam que o ciclo PDCA é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua e reflete, em suas quatro fases, a base da filosofia do melhoramento contínuo. Assim, o ciclo PDCA é composto pelas seguintes fases: Planejar, Executar, Verificar e Agir.

Ainda segundo os mesmos autores, um dos principais objetivos do PDCA é ampliar a previsibilidade nos processos organizacionais e, com isso, maximizar a chance de sucesso da organização, sendo que, essa previsibilidade ocorre da padronização dos processos de sucesso, quadro a seguir.

Quadro 6 – Sintetização das Etapas do Ciclo PDCA

Etapas	Descritiva
Planejar (plan)	● Estudar o projeto; ● Definir a Metodologia; ● Gerar cronograma programação.
Executar (do)	● Informar e motivar; ● Executar a atividade
Verificar (check)	● Aferir o realizado; ● Comparar o previsto
Agir (act)	● Implementar as ações corretivas

Fonte: Adaptado de Mattos 2019, p. 32

Segundo Botheon, Amaral e Mazzei (2021), a gestão visa a realização de processos atrelados ao planejamento, organização, liderança, controle, execução e monitoramento, por meio dos recursos humanos, financeiros, materiais e organizacionais. Sendo assim, no que tange a gestão, as ações visam atingir os objetivos e metas da Administração, apresentando-se com um caráter orientativo no desenvolvimento de planos e projetos públicos para a

sociedade, pois para Matias-Pereira (2010), com a adoção do modelo da Administração Gerencial o foco voltou-se para o cidadão, visualizando-o como cliente-cidadão.

Ainda segundo o mesmo autor, a etapa de planejamento, por meio do mapeamento do contexto organizacional, estabelece os objetivos, bem como as ações e os meios para alcançá-los, sendo assim, nesta fase são identificados e analisados os problemas, gerando alternativas por meio da formulação de planos e estratégias.

Ainda segundo Leal et al. (2023), para direcionar a gestão de projetos ou planos para um caminho de sucesso, é relevante observar às ações que levaram ao atingimento dos objetivos em momentos anteriores, bem como as possíveis causas de fracasso, pois essencialmente o gestor público lida com escolhas que impactarão diretamente no resultado organizacional.

Segundo Cavalcanti e Guerra (2020), após o estabelecimento dos objetivos estratégicos, decorrentes da análise SWOT, a segunda etapa compreende a execução propriamente dita, seguida da coleta dos resultados obtidos. Desta forma, nessa fase ocorre a execução do que foi planejado, além disso é efetuada a coleta dos dados para que possam ser analisados, objetivando o efetivo alcance dos objetivos, com a implementação dos planos elaborados, conforme a coleta de informações. Mattos (2019) observa que, nesta etapa ocorre a materialização do planejamento, refletindo nas ações visando a informação e motivação de todos os envolvidos na metodologia a ser empregada, e na execução físicas das atividades.

A terceira etapa denominada de Verificar (check), de acordo com Cavalcanti e Guerra (2020), é feita a análise de todas as atividades realizadas no estágio anterior, sendo antecedida por um objetivo. Assim, nesta etapa, acontece a inspeção e avaliação dos resultados, visando identificar falhas e equívocos não esperados no processo de planejamento. Deste modo, verificar se a execução está consistente com o planejado, por meio da avaliação e controle.

Mattos (2019), ratifica que esta fase representa aferição do que foi efetivamente executado, com a apropriação de dados, visando o efetivo comparativo entre o previsto e executado

Segundo Choo (2003), a quarta etapa do aludido ciclo, denominada Agir (act), consiste em ações de melhoria ou corretivas, como forma de prevenção contra os pontos fracos e ameaças no ambiente no qual a organização se encontra. Assim sendo, envolve a busca constante de melhorias até que seja alcançado padrão, viabilizando a necessidade de treinamento dos servidores; objetivando a efetiva minimização de *gaps* de competência.

Nesse contexto, consoante as métricas e resultados alcançados, são efetivados os comparativos de acordo com as metas e objetivos que foram definidos inicialmente na etapa do planejamento, ou seja, aqui as efetuadas as ações corretivas visando a melhoria contínua dos processos relacionados aos planos de ação para melhoria da qualidade do produto entregue a sociedade.

2.4 - Evolução dos Modelos de Administração Pública

A Administração Pública, segundo Moraes (2022, p. 310), pode ser definida objetivamente, como "a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve para assegurar interesses coletivos, como saúde, educação ou proteção à infância e subjetivamente como o conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a Lei atribui o exercício da função administrativa do Estado".

Nesse sentido, a Administração Pública apresenta-se como instrumento do Governo composto pelos órgãos públicos, entidades e agentes públicos, por meio do qual executa os serviços públicos para sociedade.

Para Bresser-Pereira (1998), a evolução da administração pública passou por três modelos de gestão, sendo o Patrimonialismo, Burocrático e o Gerencial, sendo que, o autor tira o qualificativo de pública da administração patrimonialista, pois esta não visaria o interesse público. Na administração patrimonialista, o poder é baseado na figura do rei, com poder absoluto, sem distinção entre *res publica* e *res principis*, caracterizada pela corrupção e nepotismo.

Ainda segundo o mesmo autor, em contrapartida, a administração pública burocrática, no seu "tipo puro" idealizado por Max Weber, surgiu para combater diretamente a corrupção do modelo anterior, por meio da dominação racional-legal, formalização, hierarquia, estruturação organizacional, meritocracia, especialização e principalmente a separação entre patrimônio público e privado. Nesse contexto, o modelo burocrático foi adotado para substituir o patrimonialismo, que definiam as monarquias absolutas, na qual o patrimônio público e o privado eram confundidos.

Segundo Matias-Pereira (2010), em 1995 surge a Administração Gerencial apoiada na Administração Burocrática, mantendo seus pressupostos com um pouco mais de flexibilidade, sendo que, no gerencialismo, o foco é voltado para o cidadão, visualizando-o como cliente- cidadão, como quadro 7 a seguir.

Quadro 7 – Diferenças entre a Administração Burocrática e a Gerencial

Administração Burocrática	Administração Gerencial
1. É autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.	1. É orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão. No gerencialismo o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas; visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia.
2. Acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir.	2. Pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
3. Assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos.	3. Parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios como indicadores de desempenho, controle de resultados etc.
4. Prega o formalismo, rigidez, e o rigor técnico.	4. Preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade e inovação.

Fonte: Matias-Pereira, 2010, p. 115.

Osborne e Gaebler (1992), ratificam que a Administração Pública Gerencial surgiu, se inspirando nos avanços realizados pela administração de empresas. De acordo Bresser-Pereira (2015, p.11), aos poucos foram-se delineando os contornos da nova administração pública:

> (1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) des-centralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal; (4) pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração volta-da para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida

De acordo com Falcão, Guerra e Almeida (2013), a Administração Pública Gerencial veio para aperfeiçoar práticas do modelo burocrático, combatendo as suas disfunções, incorporando práticas bem-sucedidas do setor privado no setor público, simplificando normas e regulamentos, ênfase no resultado por meio da eficiência, eficácia e efetividade, com orientação para o cidadão, fazendo que o Estado atue como regulador, ao invés de executor.

Nesse contexto, consoante Bresser-Pereira (1998), na realidade que se convive, com

a mudança de paradigma, a Nova Administração Pública veio para aperfeiçoar práticas do modelo burocrático, combatendo as suas disfunções, incorporando práticas bem-sucedidas do setor privado no setor público, simplificando normas e regulamentos, ênfase no resultado por meio da eficiência, eficácia e efetividade, com orientação para o cidadão, fazendo que o Estado atue como regulador, ao invés de executor.

2.5 Caracterização dos fatores relacionados à evolução do Orçamento-Programa

De acordo com Giacomoni (2019), o orçamento público é considerado o instrumento fundamental das finanças públicas e tem como características materializar os projetos e programas de governo, bem como as políticas financeiras, económicas e sociais adotadas pelos chefes dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário.

Para Baleeiro (2010), é o ato pelo qual o Poder Executivo prevê e o Poder Legislativo autoriza, por um tempo determinado, a execução das despesas destinadas ao funcionamento dos serviços públicos e outros fins adotados pela política econômica do país, assim como a arrecadação das receitas criadas em lei.

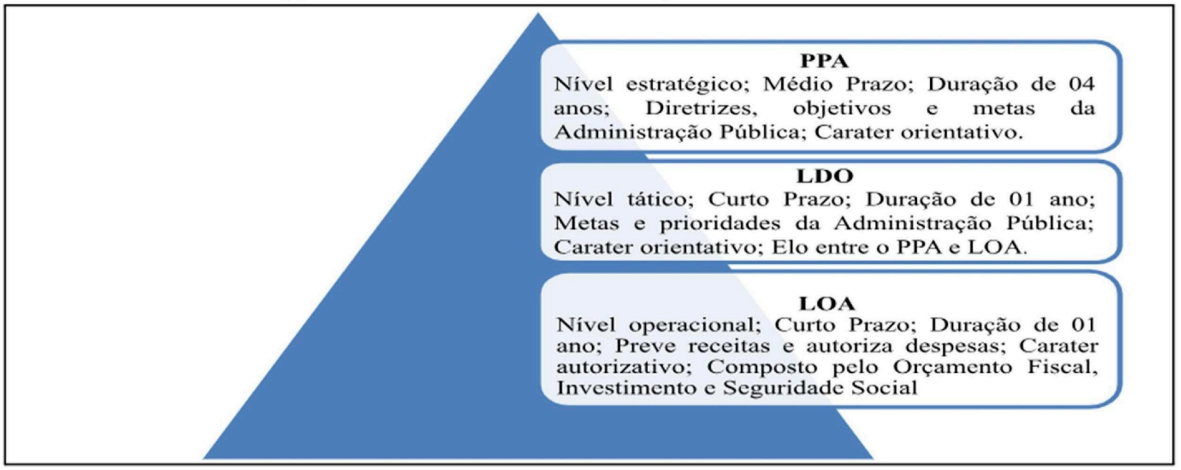
Com o passar do tempo, o conceito, as funções e a técnica de elaboração do orçamento público foram evoluindo, se adequando ao contexto de cada época. Nesse contexto, o orçamento passou a ser utilizado como instrumento de gestão, para atingir os seus objetivos e metas.

Segundo Di Pietro (2018), em cumprimento ao princípio da legalidade, que está expresso no artigo 37, da Constituição Federal de 1988, a administração pública só pode fazer o que a lei permite. No âmbito das relações entre particulares, o princípio aplicável é o da autonomia da vontade, que lhes permite fazer tudo o que a lei não proíbe.

Nesse sentido, no que tange a orçamento público, alguns dos principais normativos são: Constituição Federal de 1988; Lei 4.320/64; Lei Complementar 101/00; Manual de Contabilidade Aplicada ao Setor Público (MCASP) e Manual Técnico do Orçamento (MTO), dentre outros.

No Brasil, o sistema orçamentário é composto basicamente por três leis ordinárias de iniciativa do Poder Executivo de acordo com art; 165 da Constituição Federal, que viabilizam a concretização dos objetivos estabelecidos pela Administração Pública para entregar os bens ou serviços públicos a sociedade, apresentando-se assim, o Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA), como Figura 3 a seguir.

Figura 03 – Resumo do sistema orçamentário brasileiro



Fonte: Giacomoni (2017)

Dessa forma, no que tange a função planejamento observa-se algumas características na identificação das diretrizes, objetivos e metas da administração pública; bem como o caráter orientativo do Plano Plurianual no desenvolvimento de programas visando o desenvolvimento de políticas públicas, que viabilize o uso adequado dos recursos públicos e o efetivo atendimento das necessidades da sociedade.

Para Paludo (2023), ao longo de sua evolução, o orçamento público apresentou alguns tipos ou técnicas orçamentárias, que foram adaptando-se a forma como é efetuada a gestão pública, evidenciado no quadro 8 a seguir:

Quadro 8 – Principais diferenças entre as técnicas e tipos de orçamento

Tipo	Descritiva
Tradicional ou clássico	Finalidade: Controle Político
	Ênfase: Objeto do gasto
	Características: Valorização do aspecto jurídico; Não utilizava indicadores de resultado; Neutralidade em relação à economia; alocação de recursos para aquisição de meios.
Desempenho	Finalidade: Controle Político; Instrumento da administração; Instrumento de intervenção na economia.
	Ênfase: Desempenho e resultado
	Características: Alguma utilização de indicadores; Não havia vinculação com planejamento; Preocupação essencialmente com os custos dos programas; Apresenta propósitos e objetivos para os gastos.
Programa	Finalidade: Controle Político; Instrumento da administração; Instrumento de intervenção na economia.
	Ênfase: Realizações e resultados (eficiência e eficácia).

Tipo	Descritiva
Tradicional ou clássico	Finalidade: Controle Político
	Ênfase: Objeto do gasto
	Características: Valorização do aspecto jurídico; Não utilizava indicadores de resultado; Neutralidade em relação à economia; alocação de recursos para aquisição de meios.
	Características: Elo de união entre Planejamento e Orçamento; Identificação clara dos objetivos; Utilização sistemática de indicadores; Indicação do custo total dos programas; Avaliação e análise técnica das alternativas
Base Zero	Finalidade: Controle de gastos excessivos e desnecessários e Instrumentos da Administração para a seleção das melhores alternativas
	Ênfase: Eficiência na alocação dos recursos
	Características: Não valoriza prioridades históricas; Foca objetivos e metas anuais; Exige justificativa detalhada por cada despesa; Análise e avaliação de todas as despesas Pode proporcionar redução de gastos.
Participativo	Finalidade: Promoção da cidadania e fortalecimento da democracia
	Ênfase: Despesas com investimentos
	Características: Participação direta dos cidadãos; Decisão das prioridades pela população local; Não é evolução de outras técnicas, é experiência nova baseada na autorregulação.
Incremental	Finalidade: Controle político e manutenção das atividades
	Ênfase: Itens de despesa e incremento de dotações
	Características: Baseado no orçamento do exercício anterior; Incremento mediante barganha política; Técnica rudimentar que força itens de despesa em vez de objetivos.

Fonte: Paludo (2023)

Nesse contexto, o orçamento programa surgiu no Brasil por meio do Decreto-Lei 200/1967, sendo um instrumento de planejamento, com controle e monitoramento das metas e objetivo, apresentando um programa transversal, que liga o planejamento ao orçamento de forma integrada, ou seja, apresenta a integração entre planejamento e orçamento com ênfase nos aspectos administrativos e planejamento, utilizando sistematicamente indicadores e controle por meio da eficiência, eficácia e efetividade**.**

2.6 Poder Judiciário

Segundo Novelino (2018), o Poder Judiciário é o titular da função jurisdicional, ou

seja, é responsável pela aplicação das leis e pela garantia dos direitos previstos na Constituição.

Nessa conjuntura, o sistema judiciário do Brasil é um dos três poderes do país, encarregado de garantir a aplicação da legislação em situações específicas e resolver disputas entre pessoas físicas e jurídicas, além de agir como um mecanismo de supervisão sobre os demais poderes.

Ademais, consoante Santos e Costa (2017), o Poder Judiciário desempenha funções administrativas e contribui para a promoção da sustentabilidade. No que diz respeito às tarefas administrativas, o Poder Judiciário é o responsável por gerir e administrar os recursos materiais e humanos necessários para o cumprimento de suas funções. Isso inclui a administração de processos, a realização de audiências e a administração dos tribunais e fóruns em todo o território nacional.

Ainda segundo o mesmo autor, o Poder Judiciário exerce um papel fundamental na garantia dos direitos individuais e coletivos, sendo competente para julgar crimes, resolver disputas comerciais, garantir o cumprimento de contratos, entre outras funções.

De acordo com o Artigo 92 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88), os Órgãos do Poder Judiciário são:

> I - o Supremo Tribunal Federal;
> I-A o Conselho Nacional de Justiça;
> II - o Superior Tribunal de Justiça;
> II-A - o Tribunal Superior do Trabalho;
> III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
> IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;
> V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;
> VI - os Tribunais e Juízes Militares;
> VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

A Constituição Federal/1988 indica que o Poder Judiciário possui autonomia funcional e administrativa, bem como é também assegurada autonomia financeira e orçamentária, salientando-se que os tribunais elaborarão suas propostas orçamentárias dentro dos limites estipulados conjuntamente com os demais Poderes na lei de diretrizes orçamentárias. Além disso, o Judiciário também pode atuar como um órgão de controle dos demais poderes, visando garantir a legalidade e a observância dos princípios constitucionais.

Novelino (2018) ressalta ainda que, o Poder Judiciário é fundamental para a manutenção do Estado e da democracia, garantindo que a legislação seja respeitada, os direitos sejam protegidos e os conflitos sejam resolvidos de forma justa e imparcial, promovendo a efetiva preservação da ordem jurídica em uma sociedade.

Integrante ao Poder Judiciário brasileiro, segundo Moraes (2022), o Conselho Nacional Justiça (CNJ) é um órgão responsável pelo controle administrativo e financeiro do

Judiciário. O CNJ foi criado em 2004 com o objetivo de promover a eficiência e a transparência do Poder Judiciário, além de garantir a observância dos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Deste modo, o CNJ atua administrativamente como um órgão de controle interno do Poder Judiciário, não possuindo assim função jurisdicional.

Consoante o artigo 103-B, § 4º da CF/88, compete ao CNJ o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, cabendo-lhe, além de outras atribuições que lhe forem conferidas pelo Estatuto da Magistratura.

Nesse contexto, o CNJ é uma instituição pública que visa a aperfeiçoar o trabalho do Judiciário brasileiro, principalmente no que diz respeito ao controle e à transparência administrativa e processual. Apresentando como missão: promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da atuação administrativa e financeira. E como Visão de futuro: ser órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira.

Desta forma, considerando que os Tribunais de Justiça estão presente em todos entes da federação, Menezes (1999), ressalta que, a história da justiça em Rondônia tem seus primeiros registros a partir da instalação da Comarca de Santo Antônio do Rio Madeira (1912), no Estado do Mato Grosso e da Comarca de Porto Velho (1914), ainda no Estado do Amazonas. Mais tarde, documentação e atividades de Santo Antônio do Rio Madeira são transferidas para Guajará-Mirim que se estrutura a partir do ano de 1929.

Assim permanece até a criação do Território Federal. Nesse período funcionavam apenas as comarcas de Porto Velho e Guajará Mirim. Com a criação do Estado de Rondônia pela Lei n. 41, de 22 de dezembro de 1981, foi também criado o Poder Judiciário, instalado no dia 4 de janeiro de 1982, e composto por sete desembargadores: Fouad Darwich Zacharias, César Soares de Montenegro, José Clemenceau Pedrosa Maia, Darci Ferreira, Aldo Alberto Castanheira Silva, Hélio Fonseca e Dimas Ribeiro da Fonseca.

Leal (2011) ressalta que, com a criação do Estado de Rondônia em 1981, sendo instalado no ano seguinte, apresentando-se muito jovem, autonomia recente, com problemas pela falta de estrutura nos primeiros anos, pois teve que passar por todo um processo evolutivo, em contrapartida, também era possível identificar certas vantagens, que por sua formação inicial, viabilizou a estruturação de instituições sem os arcaísmos

existentes em outros Estados, dando-lhes feição moderna, que não havia rotinas ou cultura de preservação de ideias conservadoras.

Ainda segundo o mesmo autor, o Tribunal de Justiça seguiu nessa mesma direção, adaptando-se às mudanças apresentadas pela informatização e a modernização da justiça. Buscou, desde o seu início, servir-se dos exemplos que deram certo nos outros estados, aplicando-os à realidade local com bons resultados, como um resquício da administração gerencial.

Salienta-se que, o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia é o órgão máximo do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, com a sua sede localizada na cidade de Porto Velho. O tribunal é responsável por julgar recursos provenientes das Comarcas do Estado, bem como exercer outras funções relacionadas à administração da justiça, exercendo um papel importante na defesa dos direitos fundamentais e na garantia da justiça social no Estado de Rondônia.

No que tange ao referencial estratégico, o tribunal tem a seguinte missão: oferecer à sociedade efetivo acesso à justiça. Nesse sentido, o tribunal pesquisado apresenta a seguinte visão de futuro: ser uma instituição acessível que promova Justiça com celeridade, qualidade e transparência.

São valores que orientam a relação do Tribunal pesquisado com o seu público: Acessibilidade, Diversidade e Inclusão; Cooperação; Ética; Imparcialidade; Inovação; Integridade; Governança; Probidade; e Sustentabilidade.

2.7 - Plano de Obras

As obras públicas desempenham um papel importante no desenvolvimento e bem-estar da população de um país, região ou cidade, pois têm como função construir, manter e ampliar infraestruturas e objetos públicos para atender às demandas da sociedade em diversos locais.

Alvarenga (2021, p. 162) explica que: “O papel primordial de um governo é garantir melhor qualidade de vida aos seus administrados, sempre visando ao cumprimento das necessidades coletivas da sociedade em todos os seus aspectos, como a infraestrutura urbana”, nesse contexto, em consonância com o Modelo Gerencial da Administração, cabe ao governo gerenciar e planejar as obras de forma a garantir a eficácia, bem como a utilização eficiente de recursos públicos, economizando verbas e assegurando o alinhamento entre o planejamento e a execução.

Formoso (2001, p. 5) define planejamento como um processo gerencial, que envolve o estabelecimento de objetivos e a determinação dos procedimentos necessários para atingi-los, sendo eficaz quando realizado em conjunto com o controle.

Nesse contexto, o planejamento apresenta-se com um aspecto fundamental na execução e controle de obras públicas, apresentando diversas características atinentes à gestão de projetos, como o levantamento e análise da demanda, gestão dos recursos materiais, financeiros e de pessoas na operacionalidade dos planos elaborados.

Batista et al, (2021) ratifica que o planejamento auxilia no mapeamento dos cenários no qual a organização está situada, identificando as alternativas disponíveis que permitem a gestão consciente dos recursos disponíveis e a prevenção de riscos, desenvolvendo estratégias que otimizam as ações e promovem resultados.

No que tange à execução das obras públicas, o Tribunal de Contas da União - TCU (BRASIL, 2009, p. 13) explica que: "o projeto básico é o elemento mais importante na execução de obra pública. Falhas em sua definição ou constituição podem dificultar a obtenção do resultado almejado pela Administração", nesse sentido, observa-se que a efetiva execução do projeto básico, geralmente realizado pelo setor de engenharia do Órgão Público, só será realizada quando feita com qualidade e obedecendo às normas estabelecidas.

Assim, a execução do Plano de Obras deve ser sincronizada com o planejamento, que em caminhos paralelos alcançarão um mesmo objetivo elencado pela organização pública, evidenciando o papel da gestão e engenharia nas diversas etapas.

Nessa conjuntura, Ballard (1994) afirma que o planejamento e controle auxiliará a organização na melhoria da produtividade, reduzindo atrasos, bem como impulsionando na sequência de produção e coordenação de múltiplas atividades interdependentes. Assim, evidencia-se que o planejamento de um plano ou projeto é relevante nas organizações, que no caso da esfera pública, devem focar na entrega de um bem ou serviço público de qualidade à sociedade.

O Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia possui um de Plano de Obras vigente, de acordo com a Resolução Normativa n°293/2023-TJRO, que aprova o Plano de Obras do Poder Judiciário do Estado de Rondônia para o período de 2023 a 2025, consoante arquivo disponibilizado no site da Instituição. Ademais, o plano é composto por dezesseis tópicos, com informações sintetizadas no quadro 9 a seguir:

Quadro 9 – Resumo dos tópicos e informações explicitadas no Plano de Obras do TJ/RO

Tópicos	Matéria
1. Apresentação	Breve apresentação do Plano de Obras.
2. Alinhamento Estratégico	Apresenta a vinculação do Plano de Obras ao Plano Estratégico do Poder Judiciário de Rondônia (PJRO).
3. Da estrutura do TJRO	Apresenta a relação das comarcas judiciárias instaladas no Estado com seus respectivos territórios de atuação.
4. Imóveis Edificados	Apresenta a relação de imóveis edificados que atendem ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia na prestação jurisdicional e nas atividades de apoio indireto à atividade judicante (área administrativa).
5. Imóveis Locados pelo TJRO	Apresenta os imóveis de outras instituições locados pelo TJRO para uso próprio no exercício da função jurisdicional.
6. Imóveis Cedidos pelo TJRO	Apresenta os imóveis do TJRO cedidos a outras instituições.
7. Imóveis não edificados	Apresentam os lotes não ocupados ou ocupados com edificação transitória, em que não se exerçam atividades da Instituição.
8.Imóveis Cedidos ao TJRO por meio de acordo de cooperação	Apresentam os imóveis disponibilizados ao PJRO, por meio de Acordos de Cooperação com as Prefeituras, para abrigar os Fóruns Digitais,
9.Obras em andamento do TJRO	Apresentam as obras em execução,
10.Obras concluídas nos últimos Planos de Obras	Apresentam as obras concluídas referente ao Plano de Obras anterior, equivalente aos períodos de 2017 a 2019, bem como 2020 a 2022.
11.Sistema de priorização de obras	Apresenta os indicadores de prioridade que devem ser apurados a partir de avaliação técnica,
12.Do resultado	Cada imóvel avaliado está compreendido no intervalo numérico de 0 a 100. Após a obtenção do resultado, os imóveis avaliados são classificados em ordem decrescente para construção do ranking, de forma que, quanto maior for a nota final, maior a prioridade.
13.Ranking de priorização de obras	Apresenta o ranking de priorização de obras, que direciona as obras do PJRO.
14.Detalhamento das obras e reformas priorizadas	Apresenta o detalhamento das obras e reformas que podem ser realizadas no período 2023-2025, como a capacidade orçamentária do Poder Judiciário, discriminadas em ordem do ranking
15.Tipo de intervenção, custo e grupo das obras priorizadas	Apresenta uma estimativa dos custos relacionados às obras priorizadas.
16.Considerações finais	Ressalta o papel do TJRO, bem como a relevância do Plano de Obras.

Fonte: Plano de Obras do TJ/RO (2023 a 2025)

Nesse sentido, o Plano de Obras é um instrumento de planejamento que visa organizar e orientar as ações relacionadas à construção, reforma, ampliação e adequação de instalações físicas dos órgãos do Judiciário brasileiro. Desta forma, o Plano de Obras 2023-2025, objetiva a concretização de obras prioritárias para o Poder Judiciário do Estado de Rondônia, visando manter continuamente a infraestrutura das Comarcas em boas condições para a prestação jurisdicional.

2.7.1 Resolução 114/2010 do Conselho Nacional de Justiça

Esta Resolução apresenta diretriz para o Poder Judiciário, apontando questões atinentes ao planejamento, à execução e ao monitoramento de obras, ou seja, a resolução define procedimentos para a elaboração, aprovação, execução e monitoramento desses planos, com o objetivo de garantir a eficiência na gestão dos recursos destinados às obras judiciais e a adequação das estruturas físicas às necessidades dos serviços prestados à sociedade.

Assim, o aludido normativo norteia os Tribunais na elaboração do plano de obras, que basicamente fixa as diretrizes básicas que regem as futuras construções, reformas e ampliações no âmbito do Poder Judiciário, destacando o artigo 5° da aludida Resolução:

> Art. 5º A inclusão orçamentária de uma obra constante do referido plano condicionar-se-á à realização dos estudos preliminares e à elaboração dos projetos, básico e executivo, necessários à construção, atendidas as exigências constantes desta Resolução, bem como da Resolução nº 102/2009 do Conselho Nacional de Justiça.
> § 1º Os projetos arquitetônicos e de engenharia deverão obedecer aos referenciais fixados pelo Conselho Nacional de Justiça, bem como estarem registrados e aprovados pelos órgãos públicos competentes, consoante a legislação vigente.
> § 2º Para novas edificações, é imprescindível a existência de terreno para o qual o tribunal detenha autorização para construir.
> § 3º Os recursos orçamentários para a realização de estudos preliminares, elaboração ou contratação dos projetos, básico e executivo, e aquisição do terreno, deverão, necessariamente, constar da ação orçamentária aberta para a respectiva obra, sendo vedada, nesse caso, a execução de qualquer etapa posterior da obra até a conclusão dos procedimentos definidos neste artigo. (Redação dada pela Resolução nº 132, de 21.06.11)
> § 4º Para possibilitar a alocação de recursos prevista no parágrafo anterior, o Tribunal elaborará estudo técnico detalhado (anteprojeto), com estimativas e justificativas das áreas, tipos de materiais e acabamentos, instalações e, especialmente, custos, com o intuito de subsidiar a análise da unidade técnica de engenharia. (Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020)
> § 5º Para a avaliação, aprovação e priorização das obras será emitido parecer técnico pelas unidades de planejamento, orçamento e finanças, tendo em vista o planejamento estratégico e as necessidades sistêmicas do ramo da justiça, a finalidade, o padrão de construção, o custo estimado da obra e demais aspectos, observados os critérios e referenciais fixados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010)

Salienta-se ainda que, o Plano de Obras é instrumento de gestão e monitoramento, que ora se apresenta como documento que busca estabelecer critérios, prioridades e planejamento para a manutenção, reforma, adequação e construção de unidades administrativas do Poder Judiciário.

Nesse contexto, os Planos de Obras dos Tribunais são elaborados com a apresentação de um período de vigência, visando promover maior conforto aos usuários, melhor aproveitamento dos recursos públicos, atendendo aos padrões de acessibilidade,

aproximando o Poder Judiciário da sociedade, por meio da disponibilização de estrutura físico nos Municípios selecionados.

2.7.2 Lei 14.133/21 - Lei de Licitações e Contratos Administrativos

A Lei 14133/2021, referente à Lei de Licitações e Contratos Administrativos, é a norma que substituiu, de forma gradativa, a antiga Lei nº 8.666/1993, a Lei do Pregão (Lei nº 10.520/2002) e parte do Regime Diferenciado de Contratações Públicas – RDC (Lei nº 12.462/2011). Ela estabelece o regime jurídico geral para licitações e contratos no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Segundo Dias (2023), considerando as transformações no cenário mercadológico e o avanço contínuo das inovações tecnológicas, a nova legislação introduziu alterações significativas no regime jurídico das contratações públicas, com o objetivo de aprimorar o planejamento, o controle e a execução dos ajustes no âmbito da Administração Pública.

Outrossim, Justen Filho (2021) conceitualiza o planejamento na nova lei como um verdadeiro "compromisso com a verdade", reforçando sua relevância como fundação ética e normativa do processo licitatório.

Nesse contexto, a Lei nº 14.133/2021, tem aplicação direta e relevante nas obras públicas, pois disciplina todo o ciclo de contratação, desde o planejamento até a execução e o controle, com foco em eficiência, transparência e gestão de riscos.

Assim, a Lei trouxe inovações relevantes para as contratações destinadas à execução de obras públicas. Ao integrar e modernizar normativos antes fragmentados, a legislação incorpora princípios como planejamento, eficiência, transparência e controle, direcionando a atuação estatal não apenas para o cumprimento formal das exigências legais, mas também para a obtenção de melhores resultados na gestão pública.

Outrossim, segundo Marçal Justen Filho (2023) e Sidney Bittencourt (2022), a aplicação da nova lei às obras públicas demanda especial atenção às fases preparatória e executória, abrangendo a elaboração de estudos técnicos preliminares, projetos básicos e executivos robustos, bem como a estimativa precisa dos custos, de modo a prevenir riscos e assegurar a economicidade. Essa sistemática contribui para que os empreendimentos atendam aos princípios constitucionais da Administração Pública, garantindo maior qualidade técnica e alinhamento efetivo às necessidades sociais.

Ainda segundo os mesmo autores, a correta aplicação da lei exige a adoção de práticas técnicas estruturadas, incluindo a elaboração de estudos técnicos preliminares, projetos básicos e executivos consistentes, bem como a definição precisa de custos e prazos. Além disso, os dispositivos do normativo asseguram que as obras sejam precedidas de projetos adequados, tenham estimativas orçamentárias fundamentadas, contem com mecanismos de controle e estejam submetidas a fiscalização contínua, de modo a prevenir falhas de execução, mitigar riscos e garantir que os resultados atendam ao interesse público.

2.8 Sustentabilidade

Segundo Ribeiro (2021), o conceito de sustentabilidade apresenta-se como uma combinação equilibrada dos aspectos que constituem a vida e os sistemas humanos na natureza. Portanto, para que exista sustentabilidade, é necessário alcançar um equilíbrio que esteja sincronizado com os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

Andrade (2006) indica que a sustentabilidade é definida como a gestão contínua de sistemas globais e indicadores de sustentabilidade e indicadores que fornecem informações críticas para avaliar os esforços para alcançar um equilíbrio sustentável.

Ainda segundo o mesmo autor, a sustentabilidade é uma abordagem que orienta a utilização dos recursos disponíveis de uma forma que atenda às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às suas próprias necessidades. Isto inclui considerar os aspectos econômicos, sociais e ambientais nas decisões e ações para conservar e equilibrar os recursos naturais, reduzir o desperdício, promover a justiça social e desenvolver tecnologias e práticas que reduzam os impactos ambientais negativos.

Feil e Schreiber (2017) ratificam que o conceito de sustentabilidade se desdobra nos aspectos econômicos, sociais e ambientais que dependem, sem exceção, dos elementos ambiental e humano, bem como da avaliação quantitativa e qualitativa por intermédio da elaboração de indicadores de monitoramento, que permitam controlar as ações definidas no planejamento da organização.

Nesse contexto, no que tange ao Poder Judiciário, a Resolução 400/2021 do Conselho Nacional de Justiça apresenta diretrizes, viabilizando a adoção de uma política de sustentabilidade. Esse conceito deve nortear a gestão organizacional dos órgãos do Judiciário, que precisam promover ações ambientalmente corretas, economicamente viáveis

e socialmente justas e inclusivas, em busca do desenvolvimento nacional sustentável (CNJ, 2021).

Assim, a aludida Resolução busca alinhar o funcionamento do Poder Judiciário aos princípios de responsabilidade socioambiental e contribuir para a preservação do meio ambiente, por meio da redução do consumo de recursos naturais, à gestão adequada de resíduos, à adoção de práticas sustentáveis na infraestrutura e operação dos órgãos judiciais, entre outros aspectos.

Nesse cenário, apresenta-se como necessidade, a estruturação dos processos produtivos, visando a minimização do impacto ambiental por meio da revisão de modelos de padrões de consumo, reutilização e reciclagem de materiais e análise de ciclos de vida dos produtos, destacando o artigo 3° da aludida Resolução, que apresenta conceitos essenciais, como quadro 10:

Quadro 10 – Resumo das Práticas de sustentabilidade

Incisos	Definição
I – Ações de sustentabilidade	Práticas institucionais com objetivo de promoção de comportamentos éticos que contribuam para o desenvolvimento ambiental, social, cultural e econômico, melhorando a qualidade de vida.
II – Coleta seletiva	Coleta de resíduos sólidos previamente separados em conformidade com a sua constituição ou composição com destinação ambientalmente adequada.
III – Coleta seletiva solidária	Coleta de resíduos recicláveis descartados, separados na fonte geradora, para destinação às associações e cooperativas de catadores de materiais recicláveis.
IV – Contratações compartilhadas	Aquisição conjunta de bens e serviços que geram menor impacto ambiental, maior inclusão social, considerando a dimensão cultural da sustentabilidade e a eficiência econômica, com ganho de escala
V – Critérios de sustentabilidade	Parâmetros utilizados para avaliação e comparação de bens, materiais ou serviços em função do seu impacto ambiental, social e econômico
VI – Quadro de pessoal	Magistrados(as) e servidores(as) efetivos, requisitados(as), cedidos(as) e comissionados(as) sem vínculo.
VII – Quadro auxiliar	Estagiários(as), terceirizados(as), juízes(as) leigos(as), trabalhadores(as) de serventias judiciais privatizadas, conciliadores(as), voluntários(as) e jovens aprendizes.
VIII – Gestão documental	Conjunto de procedimentos e operações técnicas para produção, tramitação, uso e avaliação de documentos, com vistas à sua guarda permanente ou eliminação, mediante o uso razoável de critérios de responsabilidade ambiental.
IX – Logística sustentável	Processo de coordenação do fluxo de materiais, de serviços e de informações, do fornecimento ao desfazimento, considerando o ambientalmente correto, o socialmente justo e o desenvolvimento econômico equilibrado.
X – Material de consumo	Todo material que, em razão de sua utilização, perde normalmente sua identidade física e/ou tem sua utilização limitada a 2 (dois) anos.
XI – Órgãos do Poder Judiciário	Conselhos e tribunais do Poder Judiciário.
XII – Sistema PLS--Jud	Sistema informatizado para recebimento dos dados referentes aos

	Planos de Logística Sustentável dos órgãos do Poder Judiciário.
XIII – Ponto de equilíbrio	Quantidade ideal de recursos materiais necessários para execução das atividades desempenhadas por uma unidade de trabalho, sem prejuízo de sua eficiência.
XIV – Práticas de racionalização	Ações que tenham como objetivo a melhoria da qualidade do gasto público e o aperfeiçoamento contínuo na gestão dos processos de trabalho.
XV – Resíduos recicláveis descartados	Materiais passíveis de retorno ao seu ciclo produtivo, rejeitados pelos órgãos do Poder Judiciário

Fonte: Plano de Logística Sustentável CNJ, 2021.

Ressalta-se que, a Resolução 400/2021 norteia as ações e boas práticas atinentes à sustentabilidade, tendo em vista, que o Poder Judiciário tende a desempenhar um papel relevante na promoção de práticas sustentáveis, incluindo a utilização consciente dos recursos naturais e dos bens públicos, a gestão adequada dos resíduos, a sensibilização e formação do pessoal e das partes interessadas, a promoção da equidade e da diversidade, e da inclusão social.

Assim sendo, considerando a temática em relação ao Plano de Obras, a busca pela implementação de práticas sustentáveis nos projetos de construção civil é essencial para reduzir o impacto ambiental, melhorar a eficiência energética e garantir um ambiente saudável e seguro, estando em consonância com os aspecto econômicos, sociais e ambientais, que são pilares da sustentabilidade.

Segundo Dias (2008), como exemplo das obras públicas no âmbito econômico, pode-se observar o seu reflexo na criação de empregos, considerando que durante a fase de construção, há uma demanda crescente atinente à mão-de-obra, o que pode reduzir o desemprego e estimular a economia regional, espelhando no âmbito social da sustentabilidade, com a melhoria da qualidade de vida, desenvolvimento regional, segurança e bem-estar, dentre outros fatores.

2.9 Sincronismo Organizacional

Roque (2013, p.25), ressalta que, as principais preocupações de toda organização são comuns a todos e existem há muito tempo, como custo, concorrência, clientes e mão-de-obra. Para cada problema é feito um esforço para resolvê-lo, muitas vezes de forma isolada, o que pode gerar projetos concorrentes dentro de uma organização. Após um período esses projetos perdem destaque e são abandonados, cedendo lugar a novos projetos. Esse cenário caracteriza a falta de Sincronismo Organizacional.

Desta forma, para concretização desta pesquisa, bem como elaboração do aludido produto técnico-tecnológico, foi aplicado o modelo adaptado do sincronismo organizacional no Plano de Obras, com ênfase na Administração Pública Gerencial.

Segundo Albuquerque e Rocha (2006), o sincronismo organizacional é a aplicação de métodos que permite a organização voltar-se ao cliente, de modo a garantir qualidade e produtividade nos processos, agilidade e objetividades nas decisões, tornando-as mais competitivas.

Ainda segundo os autores, para viabilização da aplicação do aludido modelo, deve-se elaborar um plano de trabalho, que essencialmente direcione os passos no redesenho dos processos: análise do Contexto; foto detalhada do Processo Crítico; criação e redesenho do novo Processo e Planejamento da Implantação/Transição.

Na análise do contexto, foi efetuado um diagnóstico da Organização, que permitiu identificar todos os atores internos e externos que atuam nos processos relacionados ao Plano de Obras, viabilizando a identificação dos processos críticos, que são aqueles que mais influenciam as diretrizes estratégicas. Desta forma, consoante Albuquerque e Rocha (2006) o Sincronismo Organizacional significa então gerenciar esses relacionamentos a partir das diretrizes estratégicas e de indicadores de desempenho bem definidos, assim como redesenhar e ajustar de forma contínua os processos.

Após identificação, na fase denominada foto detalhada do Processo Crítico, foi efetuado o levantamento da situação do processo, permitindo visualizar as possíveis dificuldades, os retrabalhos, os prejuízos e perdas para a organização. Na criação do Novo Processo, serão definidas e especificadas todas as atividades dos novos processos atrelados ao plano de obras, objetivando-se a eliminação de rupturas (dores) identificadas nas fases anteriores.

Na fase do Planejamento da Implantação/Transição, serão correlacionados os processos atuais e os novos processos redesenhados, identificando-se todas as inovações e diferenças entre ambos.

Nesse contexto, segundo Albuquerque e Rocha (2006, p.12) para o estabelecimento do Sincronismo Organizacional, apresentam-se as seguintes premissas:

- Alinhamento dos indicadores estratégicos, dos processos e das pessoas;
- Redesenho dos processos e implantação da Gestão dos Processos;
- Mudança orientada pelas Diretrizes Estratégicas em relação aos produtos, mercados, perspectivas internas, capacitações e aprendizagem;
- O monitoramento contínuo do ambiente externo, especialmente de clientes e concorrentes;
- Mudanças no ambiente devem provocar alteração nas metas estratégicas, de processos e de pessoas;

- Todas as metas estratégias dos processos e de pessoas devem ser quantitativas, qualitativas e com prazo.

Outrossim, a apresentação de uma remodelagem do Plano de Obras, com base no sincronismo organizacional, com características essencialmente do Modelo Gerencial, permite identificar os processos críticos, viabilizando o efetivo mapeamento dos processos inclusos no Plano de Obras, para o alcance da eficiência, eficácia e efetividade.

2.10 – Pesquisas publicadas sobre o tema

No que tange a temática, identifica-se um vasto material bibliográfico em relação às obras públicas, dependendo do direcionamento do estudo ao qual o pesquisador pretende seguir.

Desta forma, tendo em vista que na presente pesquisa foi efetuada busca nos Periódicos Qualis CAPES e SCIELO, SPELL, a título de exemplo, utilizando-se o descritor “obras públicas” na base de dados, localizou-se inicialmente 11.156 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023” e com “acesso aberto”, apresentou-se um quantitativo de 2.879 artigos.

Apresentando-se como um dos pilares desta pesquisa, ao utilizar o descritor “planejamento estratégico” na base de dados em voga, localizou-se inicialmente 3.429 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023” e com “acesso aberto”, apresentou-se um quantitativo de 722 artigos, que após seleção, resultou na seleção dos artigos explicitados no Quadro 11 - Identificação dos artigos selecionado.

Como a presente pesquisa analisou um Tribunal de Justiça da Região Norte integrante ao Poder Judiciário, como forma de mapear o cenário atinente às pesquisas aplicadas neste âmbito, ao utilizar o descritor “Tribunal de Justiça” na base de dados em voga, localizou-se inicialmente 6.074 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023” e com “acesso aberto”, apresentou-se um quantitativo de 1.695 artigos.

Ademais, conforme procdimento explicitado no tópico 3.2.2 Busca e seleção dos estudos primários e Planos de Obras, ao final da trigem, apresentou-se o quantaitativo de 6 artigos, consoante quadro a seguir:

Quadro 11 – Identificação dos artigos selecionados

Títulos dos Artigos	Revista	Autores	Ano	Contribuição/Resultado
01 - Elaboração e aplicação de matriz de riscos para a concepção e execução de obras públicas	Revista De Gestão E Secretariado, 14(6)	Braga Junior et al.	2023	Traz uma abordagem sistemática para identificar, classificar, monitorar e mitigar riscos ao longo de todo o ciclo de vida das obras públicas, desde a concepção do projeto até a entrega final.
02 - Monitoramento e controle no gerenciamento de projetos do setor público brasileiro: uma revisão sistemática da literatura	Revista De Gestão E Secretariado, 14(4)	Gusmão et al.	2023	Aborda de forma científica as práticas, desafios e metodologias aplicadas ao acompanhamento e fiscalização de projetos públicos.
03 - Causas de atrasos na conclusão de obras públicas: uma análise comparativa por pesquisa bibliométrica e estudo de caso	Revista De Gestão E Projetos, 14(1)	Andrade; Fernandes e Magalhães	2023	Investiga, de forma baseada em evidências, os principais fatores que levam ao descumprimento de prazos em empreendimentos públicos
04 - Uma investigação dos critérios de risco relativos às obras públicas na gestão municipal irregular	Revista Controle Doutrinas e artigos	Lima e Soares	2020	Análise aprofundada de como falhas de gestão, especialmente em contextos de irregularidades administrativas, impactam diretamente a execução e a entrega de obras públicas.
05 - Análise de risco para seleção de contratos de obras públicas: estudo de caso para o município de Fortaleza	Revista Controle Doutrinas e artigos	Miranda e Diniz	2019	Apresenta uma metodologia prática para avaliar e classificar riscos na fase de seleção e contratação de obras, etapa decisiva para o sucesso ou fracasso de um empreendimento público
06 - Alterações de custo e prazo em obras públicas	Revista Ambiente Construído	Alvarenga et al.	2020	Analisa de forma direta as causas e consequências das modificações orçamentárias e de cronograma que ocorrem ao longo da execução de empreendimentos públicos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nessa conjuntura, o Artigo 1 possibilita a aplicação das orientações no Plano de Obras de um Tribunal, transformando o planejamento em um instrumento mais robusto, preventivo e orientado a resultados, alinhando-se tanto às boas práticas de gestão pública quanto às exigências legais e de controle externo.

O Artigo 2 serve para embasar a implementação de um sistema de monitoramento e controle estruturado no Plano de Obras de um Tribunal de Justiça, garantindo que cada etapa do ciclo de vida das obras seja gerida com eficiência, transparência e foco em resultados.

No que tange ao Artigo 3, o estudo serve como ferramenta de diagnóstico e prevenção, permitindo que o Plano de Obras de um Tribunal de Justiça seja estruturado para

evitar os erros mais comuns identificados em obras públicas, garantindo maior previsibilidade, controle e qualidade nas entregas.

No que se refere ao Artigo 4, este atua como um guia de prevenção e boas práticas, para que o Plano de Obras de um Tribunal de Justiça seja mais seguro, transparente e eficiente, adotando desde o início mecanismos que evitem a repetição de falhas comuns identificadas em contextos de gestão irregular no setor público.

Nessa conjuntura, o Artigo 5 fornece instrumentos técnicos e estratégicos para que o Plano de Obras de um Tribunal de Justiça seja sustentado por contratações mais seguras, com menor exposição a riscos e maior potencial de entrega dentro dos prazos, orçamentos e padrões de qualidade esperados.

Outrossim, o Artigo 6 apresenta um estudo que fornece subsídios técnicos para prevenir e controlar alterações de custo e prazo, permitindo que o Plano de Obras de um Tribunal de Justiça seja mais previsível, eficiente e alinhado às exigências legais e institucionais, evitando que recursos e prazos sejam comprometidos por falhas de planejamento ou execução.

Nesse contexto, no que se refere às produções acadêmicas, constata-se um cenário favorável à pesquisa atinentes ao objetivo geral da pesquisa, que visa investigar os aspectos gerenciais das obras públicas no âmbito de um Tribunal de Justiça da Região Norte, quanto ao planejamento, execução e controle do Plano de Obras.

No que se refere a pesquisa de Planos de Obras dos Tribunais, visando a aplicação de análise comparativa, inicialmente foram realizadas buscas apenas nos sites Institucionais dos Tribunais situados na Região Norte, composto pelos Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins.

3 METODOLOGIA

Neste compartimento do estudo ingressam os dados relativos à metodologia do preparo, bem como as suas etapas, considerando que, a presente pesquisa objetiva gerar conhecimento por meio de referências bibliográficas, relatórios e dados abertos, no âmbito da aludida temática. Utilizou-se na presente pesquisa, um comparativo entre os planos de obras dos Tribunais da Região Norte, disponibilizados no portal da transparência, como forma de parâmetro, que somado ao arcabouço bibliográfico subsidiaram a elaboração do Produto Técnico Tecnológico resultante desta pesquisa.

Desta forma, tendo em vista que a presente pesquisa não envolveu seres humanos, não necessitou ser submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), de acordo com a Resolução nº 466, de 12 de Dezembro de 2012, bem como a Resolução nº 510, de 07 de Abril de 2016, ambas do Conselho Nacional de Saúde. Desta forma, foi efetuada análise documental (leis, normativos internos, planos institucionais, relatórios públicos); utilização de dados de domínio público e de acesso irrestrito, bem como as informações institucionais que não contenham elementos que permitam a identificação de pessoas físicas.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa proposta tem uma abordagem caracterizada como qualitativa, considerando que esse tipo de pesquisa objetiva a investigação de valores, atitudes, percepções e motivações do público pesquisado, com o objetivo principal de compreendê-los em profundidade; não tem preocupação estatística (Gonçalves; Meirelles, 2004).

Baptista e Campos (2019), ratificam que a pesquisa qualitativa tem as seguintes características: no ambiente natural a fonte direta dos dados; o pesquisador pouco interfere no contexto observado; seus métodos podem ser múltiplos, interativos e humanísticos; tem caráter fundamentalmente interpretativo, usando da descrição para analisar um fenômeno em determinado contexto e; a investigação qualitativa tem aspecto cívico, participativo e colaborativo.

Desta forma, a presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa visando a análise do Plano de Obras de Obras do referido Tribunal de Justiça da Região Norte, correlacionando com os apontamentos técnicos indicados nos relatórios de Auditorias Internas, e recomendações do CNJ e TCU, identificando-se possíveis soluções eficientes e sustentáveis alinhadas à estratégia organizacional.

Quanto ao objeto, a presente pesquisa aplicou uma abordagem descritiva, que visa descrever as características, as propriedades e os perfis de determinada população, grupos, comunidades, fenômenos, processos, objetos que possam ser submetidos a uma análise, ou estabelecer relações entre variáveis, ou seja, serve para estudar como é e como se manifesta um fenômeno e seus componentes, conforme Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2013). Assim, o presente estudo visa mapear e descrever os processos de planejamento e controle relacionados ao Plano de Obras do Tribunal objeto da pesquisa.

Quanto à natureza, esta pesquisa é classificada como aplicada, pois de acordo com Lakatos e Marconi (2003), visa gerar conhecimentos na aplicação prática dentro das organizações, focando sobre o tema abordado**.**

Quanto aos procedimentos técnicos, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica, por análise de conteúdo da literatura, que "consiste em uma síntese, a mais completa possível, referente ao trabalho e aos dados pertinentes ao tema, dentro de uma sequência lógica" (LAKATOS e MARCONI, 2003, p.248). Nessa conjuntura, essa verificação visa a efetiva identificação de variáveis científicas, verificação nos relatórios de Auditorias Internas, e recomendações do CNJ e TCU, para o estudo sobre um determinado assunto ou fenômeno.

De acordo com Fonseca (2002), uma pesquisa bibliográfica objetiva colher informações ou conhecimentos prévios sobre a problemática objetivando, por meio de referências teóricas de obras publicadas.

Segundo Broome (2000), a pesquisa objetiva a produção de novos questionamentos, reflexões e críticas, auxiliando na identificação de lacunas existentes e, consequentemente, no avanço do conhecimento. Desta forma, a presente pesquisa objetiva gerar conhecimento por meio de uma revisão integrativa da literatura, a qual configura-se enquanto um método de pesquisa que possibilita a síntese e análise do que existe de produção sobre determinado fenômeno.

3.2 Etapas da pesquisa

O plano de obras é um documento formal, publicado no diário da justiça dos Tribunais, bem como é disponibilizado no site institucional. Desta forma, foi efetuado um levantamento dos planos de obras existentes nos Tribunais dos Estados da região norte, e disponíveis à consulta, visando a efetiva análise comparativa para elaboração do produto técnico.

Em complemento, também foi utilizado na presente pesquisa, primeiramente foi utilizada uma revisão integrativa, visando identificar artigos atinentes ao Planejamento e controle aplicado às obras públicas.

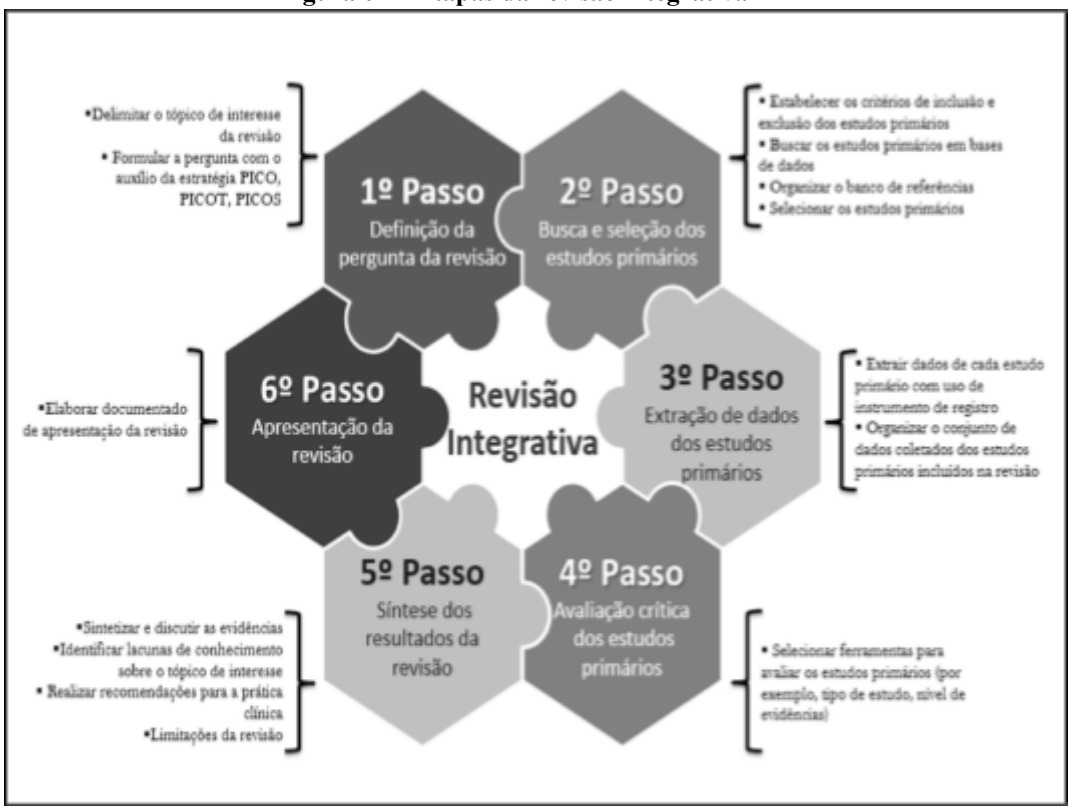
Segundo Mendes et al. (2008), a revisão integrativa (RI) é um método que permite a realização da síntese do conhecimento por meio de um processo rigoroso e sistemático. Para tanto a condução da RI, deve pautar-se em princípios para o desenvolvimento da pesquisa preconizando o rigor metodológico.

Nessa conjuntura, para alcançar o objetivo de pesquisa, foi adaptado o modelo de Mendes et al. (2008), seguindo essencialmente seis etapas:

1) Elaboração da pergunta da revisão;
2) Busca e seleção dos estudos primários e Plano de Obras;
3) Extração de dados dos estudos;
4) Avaliação crítica dos estudos primários incluídos na revisão;
5) Síntese dos resultados da revisão; e
6) Apresentação da revisão.

Outrossim, seguindo as etapas supramencionadas, a presente pesquisa apresentou uma amostra suficiente para desenvolvimento da temática, consoante informações sintetizadas na figura 04 seguir:

Figura 04 – Etapas da revisão integrativa



Fonte: Galvão et al. (2010)

Ratifica-se que, na segunda etapa da revisão integrativa, foi adotada a nomenclatura “Busca e seleção dos estudos primários e Planos de Obras”, tendo em vista o presente objetivo de pesquisa.

Com a operacionalidade da referida metodologia, objetiva-se responder a seguinte questão de pesquisa: Com relação à missão organizacional e a complexidade relacionada aos modelos e técnicas de planejamento e controle aplicados às obras públicas, o Plano de Obras do Tribunal de Justiça analisado tem um papel estratégico no desenvolvimento da Organização?

Ressalto que, foram avaliados os aspectos gerenciáveis do aludido plano, tendo em vista, que essencialmente, para o sucesso de qualquer plano ou projeto, deve-se atuar efetivamente com organização, controle, eficiência e transparência ao processo de execução.

3.2.1 Elaboração da pergunta da revisão

Segundo Mendes et al. (2008), esta é uma fase em que o pesquisador tem que ser claro e específico no que pesquisar, para que o assunto possa ser bem direcionado e não divagar e perdendo o foco da questão inicial, ou seja, cada assunto tem suas ramificações que podem levar a percursos diversos, desviando-se do cerne da pesquisa. Assim, a presente pesquisa foi norteada em responder a problemática apresentada atinente à temática dos aspectos gerenciais do Plano de Obras do referido Tribunal.

Segundo Mattos (2019), o planejamento e o controle permitem uma visão real da obra, servindo de base confiável para decisões gerenciais, viabilizando a adoção de um modelo de planejamento que permite acompanhar o efetivo desenvolvimento da obra, bem como, a possibilidade de identificação de alterações durante o processo de execução.

Corroborando com o autor supramencionado, Paula (2021), salienta que o planejamento detém muitas atividades as quais devem ser estudadas e analisadas devido ao seu grande impacto no desenvolvimento da organização, saber quando, como, onde, por quem, e com quais recursos devem ser executadas as tarefas planejadas implicou significativamente no resultado final da obra, reforçando, que a falta de planejamento pode desencadear diversos problemas no processo de execução, como gastos inesperados, problemas estruturais, perda de materiais, serviços mal executados e perda de prazo.

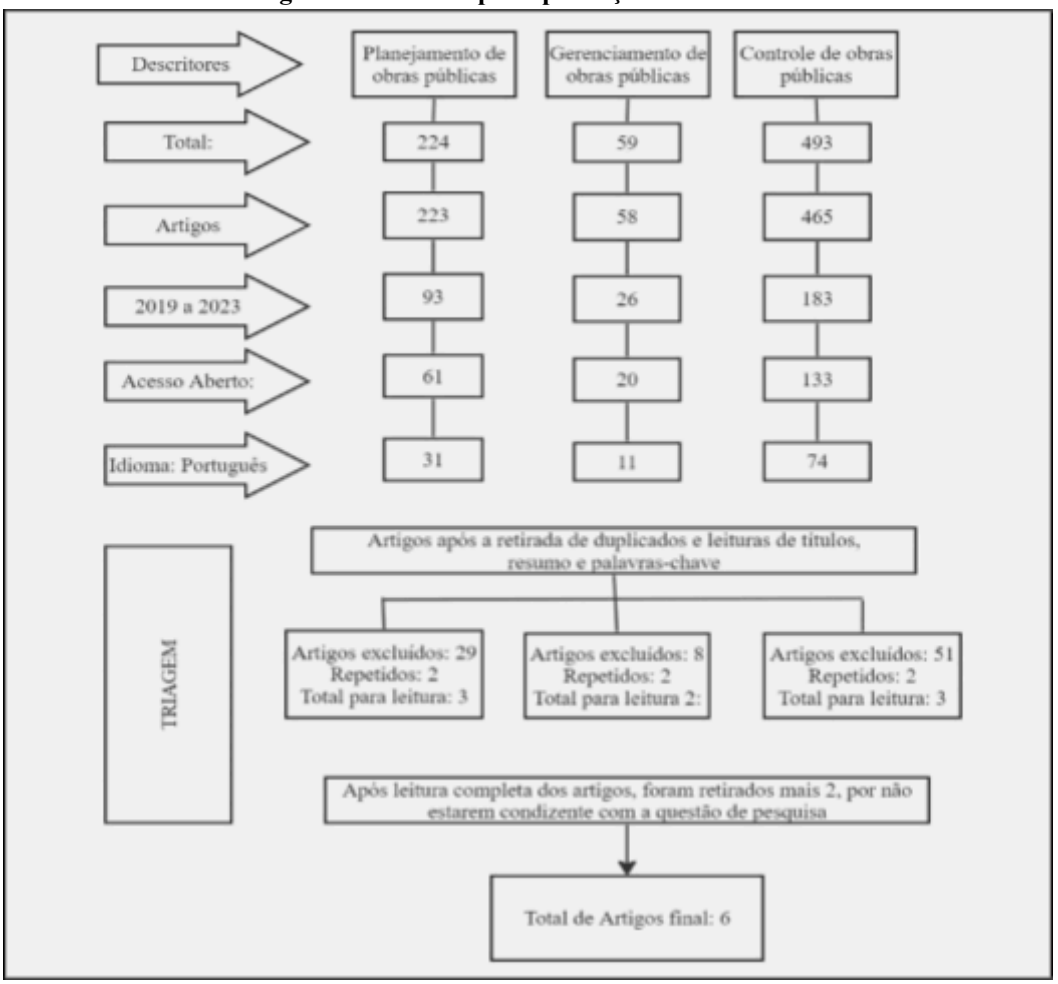
3.2.2 Busca e seleção dos estudos primários e Planos de Obras

De acordo Galvão et al. (2010), esta fase está relacionada à fase anterior, sendo que, a busca em base de dados deve ser ampla e diversificada, contemplando a procura em bases eletrônicas, busca manual em periódicos, as referências descritas nos estudos selecionados, o contato com pesquisadores e a utilização de material não-publicado.

Nessa conjuntura, pretende-se utilizar procedimentos de busca e seleção de artigos e livros que tratam a respeito de conceitos relacionados a elaboração, planejamento e gerenciamento de um plano de obras no serviço público, nos Periódicos Qualis CAPES e SCIELO, SPELL, buscando-se identificar artigos e literatura que contribuíssem para o objeto de pesquisa deste trabalho.

Nesse contexto, visando atingir uma solução ao problema desta pesquisa, utilizou-se os descritores “Planejamento de obras públicas”; “Gerenciamento de obras públicas” e “Controle de obras públicas”, consoante informações sintetizadas na Figura 05 a seguir:

Figura 05 – Buscas pelas produções científicas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para identificação do material bibliográfico, no que tange a utilização do primeiro descritor “Planejamento de obras públicas” na base de dados, localizou-se inicialmente 224 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023”, com “acesso aberto” e seleção do idioma em “Português”, apresentou-se um quantitativo de 31 artigos. Ressalta-se que, os artigos que não estivessem disponibilizados integralmente online na base de dados foram produções excluídas da presente revisão. Na fase de triagem, após a retirada dos artigos em duplicidade, leituras de títulos, resumo e palavras-chave, chegou-se a três artigos para leitura.

Em relação a utilização do segundo descritor “Gerenciamento de obras públicas” na base de dados, localizou-se inicialmente 59 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023”, com “acesso aberto” e seleção do idioma em “Português”, apresentou-se um quantitativo de 11 artigos. Na fase de triagem, após a retirada dos artigos em duplicidade, leituras de títulos, resumo e palavras-chave, chegou-se a dois artigos para leitura.

No que se refere a busca do terceiro descritor “Controle de obras públicas” na base de dados, localizou-se inicialmente 493 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023”, com “acesso aberto” e seleção do idioma em “Português”, apresentou-se um quantitativo de 74 artigos. Na fase de triagem, após a retirada dos artigos em duplicidade, leituras de títulos, resumo e palavras-chave, chegou-se a três artigos para leitura.

Neste enquadramento, em relação ao montante atinente aos três descritores “Planejamento de obras públicas”; “Gerenciamento de obras públicas” e “Controle de obras públicas”, na base de dados, localizou-se inicialmente 776 arquivos, que após aplicação dos filtros “artigos”, “período de 2019 a 2023”, com “acesso aberto” e seleção do idioma em “Português”, apresentou-se um quantitativo de 116 artigos. Na fase de triagem, após a retirada dos artigos em duplicidade, leituras de títulos, resumo e palavras-chave, chegou-se a um total de oito artigos.

Segundo Souza et al. (2021), uma revisão integrativa envolve a identificação do material bibliográfico, análise crítica e síntese de estudos relevantes em uma área específica para oferecer uma visão que viabilize a disseminação do conhecimento. Desta forma, considerando a problemática de pesquisa: Com relação à missão organizacional e a complexidade relacionada aos modelos e técnicas de planejamento e controle aplicados às obras públicas, o Plano de Obras do Tribunal de Justiça analisado tem um papel estratégico no desenvolvimento da Organização? Após as etapas de busca e triagem, foi efetuada a leitura

flutuante dos oito artigos identificados após triagem, a fim de trazer *corpus* que possa dar suporte no estudo. Desta forma, excluíram-se mais dois artigos, por não estarem condizente com a questão de pesquisa, evidenciando-se uma amostra final de seis artigos, que somado a literatura foi utilizada para desenvolvimento dos objetivos desta pesquisa, consoante informações sintetizadas no quadro Quadro 11 – Identificação dos artigos selecionados.

Para um melhor desenvolvimento textual, em relação a amostra supramencionada, foram utilizados os números explicitados no quadro anterior para identificação dos artigos, com a nomenclatura equivalente do “Artigo 1” ao “Artigo 6”.

3.2.3 Extração de dados dos estudos

Essa etapa consistiu na definição das informações a serem extraídas dos estudos selecionados, definindo-se um instrumento para reunir e sintetizar as informações-chave essenciais à sequência da pesquisa.

Nessa perspectiva, classificou-se os seis artigos selecionados no modelo adaptado utilizado pelos autores Souza et al. (2021), apresentando informações essenciais relativas à amostra final selecionada para o presente estudo.

Complementando o levantamento do aludido material bibliográfico, foi efetuada uma busca por plano de obras publicado em sites institucionais nos Órgãos do Poder Judiciário situados nos Estados da Região Norte, consoante informações sintetizadas no quadro 12 a seguir:

Quadro 12 – Plano de Obras dos Estados da região norte

Identificação	Órgão do Poder Judiciário	Estado	Exercícios
TJ/AC	Tribunal de Justiça	Acre	2022 a 2026
TJ/AP		Amapá	2022 e 2023
TJ/AM		Amazonas	2024
TJ/PA		Pará	2024
TJ/RO		Rondônia	2023 a 2025
TJ/RR		Roraima	2024
TJ/TO		Tocantins	2023 a 2027

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nessa conjuntura, identificou-se sete Plano de Obras publicados nos sites institucionais dos Órgãos integrantes do Poder Judiciário situado nos Estados da Região Norte, ressaltando os Tribunais de Justiça pertencentes à esfera estadual.

3.2.4 Avaliação crítica dos estudos primários incluídos na revisão

Segundo Beyea e Nicoll (1998), nesta etapa foram realizadas as análises dos dados de forma detalhada, de forma crítica, procurando explicações para os resultados diferentes ou conflitantes nos diferentes estudos.

Assim, foram analisados os seis artigos selecionados no modelo adaptado utilizado pelos autores Souza et al. (2021), somado aos 10 (dez) Plano de Obras publicados nos sites institucionais dos Órgãos integrantes do Poder Judiciário situado na Região Norte, que viabilizou a análise e desenvolvimento da temática.

Nesta seção, ocorreu a efetiva interpretação e síntese dos resultados, comparam-se os dados evidenciados na análise dos artigos ao referencial teórico, ou seja, no contexto da pesquisa, com base no referencial teórico, plano de obras selecionados, bem como nos relatórios de auditorias, visando no final da pesquisa, apresentar uma proposta de remodelagem do plano de obras em voga.

Segundo Ursi (2005), a apresentação da revisão deve ser clara e completa para permitir ao leitor avaliar criticamente os resultados, sendo assim, deve explicitar as informações pertinentes e detalhadas, baseadas em metodologias contextualizadas, sem omitir qualquer evidência relacionada à temática.

Com isso, objetiva-se identificar a congruência entre o Plano de Obras e os aspectos atinentes à sustentabilidade e estratégia organizacional, viabilizando a remodelagem com base no Sincronismo Organizacional. Outrossim, objetiva-se correlacionar as etapas do Ciclo PDCA com o gerenciamento da execução do Plano de Obras.

Nessa perspectiva, pretende-se analisar os aspectos gerenciais do Plano de Obras do Tribunal pesquisado, de modo que o arcabouço bibliográfico, somado ao modelo adaptado do sincronismo organizacional dos autores Albuquerque e Rocha (2006), explicitado no item 2.9, viabilizando a apresentação de uma remodelagem aplicável do plano na aludida Organização.

Assim, ao final da pesquisa, foi apresentada uma proposta de remodelagem do Plano Obras, que sirva de base para o planejamento, execução e controle das ações do plano, bem como evidencie soluções eficientes e sustentáveis alinhadas à estratégia organizacional.

3.3 Riscos e benefícios da pesquisa

A pesquisa é consolidada em baixos riscos, por se tratar de pesquisa bibliográfica, somada à identificação de documentos explicitados no portal de transparência dos Tribunais, tratando-se de dados abertos atinentes à temática, com os apontamentos técnicos indicados nos relatórios de Auditorias Internas, e recomendações do CNJ e TCU. Ratifica-se que, tendo em vista que a presente pesquisa não envolveu seres humanos, não necessitou ser submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

Como benefícios desta pesquisa, podem ser consideradas as orientações de boas práticas na elaboração do Plano de Obras das Instituições públicas, ressaltando etapas essenciais do planejamento, execução e controle, que influenciam diretamente em melhores práticas de gestão e aplicação de recursos públicos pela Administração Pública, agregam-se eficiências, eficácia e efetividade nestes processos, refletindo na economia aos cofres públicos.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste tópico, passa-se a relatar os dados obtidos conforme a metodologia e a análise e interpretação desenvolvidas pelo pesquisador, dividindo esta análise em quatro tópicos: primeiro, foi efetuada uma análise comparativa dos Planos de Obras explicitados no Quadro 12, publicados nos sites institucionais dos órgãos integrantes do Poder Judiciário situados nos Estados da Região Norte; em seguida, foram destacados elementos do planejamento, execução e controle do Plano de Obras, com base nos autores elencados no Quadro 11 – Identificação dos artigos selecionados; em terceiro, realizou-se a análise e interpretação do material bibliográfico, bem como o seu enquadramento no modelo adaptado do sincronismo organizacional dos autores Albuquerque e Rocha (2006).

4.1 Comparativo entre os Planos de Obras

Neste tópico, em atenção ao primeiro objetivo específico, foi realizado um comparativo entre dos Planos de Obras dos 7 (sete) Planos de Obras publicados nos sites institucionais dos órgãos integrantes do Poder Judiciário situados nos estados da Região Norte, ressaltando que os Tribunais de Justiça pertencem à esfera estadual, sendo eles: Acre, Amapá, Amazonas, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, conforme explicitado no Quadro 12. Ademais, destaca-se as diferenças e semelhanças que refletem as características geográficas, demográficas e socioeconômicas da região norte.

4.1.1 Do programa de necessidades, de seu planejamento estratégico e das diretrizes fixadas pelo CNJ

A Resolução 114/2010 do CNJ, destaca no Art. 2º, que os tribunais elaborarão o plano de obras, a partir de seu programa de necessidades, de seu planejamento estratégico e das diretrizes fixadas pelo Conselho Nacional de Justiça, atendendo a Resolução nº 102, de 15 de dezembro de 2009.

Assim, a integração do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico é essencial na gestão de tribunais, visando garantir que os projetos de obras estejam em consonância com os objetivos de longo prazo da instituição, promovendo a eficácia na utilização dos recursos e contribuindo para o alcance das metas estratégicas definidas. Desta forma, o Plano de Obras deve estar relacionado aos Macrodesafios, Objetivos, Metas e Indicadores dos Tribunais.

Nessa conjuntura, no que tange a integração do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico dos Tribunais pesquisados, verificou-se apenas dois Tribunais explicitam essa vinculação no documento do Plano, conforme quadro 13 abaixo:

Quadro 13 – Integração do Plano de Obras ao Planejamento

Identificação	Tópico
TJ/AC	Apresenta a vinculação do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico do TJ/AC aos Macrodesafios, Objetivos, Metas e Indicadores
TJ/RO	Apresenta a vinculação do Plano de Obras ao Plano Estratégico do Poder Judiciário de Rondônia (PJRO).
TJ/PA, TJ/AP, TJ/AM, TJ/RR e TJ/TO	Não possuem esse tópico no Plano de Obras

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Desta forma, observa-se no Plano de Obras do TJ/AC, a vinculação do Planejamento Estratégico a perspectiva da Sustentabilidade Financeira, fica explicitada no da seguinte forma:

> **MACRODESAFIO 15**: ASSEGURAR INFRAESTRUTURA ADEQUADA AO INTERIOR E À CAPITAL
> **OBJETIVO:** Oferecer segurança e qualidade às estruturas de funcionamento do TJAC
> **RESULTADO** 15.1: Estrutura atende com melhor qualidade aos jurisdicionados, magistrados e servidores
> **META:** Atender as demandas de reformas e manutenções em 100% até 2026, a partir das prioridades estabelecidas
> **INDICADOR**: Índice de condições de trabalho (ICT) Índice de execução do Plano de Obras
> **METAS NACIONAIS**: Meta 1: Julgar mais processos que os distribuídos Meta 9: Integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário Meta 10: Promover a saúde de magistrados e servidores

No Plano de Obras do TJ/RO, destaca-se a vinculação ao Plano Estratégico do Poder Judiciário de Rondônia (PJ/RO), salientando o grau de do alinhamento destes no âmbito do aludido Estado, que corresponde ao ajuste e sintonia das contingências organizacionais, capazes de afetar em última instância, o desempenho estratégico do Órgão, consoante informações a seguir:

> **Objetivo: (O8)** Aperfeiçoar a Gestão Administrativa, a Governança Judiciária e a Proteção de Dados.
> **Meta: (M24)** Atingir, anualmente, 100% de cumprimento dos Cronogramas Físicos-Financeiros das Obras Fixadas para o Exercício.
> **Indicador:** Índice de Cumprimento dos Cronogramas das Obras Fixadas, no Plano de Obras, para o exercício (ICCOb).
> **Linha de Base:** 86,24% de execução dos Cronogramas
> **Fonte da Linha de Base**: Relatório de Cumprimento das Metas Estratégicas 2020 (2117986) no Processo n. 0007615-16.2020.8.22.8000.

Nesse sentido, deixar explicitada a vinculação do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico das organizações públicas evidencia a necessidade de alinhamento para direcionar as ações, visando garantir que as obras e reformas contribuam para o cumprimento da missão e para a realização da visão de futuro da instituição. Além disso, maximiza a possibilidade de ações proativas ou preventivas, antecipando necessidades futuras do órgão e da sociedade. Isso facilita a previsão de obras de grande porte e sua inclusão nos ciclos orçamentários futuros.

Ademais, em pesquisa aos Planos de Obras do TJ/PA, TJ/AP, TJ/AM, TJ/RR e TJ/TO não se identificou de forma expressa no documento vinculação ao planejamento estratégico, observando-se as metas de cada Tribunal em relação a ampliação estruturais distribuídas durante os exercícios financeiros.

4.1.2 Critérios voltados à avaliação da estrutura física do imóvel ocupado

A Resolução 114/2010 do CNJ, destaca no § 1º do Art. 2º, que cada obra terá o indicador de prioridade, obtido a partir da implantação de sistema de avaliação técnica que contemple, entre outros, os critérios de pontuação e de ponderação agrupados

Outrossim, o normativo supramencionado apresenta no inciso I, o conjunto 1 referente a estrutura física do imóvel ocupado, destacando os critérios voltados à avaliação, por pontuação. Nessa conjuntura, no que tange a integração do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico dos Tribunais pesquisados, verificou-se apenas três Tribunais explicitam esse critério no Plano, conforme quadro 14 abaixo:

Quadro 14 – Estrutura física do imóvel ocupado

Identificação	Tópico
TJ/AC	Índice de condições de trabalho (ICT) e Índice de execução do Plano de Obra
TJ/AP	Sistema de Avaliação e Priorização de Obras
TJ/RO	Sistema de Priorização de Obras
TJ/TO	Implantação do Sistema de Priorização de Obras, com Avaliação, Critérios e pesos
TJ/AM, TJ/PA e TJ/RR	Não possuem esse tópico no Plano de Obras

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Portanto, observa-se no Plano de Obras do TJ/AC, o Índice de condições de trabalho (ICT) e Índice de execução do Plano de Obra, destacando que a dimensão dos imóveis, o

plano faz um recorte específico para estas duas áreas, com metas, cronograma de intervenções e matriz de investimentos.

No Plano de Obras do TJ/AP, o, consoante informações a seguir:

> Após a análise e aprovação do Projeto Arquitetônico deverão ser elaborados os Projetos de Engenharia: Projeto Estrutural, Projeto Elétrico, Projeto Hidro-Sanitário, Projeto de Prevenção e Combate a Incêndio. Todos eles deverão seguir as determinações das Normas Brasileiras vigentes.
> (...)
> Em inspeção predial, foi atribuída uma nota em uma escala que varia de 0 ao 4(0-péssimo, 1-ruim, 2-regular, 3-bom, 4-ótimo), dependendo da situação encontrada.Para
> objetividade desse critério, na tabela II (anexo III), são explicadas as situações encontradas e os valores informados na tabela I (anexo I). O resultado final é obtido pela multiplicação da nota dada pela ordem de classificação, dividido pelo somatório de
> todas as ordens de classificação. A tabela III (anexo IV) descreve o resultado final retratando as situações correspondentes

No Plano de Obras do TJ/RO, apresenta-se o Sistema de Priorização de Obras que é constituído por indicadores de prioridade que devem ser apurados a partir de avaliação técnica, composta por dois conjuntos de critérios: estrutura física do imóvel ocupado e a adequação do imóvel à prestação jurisdicional. Assim, o Conjunto 1 - refere-se a estrutura física do imóvel ocupado, e o Conjunto 2 refere-se à adequação do imóvel à prestação jurisdicional. São critérios voltados à avaliação, por ponderação, do atendimento às necessidades da atividade jurisdicional,

O TJ/TO ressalta que, a implantação do Sistema de Priorização de Obras requer indicadores de prioridade que devem ser construídos a partir de uma sistemática de avaliação técnica, composta por dois conjuntos de critérios: estrutura física do imóvel ocupado e a adequação do imóvel à prestação jurisdicional. Ademais, observa-se que a priorização das obras foi realizada por meio da classificação em ordem decrescente da nota final de cada edificação, considerando que quanto menor a nota, maior a prioridade, sendo que, a descrição da obra a ser realizada nas unidades priorizadas, conforme as alternativas: Construção de novo prédio; Reforma e ampliação; Reforma geral; Pequena reforma.

4.1.3 Critérios voltados à avaliação da adequação do imóvel à prestação jurisdicional

A Resolução 114/2010 do CNJ, destaca no § 1º do Art. 2º, que cada obra terá o indicador de prioridade, obtido a partir da implantação de sistema de avaliação técnica que contemple, entre outros, os critérios de pontuação e de ponderação agrupados

Outrossim, o normativo supramencionado apresenta no inciso II, o conjunto 2 referente à avaliação, por ponderação, do atendimento às necessidades da atividade jurisdicional. Outrossim, no que tange a integração do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico dos Tribunais pesquisados, verificou-se apenas dois Tribunais explicitam esse critério no Plano, conforme quadro 15 abaixo:

Quadro 15 – Adequação do imóvel à prestação jurisdicional

Identificação	Tópico
TJ/RO	Sistema de Priorização de Obras
TJ/TO	Sistema de Priorização de Obras
TJ/AC, TJ/AM, TJ/AP, TJ/PA e TJ/RR	Não possuem esse tópico no Plano de Obras

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Outrossim, depreende-se que, o CNJ por meio Resolução 114/2010, a avaliação da adequação de um imóvel à prestação jurisdicional é essencial para garantir que o espaço físico esteja alinhado às necessidades funcionais, legais e de acessibilidade do Poder Judiciário, prevendo questões mínimas como: Salas de audiência, gabinetes, plenários e cartórios, disponibilidade de espaços para áreas administrativas, depósitos judiciais e salas de convivência, áreas para atendimento humanizado, como salas específicas para menores, mulheres e pessoas vulneráveis.

Desta forma, questões atinentes à localização, acessibilidade, espaço físico e estrutura áreas compatíveis com as funções jurisdicionais, são fundamentais para tomada de decisão relacionada à construção e/ou expansão de edificações do Poder Judiciário nos Estados da Região Norte.

4.1.4 Dos requisitos para realização da obra

A Resolução 114/2010 do CNJ destaca, no § 2º do Art. 2º, os requisitos para a realização de uma obra pelo Poder Judiciário: a disponibilidade de terreno em condição regular; a existência dos projetos básico e executivo; o valor estimado da obra; e as demais exigências contidas na resolução supramencionada.

Assim, quanto à disponibilidade de terreno em condição regular, deve-se verificar se o imóvel está devidamente registrado, livre de pendências jurídicas e apto para edificação. No que diz respeito à confirmação da existência dos projetos básico e executivo, as obras devem

contar com projetos completos e aprovados, garantindo que o planejamento arquitetônico, estrutural, elétrico, hidráulico e demais disciplinas estejam definidos.

Outrossim, deve-se apresentar um valor estimado da obra, sendo obrigatória a elaboração prévia de orçamento detalhado, compatível com os preços de mercado, permitindo a análise de custo-benefício, bem como a verificação das demais exigências da Resolução CNJ nº 114/2010, que incluem licenças, autorizações ambientais, estudos de viabilidade e demais documentos necessários à conformidade legal.

Esses requisitos devem ser incorporados como condições de habilitação dentro do Plano de Obras, de forma que cada projeto listado contenha a comprovação documental desses elementos antes de sua inclusão no cronograma e na previsão orçamentária. Tal medida assegura a conformidade normativa, reduz riscos de paralisações e garante a transparência e eficiência no uso dos recursos públicos.

4.1.5 Sintetização das informações explicitadas nos Planos de Obras pesquisados

O TJ/AC apresenta o conceito de Plano de Obras e sua relevância para o Tribunal, destacando a vinculação do Plano de Obras ao Planejamento Estratégico do TJ/AC, aos Macrodesafios, Objetivos, Metas e Indicadores. Apresenta um panorama dos imóveis pertencentes ao TJ/AC, englobando o Mapa das Comarcas; imóveis próprios edificados; imóveis próprios funcionais; imóveis cedidos ao TJ/AC; imóveis locados pelo TJ/AC; e imóveis próprios não edificados. Aponta também a atualização do Plano de Obras, atualizando as informações atinentes às obras concluídas que constavam no plano anterior. Apresenta ainda o sistema de priorização de obras no âmbito do PJ/AC e uma relação de obras priorizadas, identificadas em 1º e 2º graus para o período de 2022 a 2026, em consonância com o Plano Estratégico do TJ/AC, incluindo número da ordem de priorização, comarca, descrição da obra, valor de referência e status/fonte orçamentária. Apresenta as resoluções do CNJ e do TJ/AC que devem ser consideradas na temática do Plano de Obras. Disponibiliza uma planilha que facilita a visualização do andamento do planejamento em relação às metas de projetos, bem como o desenvolvimento das etapas no exercício e semestre, até a previsão de finalização do projeto.

O TJ/AM apresenta uma planilha com informações relativas ao Código SIASG, descrição das obras, unidade, quantidade, valor estimado unitário, valor estimado total, prioridade, data estimada da contratação, justificativa, data estimada para elaboração do ETP e data estimada para elaboração do TR/PB.

O TJ/AP apresenta uma planilha com informações relativas ao número do programa e ação, exercício, objeto, status, número do contrato, ordem de serviço, recebimento, medição, necessidade de aditivos e portaria de fiscalização.

O TJ/PA apresenta planilhas por exercício com as seguintes informações: obras concluídas em 2024 — quantitativos executados e preços praticados; obras de 2024 — data de início, etapa, percentual concluído, status, previsão de conclusão; obras iniciadas em 2024 — quantitativos, preços unitários e totais contratados (.csv); Obra 2024_04 — Reforma Parcial do Fórum da Comarca de Santarém (.csv); Obra 2024_03 — Reforma e ampliação do Fórum de Barcarena (.csv); Obra 2024_02 — Construção do novo fórum da Comarca de Tailândia (.csv); Obra 2024_01 — Reforma de imóvel para funcionamento da nova sede da Escola Judicial do Tribunal de Justiça do Estado do Pará (.csv).

O TJ/RO apresenta uma breve exposição do Plano de Obras, com sua vinculação ao Plano Estratégico do Poder Judiciário de Rondônia (PJRO). Exibe a relação das comarcas judiciárias instaladas no estado com seus respectivos territórios de atuação. Apresenta a relação de imóveis edificados que atendem ao Poder Judiciário do Estado de Rondônia na prestação jurisdicional e nas atividades de apoio indireto (área administrativa). Mostra os imóveis de outras instituições locados pelo TJRO, os imóveis do TJRO cedidos a outras instituições e os lotes não ocupados ou ocupados com edificações transitórias. Destaca os imóveis disponibilizados ao PJRO por meio de acordos de cooperação com prefeituras para abrigar fóruns digitais. Apresenta as obras em execução e as obras concluídas referentes aos planos anteriores (2017 a 2019 e 2020 a 2022). Expõe os indicadores de prioridade, com avaliação técnica entre 0 e 100, e um ranking decrescente de prioridade das obras. Detalha as obras e reformas previstas para 2023–2025 conforme a capacidade orçamentária, com estimativas de custos e a relevância do Plano de Obras.

O TJ/RR apresenta o texto de lei relacionado ao Plano de Obras e, no anexo único, disponibiliza uma tabela de priorização com as seguintes informações: item, obra, nota final, custo estimado e previsão do período da obra.

O TJ/TO apresenta o conceito de Plano de Obras e sua relevância para o tribunal. Inclui informações sobre comarca, quantidade de municípios atendidos, população atendida e número de processos autuados. Apresenta a avaliação dos imóveis atuais, construções e reformas (meta, unidade de medida, referência do exercício e gestão da obra). Disponibiliza um mapa geográfico do Estado do Tocantins com a localização dos fóruns. Destaca os critérios de pontuação e ponderação definidos pela Resolução 23/2011-TJTO, em consonância com as diretrizes do CNJ, e os requisitos de sustentabilidade ambiental, social e

econômica dos projetos arquitetônicos. Implanta o sistema de priorização de obras com critérios, pesos, objetivos e metas. Fornece informações sobre localização, matrícula do imóvel, área total, características e registros fotográficos.

Nessa conjuntura, dentre os tribunais analisados, observou-se que o TJ/AC e o TJ/RO são os que mais disponibilizam informações detalhadas em seus respectivos Planos de Obras.

4.2 Fatores relacionados ao planejamento, execução e controle do Plano de Obras

Neste tópico, em atenção ao segundo objetivo específico, uma análise dos fatores relacionados às obras públicas no âmbito de um Tribunal de Justiça da região norte, quanto ao planejamento, execução e controle do Plano de Obras, com base nos autores elencados no Quadro 11 – Identificação dos artigos selecionados: Braga Junior et al. (2023); Gusmão et al.(2023); Andrade; Fernandes e Magalhães (2023); Lima e Soares (2020); Miranda e Diniz (2019) e Alvarenga et al. (2020).

4.2.1 Do planejamento

O planejamento de obras públicas constitui uma fase fundamental para assegurar a eficiência, a transparência e a efetividade de projetos que exercem impacto direto na qualidade de vida da população. No contexto brasileiro, esse processo é regulamentado por um conjunto de leis e normas específicas, como a Lei nº 14.133/2021, que trata das licitações e contratos administrativos, bem como pelas orientações de órgãos de controle, a exemplo do Tribunal de Contas da União (TCU). Além disso, o planejamento visa reduzir a ocorrência de riscos como atrasos na execução, extrapolação de custos, paralisações e deficiências na qualidade da obra pública.

Ressalta-se que, o planejamento de obras públicas abrange diversas etapas e elementos essenciais, como: Levantamento de Necessidades e Definição de Objetivos, Estudo Técnico Preliminar (ETP), Elaboração de Projetos, Licenciamento e Aprovações, Licitação, Contratação e Execução, Recebimento da Obra, além da fase de Operação e Manutenção.

Desta forma, conforme Braga Junior et al. (2023), o levantamento de necessidades e a definição de objetivos consistem na identificação de demandas sociais relevantes, com a finalidade de estabelecer prioridades e orientar os investimentos públicos de modo a atender às reais carências da sociedade. Assim, podemos correlacionar essa etapa com diagnóstico

situacional, representando a etapa inicial da teoria do planejamento no processo administrativo, que no caso das obras públicas, consiste na compreensão das origens das demandas e elaboração de soluções compatíveis com os interesses públicos.

O Estudo Técnico Preliminar (ETP), por sua vez, envolve o mapeamento de fatores internos e externos ao ambiente da obra, considerando aspectos técnicos, econômicos e legais que impactam sua viabilidade. Nessa conjuntura, consoante Andrade, Fernands e Magalhães (2023), o ETP serve como base para a elaboração do anteprojeto, do termo de referência ou do projeto básico, além de estimar os custos envolvidos e o prazo necessário para a execução do empreendimento. Outrossim, à elaboração de projetos e ETP, inclui o mapeamento de fatores técnicos, econômicos e legais, parte essencial da racionalidade administrativa defendida por teóricos como Fayol e Gulick, com características da Teoria Clássica da Administração,, além de servir de base para decisões fundamentadas.

A fase de elaboração de projetos é imprescindível para o processo licitatório. Nessa etapa, são apresentadas soluções técnicas detalhadas, acompanhadas da estimativa de custos, definição de prazos e metodologia de execução. O projeto deve ser aprovado por autoridade competente e disponibilizado às empresas interessadas em participar da licitação. Complementarmente, o projeto executivo aprofunda o projeto básico, oferecendo todas as informações técnicas indispensáveis para a execução da obra, incluindo especificações, detalhes construtivos e componentes complementares, consoante Miranda e Diniz (2019) e Alvarenga et al. (2020).

O planejamento orçamentário, igualmente relevante, deve conter planilhas detalhadas com a composição de todos os custos unitários, abrangendo mão de obra, materiais, equipamentos, tributos e despesas indiretas (BDI). No setor público, o diagnóstico de cenários também pode revelar oportunidades de parcerias, convênios, financiamentos ou concessões via parcerias público-privadas (PPPs).

Segundo Gusmão et al.(2023) e Lima e Soares (2020), na fase de planejamento, é necessário prever as licenças e autorizações ambientais obrigatórias, bem como os recursos financeiros correspondentes às taxas administrativas, alvarás e aprovações exigidas por órgãos competentes, como prefeituras, corpos de bombeiros e concessionárias de serviços públicos. Também deve ser antecipado o levantamento dos custos de operação e manutenção, garantindo que o empreendimento se mantenha funcional ao longo do tempo, corroborando com a pesquisa de Gusmão et al.(2023) e Lima e Soares (2020).

No âmbito da licitação, destaca-se a elaboração do edital, que estabelece os critérios e condições para a contratação da obra. Após sua publicação, as empresas interessadas

participam do certame, passando pelas etapas de habilitação, julgamento das propostas, homologação e adjudicação, que formalizam a escolha da empresa vencedora, o que confirma os estudos de Lima e Soares (2020).

Desta forma, no contexto do Plano de Obras, as fases supramencionadas asseguram a correta priorização das demandas, a viabilidade técnica e orçamentária, a conformidade legal, a execução dentro dos prazos e padrões de qualidade, e a preservação dos investimentos ao longo do tempo, contribuindo diretamente para a eficiência administrativa e a melhoria da prestação jurisdicional.

Diante disso, conclui-se que o planejamento constitui o alicerce de uma obra pública bem-sucedida. Por meio dele, é possível antever desafios, promover o uso racional dos recursos públicos e assegurar que os empreendimentos entregues à sociedade correspondam às suas necessidades e expectativas. Assim, é possível identificar, priorizar e organizar as intervenções construtivas, sejam elas reformas, ampliações, construções ou adequações de forma estratégica, garantindo que os investimentos atendam de maneira eficiente às demandas da prestação jurisdicional.

Além disso, a inexistência de um planejamento estruturado, aplicado diretamente ao Plano de Obras, pode ocasionar desperdício de recursos públicos, atrasos na execução, bem como a entrega de obras inacabadas ou incompatíveis com as necessidades institucionais, prejudicando a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, conforme estudos dos autores Andrade; Fernandes, e Magalhães (2023); Miranda e Diniz (2019) e Alvarenga et al. (2020)).

Nessa conjuntura, evidencia-se que o planejamento de obras públicas é não apenas uma etapa formal, mas a base estratégica para assegurar que os investimentos em infraestrutura atendam às reais necessidades da instituição e, indiretamente, da sociedade. No contexto de um Tribunal de Justiça, esse planejamento assume relevância singular, pois as obras, sejam construções, reformas, ampliações ou adequações estão diretamente ligadas à melhoria das condições de trabalho de magistrados, servidores e colaboradores, bem como à ampliação e qualificação do atendimento prestado aos jurisdicionados.

Outrossim, a inexistência de um planejamento estruturado pode gerar significativos prejuízos institucionais, incluindo o desperdício de recursos públicos, o comprometimento do cronograma jurisdicional e a insatisfação da sociedade, resultantes de obras inacabadas, atrasadas ou incompatíveis com as necessidades do Tribunal. Assim, um Plano de Obras concebido e executado de forma criteriosa não apenas atende às determinações legais, mas também se configura como ferramenta estratégica para harmonizar a infraestrutura física com os objetivos institucionais, garantindo que cada empreendimento construtivo contribua de

maneira efetiva para o cumprimento da missão do Tribunal e para a excelência na prestação jurisdicional.

4.2.2 Da execução da Obra

Durante a fase de execução das obras públicas, o planejamento elaborado e os projetos técnicos deixam o papel e se materializam em estruturas físicas. Trata-se de uma etapa complexa e multifacetada, que exige o cumprimento rigoroso da legislação vigente, fiscalização constante e gestão eficaz, a fim de assegurar a qualidade da obra, o cumprimento dos prazos e a observância do orçamento previamente estabelecido.

A execução tem início com a formalização do contrato entre a Administração Pública e a empresa vencedora do processo licitatório. A partir desse momento, cabe ao ente público acompanhar e fiscalizar a execução contratual, zelando para que a obra siga fielmente os parâmetros definidos no projeto, no cronograma e nos limites orçamentários.

No contexto das obras públicas, a fase de execução tem início com a formalização do contrato administrativo entre a Administração Pública e a empresa vencedora do processo licitatório. Esse documento oficial consolida o escopo do projeto, prazos, condições de pagamento, garantias e responsabilidades das partes, sendo análogo ao momento do PDCA em que os recursos e responsabilidades são organizados para a realização das tarefas, ou seja, a execução implica seguir rigorosamente as especificações técnicas, o cronograma físico-financeiro e o orçamento definido na fase de planejamento. Desta forma, assim como no "Executar" do PDCA, essa etapa não se restringe apenas à realização das atividades operacionais, mas também inclui o registro sistemático das ações, a comunicação entre as equipes e a manutenção do alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição.

A gestão da obra pública requer atuação contínua, envolvendo atividades técnicas e administrativas voltadas à manutenção da infraestrutura e ao controle de seus custos. Essa atuação visa garantir que o empreendimento continue produzindo benefícios para a sociedade ao longo do tempo, como demonstra os estudos de Gusmão et al. (2023) e Alvarenga et al. (2020). Entre os principais elementos que integram essa gestão estão: o contrato administrativo, o cronograma físico-financeiro, o orçamento e controle de custos, a fiscalização da execução, além de ações voltadas à garantia da qualidade e da segurança.

O contrato administrativo é o instrumento jurídico que formaliza o vínculo entre o órgão público e a empresa contratada, no qual estão descritas as obrigações e responsabilidades de ambas as partes, o escopo da obra, os prazos, as condições de

pagamento, as garantias exigidas, as penalidades aplicáveis, entre outros aspectos. Esse contrato também define o regime de execução adotado, conforme as modalidades previstas na Lei nº 14.133/2021, como: empreitada por preço unitário, empreitada por preço global, empreitada integral, contratação por tarefa, contratação integrada e contratação semi-integrada.

Entre os documentos fundamentais para o gerenciamento da obra, destaca-se o cronograma físico-financeiro, que detalha todas as atividades previstas, os respectivos prazos de início e término, a sequência lógica das etapas, os responsáveis por cada fase, os recursos necessários (materiais, mão de obra e equipamentos) e os desembolsos financeiros correspondentes, consoante com a pesquisa de Braga Júnior et al (2023).

A fiscalização da obra é exercida por um representante da Administração, geralmente denominado Fiscal do Contrato. Esse profissional tem a atribuição de acompanhar a execução, verificar a conformidade dos serviços e materiais utilizados, realizar testes de qualidade e desempenho, e assegurar o cumprimento das especificações técnicas e legais. É responsabilidade da empresa contratada dispor de uma equipe técnica habilitada, com profissionais devidamente registrados no Conselho Regional de Engenharia e Agronomia (CREA) ou no Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU), garantindo, assim, a execução segura e qualificada da obra, consoante Lima e Soares (2020).

Outro instrumento de grande relevância é o Diário de Obras, documento que registra diariamente os acontecimentos mais relevantes do canteiro, incluindo o progresso físico, eventuais intercorrências, soluções adotadas, condições climáticas e movimentação da mão de obra. Nesse processo, os instrumentos como o Diário de Obras e as medições periódicas servem para documentar o progresso, fornecer dados para análise posterior e viabilizar decisões corretivas ou preventivas, reforçando o caráter dinâmico da execução no PDCA.

O monitoramento da execução é reforçado pelas medições periódicas, geralmente mensais, que servem de base para o pagamento dos serviços prestados pela empresa contratada. Essas medições devem refletir, com precisão, os serviços efetivamente realizados, devidamente aprovados pela fiscalização, tendo impacto direto na execução orçamentária do contrato. Outrossim, consoante Andrade, Fernandes e Magalhães (2023), as alterações contratuais também podem ocorrer durante a execução da obra. modificações, conhecidas como aditivos, devem ser justificadas tecnicamente e formalizadas por meio de instrumentos legais, sempre respeitando os limites estabelecidos pela legislação. Essas alterações podem envolver mudanças no escopo do projeto, nos prazos de execução ou nos valores contratados.

Diante de todo esse cenário, fica evidente que a execução de obras públicas exige uma atuação articulada entre a Administração Pública e a empresa contratada. Ética, transparência e compromisso com a eficiência são valores fundamentais para garantir que as obras entregues à sociedade sejam duradouras, funcionais e representem a boa aplicação dos recursos públicos, consoante Miranda e Diniz (2019) e Alvarenga et al. (2020).

Assim, observa-se que a execução das obras previstas no Plano de Obras de um Tribunal constitui a etapa em que o planejamento estratégico, os estudos técnicos e os projetos arquitetônicos se convertem em resultados concretos, materializando-se em estruturas físicas voltadas ao aprimoramento da prestação jurisdicional. Trata-se de uma fase complexa, que demanda estrita observância à legislação vigente, cumprimento das normas técnicas aplicáveis e gestão eficiente, de modo a assegurar a conclusão dos empreendimentos dentro dos prazos, orçamentos e padrões de qualidade previamente estabelecidos.

No contexto de um Tribunal de Justiça, a execução das obras está intrinsecamente relacionada à melhoria das condições de trabalho de magistrados, servidores e colaboradores, bem como à ampliação e qualificação do atendimento prestado à sociedade. O contrato administrativo celebrado com a empresa vencedora do certame formaliza essa relação, definindo obrigações, prazos, garantias e demais parâmetros necessários para a execução. Ferramentas como o cronograma físico-financeiro, o Diário de Obras e as medições periódicas viabilizam o monitoramento detalhado das etapas e o controle rigoroso da aplicação dos recursos públicos.

Desta forma, no que tange ao Plano de Obras, o êxito da execução depende da cooperação efetiva entre a Administração e a empresa contratada, fundamentada em princípios de ética, transparência e eficiência. A entrega de edificações seguras, funcionais e duradouras reafirma o compromisso institucional com a gestão responsável dos recursos públicos e assegura que cada intervenção construtiva contribua de forma efetiva para o cumprimento da missão do Tribunal e para a excelência da prestação jurisdicional.

4.2.3 Do controle das Obras

O controle de obras públicas consiste em um processo sistemático e contínuo de monitoramento e avaliação de um empreendimento, abrangendo desde sua fase inicial de concepção até sua entrega final e, em alguns casos, sua posterior operação e manutenção. Essa prática está alinhada aos princípios da Administração Pública Gerencial, que preza pela eficiência, transparência e responsabilidade na gestão de recursos públicos. O principal

objetivo do controle é assegurar que a execução da obra ocorra conforme os parâmetros estabelecidos no projeto, dentro dos prazos e limites orçamentários previstos, e com os padrões de qualidade exigidos, de modo a garantir que os investimentos públicos resultem em benefícios concretos à sociedade.

No contexto brasileiro, o controle das obras públicas é uma atribuição compartilhada entre diferentes instâncias e agentes, incluindo o controle interno realizado pela própria Administração Pública, o controle externo exercido por órgãos de fiscalização independentes, e o controle social, que envolve a participação ativa da sociedade civil. A Lei nº 14.133/2021, que institui o novo regime jurídico das licitações e contratos administrativos, reforça a de um planejamento mais rigoroso, bem como de mecanismos de fiscalização mais efetivos para garantir a boa governança das obras públicas.

A estrutura de controle pode ser dividida em três grandes esferas: o Controle Interno, o Controle Externo e o Controle Social.

O Controle Interno é exercido pela própria entidade pública contratante, e compreende atividades como a fiscalização contratual, auditorias internas, gerenciamento de projetos e a utilização de sistemas informatizados para acompanhar e registrar o progresso físico-financeiro da obra, os documentos técnicos, os custos incorridos e os indicadores de qualidade.

O Controle Externo é exercido por instituições independentes que têm como missão fiscalizar os atos da Administração Pública, como os Tribunais de Contas da União, dos Estados e dos Municípios, os Ministérios Públicos Federal e Estaduais, e os órgãos do Poder Legislativo em suas diferentes esferas (municipal, estadual e federal).

O Controle Social envolve a participação direta da sociedade civil na fiscalização das obras públicas, sendo viabilizado por meio de instrumentos como canais de denúncia, conselhos e comitês de políticas públicas, observatórios sociais e o uso das redes sociais como meio de divulgação e mobilização.

Outrossim, a fiscalização contínua e o monitoramento permanente do cronograma físico-financeiro, descritos no trecho, correspondem ao núcleo operacional do controle administrativo e integram-se de forma direta à fase “Check” do ciclo PDCA, sendo que, essa etapa destina-se à verificação sistemática dos resultados obtidos em relação ao planejado, com base em indicadores e registros confiáveis, permitindo identificar desvios, analisar causas e gerar informações para a tomada de decisões corretivas.

A fiscalização contínua da obra é um aspecto essencial do controle, pois visa garantir a conformidade com as normas técnicas, a qualidade dos serviços e materiais empregados e o cumprimento dos prazos estabelecidos. O monitoramento permanente do cronograma físico-financeiro é igualmente fundamental, pois permite identificar eventuais atrasos, antecipar dificuldades e adotar medidas corretivas com agilidade, além de servir como base para as medições de execução e os respectivos pagamentos.

Nesse sentido, o controle de obras públicas deve ser entendido como um ciclo permanente de avaliação, correção e aprimoramento. Representa um instrumento indispensável para assegurar que as infraestruturas construídas atendam, de forma segura, eficiente e duradoura, às necessidades da população, respeitando os princípios da boa gestão e a correta aplicação dos recursos públicos.

Adicionalmente, segundo Alvarenga et al. (2020), no âmbito do planejamento, execução e controle dos Planos de Obras públicas, são recorrentes os desafios operacionais que comprometem a eficiência do processo. Entre eles, destacam-se: paralisações de obras, aditivos contratuais frequentes, entraves burocráticos, deficiências nos projetos básicos ou executivos, fiscalização insuficiente e variações significativas nos preços de insumos. Esses fatores impactam diretamente o orçamento das obras, demandando a adoção de instrumentos adequados de reequilíbrio econômico-financeiro dos contratos administrativos.

Nessa conjuntura, observa-se que o controle das obras contempladas no Plano de Obras de um Tribunal de Justiça constitui um instrumento estratégico essencial para assegurar que cada empreendimento seja executado em conformidade com os padrões de qualidade, prazos e limites orçamentários previamente estabelecidos, impactando diretamente na efetividade da prestação jurisdicional. Assim, ao abranger todo o ciclo do empreendimento, desde a concepção até a entrega final e, quando aplicável, a fase de operação e manutenção, o controle garante que os investimentos efetuados revertam-se em benefícios concretos para magistrados, servidores e jurisdicionados, fortalecendo a infraestrutura necessária ao adequado funcionamento do Poder Judiciário. Assim, a efetiva adoção de mecanismos de Controle Interno possibilita ao próprio Tribunal fiscalizar, auditar e monitorar de forma contínua a execução físico-financeira das obras, valendo-se de sistemas informatizados, relatórios técnicos e indicadores de desempenho.

Desta forma, no que tange ao Plano de Obras, a fiscalização permanente e o monitoramento rigoroso do cronograma físico-financeiro viabilizam a detecção de atrasos, a identificação de pontos críticos e a adoção tempestiva de medidas corretivas. Essa atuação

reduz os riscos de paralisações, aditivos contratuais excessivos e desvios orçamentários, além de assegurar a conformidade técnica e jurídica dos serviços executados.

Embora haja avanços significativos na normatização e nos instrumentos de gestão, ainda persistem desafios operacionais, tais como entraves burocráticos, inconsistências nos projetos básicos ou executivos, oscilações de preços e insuficiência de fiscalização. A superação desses obstáculos requer um modelo de gestão integrado, capaz de alinhar planejamento, execução e controle, fortalecendo a governança e assegurando a eficiência na utilização dos recursos públicos.

Desta forma, o controle de obras públicas, quando integrado à lógica do PDCA, não se limita a uma função isolada de verificação, mas se converte em um mecanismo de gestão cíclica e estratégica. Tal integração potencializa a governança pública ao permitir que os investimentos sejam continuamente monitorados, ajustados e avaliados, garantindo que as entregas gerem benefícios concretos e sustentáveis para a sociedade, em consonância com os princípios de eficiência, transparência e responsabilidade que orientam a Administração Pública Gerencial.

Nessa conjuntura, no que tange ao planejamento, à execução e ao controle, apresento no quadro a seguir a correlação com os artigos.

Quadro 16 – Sintetização da análise dos artigos

Artigo / Autor	Objetivo	Contribuição Prática	Aplicação direta no Plano de Obras de um TJ
Elaboração e aplicação de matriz de riscos para a concepção e execução de obras públicas - Braga Junior et al. (2023)	Desenvolver e aplicar matriz para identificar, avaliar e mitigar riscos em obras públicas.	Fornece metodologia sistemática para mapeamento e classificação de riscos.	Implantar ferramentas de gestão de riscos no Plano de Obras para prevenir atrasos, sobrecustos e falhas de qualidade.
Monitoramento e controle no gerenciamento de projetos do setor público brasileiro: uma revisão sistemática da literatura - Gusmão et al. (2023)	Analisar práticas e metodologias de monitoramento e controle no setor público.	Apresenta indicadores, ferramentas e estratégias de acompanhamento contínuo.	Estabelecer sistema de monitoramento físico-financeiro e indicadores de desempenho para as obras do TJ.

Causas de atrasos na conclusão de obras públicas: uma análise comparativa por pesquisa bibliométrica e estudo de caso - Andrade; Fernandes e Magalhães (2023)	Identificar e comparar as principais causas de atrasos em obras públicas.	Lista fatores críticos de atraso e suas frequências em diferentes contextos.	Adotar medidas preventivas e cláusulas contratuais específicas para evitar causas recorrentes de atrasos.
Uma investigação dos critérios de risco relativos às obras públicas na gestão municipal irregular - Lima e Soares (2020)	Examinar critérios de risco associados a obras em contextos de má gestão.	Identifica falhas administrativas e riscos de não conformidade.	Criar protocolos de compliance e auditoria preventiva nas obras do TJ, alinhados à Lei nº 14.133/2021 e CNJ.
Análise de risco para seleção de contratos de obras públicas: estudo de caso para o município de Fortaleza - Miranda e Diniz (2019)	Aplicar análise de risco na seleção de contratos de obras.	Propõe critérios objetivos para avaliação de fornecedores e contratos.	Utilizar critérios técnicos de risco para selecionar empresas contratadas, garantindo confiabilidade na execução.
Alterações de custo e prazo em obras públicas - Alvarenga et al. (2020)	Analisar causas e impactos de mudanças de orçamento e cronograma em obras.	Aponta a importância do controle de mudanças e do planejamento realista.	Implementar mecanismos de controle e aprovação formal para alterações de custo e prazo no Plano de Obras.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Em análise conjunta, observa-se que os artigos apresentados no quadro anterior constituem um arcabouço teórico e prático sólido, capaz de fortalecer o Plano de Obras de um Tribunal de Justiça. Esses estudos fornecem subsídios para a adoção de metodologias e ferramentas alinhadas às melhores práticas de gestão pública, atendendo às exigências da Lei nº 14.133/2021 e às orientações do Conselho Nacional de Justiça. Dessa forma, contribuem para que as obras públicas sejam planejadas e executadas de forma mais eficiente, transparente e orientada a resultados, assegurando maior efetividade na entrega da infraestrutura judiciária

4.3 Enquadramento do Plano de Obras no Sincronismo Organizacional

Neste tópico, foi realizada uma análise e interpretação do material bibliográfico, bem como seu enquadramento no modelo adaptado do sincronismo organizacional dos autores

Albuquerque e Rocha (2006), destacando-se: a Análise do Contexto, a Foto Detalhada do Processo, a Crítica, a Criação e o Redesenho do Novo Processo, e o Planejamento da Implantação/Transição, aplicado ao Plano de Obras.

4.3.1 Análise do Contexto

A análise do contexto, no modelo de Sincronismo Organizacional proposto por Albuquerque e Rocha (2006), corresponde à etapa inicial e fundamental para o alinhamento das ações estratégicas com as reais necessidades e condições de uma organização pública. Ao ser aplicada ao Plano de Obras de um Tribunal de Justiça, essa análise permite compreender o cenário interno e externo que influencia a formulação e execução das obras públicas no âmbito do Poder Judiciário.

Desta forma, foi efetuado um diagnóstico da Organização, que permitiu identificar todos os atores internos e externos que atuam nos processos relacionados ao Plano de Obras, viabilizando a identificação dos processos críticos, que são aqueles que mais influenciam as diretrizes estratégicas. Assim, foi elaborado o Mapa de Contexto, escolha do processo crítico a ser redesenhado, definir o indicador estratégico do processo e sua meta de melhoria e a escolha e treinamento da equipe de redesenho.

Sendo assim, o Mapa de Contexto funciona como um “painel de controle” e permite uma análise dinâmica dos relacionamentos internos e externos e seu ajuste em relação às operações e às mudanças ambientais, bem como nos aspectos sociais, ambientais e econômicos, viabilizando o gerenciamento desses relacionamentos a partir das diretrizes estratégicas e de indicadores de desempenho bem definidos, assim como redesenhar e ajustar de forma contínua os processos (Albuquerque e Rocha, 2006), conforme quadro 16 a seguir:

Quadro 17 – Mapa de contexto

Ambiente	Fatores Identificados	Resultados
1. Ambiente Externo Geral (Macroambiente)	- **Influências econômicas**: orçamento estadual, inflação no setor da construção, custo de oportunidade, política fiscal. - **Influências sociais**: pressão da sociedade por acessibilidade, conforto e sustentabilidade. - **Influências regulatórias**: Res. CNJ 114/2010, Lei 14.133/2021, normas da ABNT, leis de zoneamento, ARTs	**Obras concluídas:** Fóruns, unidades administrativas, centros judiciários. **Melhoria nas condições de trabalho;** Conforto, acessibilidade, segurança. **Melhor atendimento ao público:** Inclusão social, agilidade, espaço adequado.

2. Ambiente Externo Específico (Setorial)	**Relacionamentos institucionais e regulatórios**: CNJ, Tribunais de Contas, Poder Executivo, Assembleia Legislativa, MP, Defensoria, prefeituras, órgãos urbanísticos. - **Fornecedores estratégicos**: construtoras, escritórios de projetos, empresas de climatização, fiscalização técnica. - **Concorrência institucional**: disputas orçamentárias com outras áreas (TI, pessoal), outras instituições públicas e soluções digitais que reduzem a demanda por espaços físicos.	**Adequação às normas do CNJ;** Sustentabilidade, eficiência, transparência. **Prestação de contas;** Relatórios, auditorias, painéis públicos de acompanhamento. **Planejamento contínuo;** Avaliação de resultados e revisão do plano para ciclos futuros.
3. Ambiente Interno Estrutural	**Estrutura interna do TJ**: setores de engenharia, arquitetura, planejamento, orçamento e contratos. - Fluxos de aprovação de obras, alocação de recursos, definição de prioridades físicas.	
4. Ambiente Interno Tecnológico	Sistemas utilizados no planejamento e execução de obras (SEI, sistemas BIM, Sigepe). - Infraestrutura técnica para execução e monitoramento dos contratos. - Necessidade de integração entre sistemas internos e externos.	
5. Ambiente Interno Cultural	Cultura institucional voltada à legalidade e formalismo. - Visão tradicional de obra como símbolo de presença do Estado. - Desafios com inovação, obras sustentáveis e novas tecnologias.	
6. Clientes (Usuários Internos e Externos)	- **Usuários diretos**: magistrados, servidores, estagiários, terceirizados. - **Usuários indiretos e sociais**: jurisdicionados, população, advogados, defensores, promotores, procuradores. - Demandam conforto, segurança, acessibilidade, modernidade e agilidade nos espaços físicos.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Desta forma, no Mapa de contexto supracitado, dividiu-se especificamente em três âmbitos, sendo: Ambiente Fatores Identificados Resultado.

No que tange ao Ambiente Externo Geral (Macroambiente), pode-se identificar os fatores amplos e indiretos que impactam o funcionamento de um processo organizacional, que no caso específico do Plano de Obras de um Tribunal de Justiça, não estão sob controle direto da Instituição, mas influenciam fortemente suas decisões, prioridades e restrições, com as Influências econômicas, Influências sociais: e Influências regulatórias: Res. CNJ 114/2010, Lei 14.133/2021, normas da ABNT, leis de zoneamento, ARTs. Desta forma, a macroambiente delimita o campo de possibilidades e riscos que o Tribunal deve considerar ao elaborar e executar seu Plano de Obras. Ele exige monitoramento constante e adaptação estratégica, pois qualquer mudança nesses fatores pode acelerar, frear ou transformar completamente a lógica de planejamento físico do Judiciário.

Outrossim, diferentemente do Ambiente Geral (Macroambiente), o Ambiente Externo Específico (Setorial) têm relação mais próxima, específica e operacional com o processo, exigindo interação constante, negociações e articulações técnicas ou institucionais do Tribunal, apresentando-se os seguintes fatores: Relacionamentos institucionais e regulatórios: CNJ, Tribunais de Contas, Poder Executivo, Assembleia Legislativa, MP, Defensoria, prefeituras, órgãos urbanísticos. Fornecedores estratégicos: construtoras, escritórios de projetos, empresas de climatização, fiscalização técnica. Concorrência institucional: disputas orçamentárias com outras áreas (TI, pessoal), outras instituições públicas e soluções digitais que reduzem a demanda por espaços físicos. Nessa conjuntura, exige do Tribunal uma postura de articulação estratégica, gestão de *stakeholders* e transparência institucional, pois, são esses os atores que aprovam, financiam, controlam, executam ou sofrem diretamente os efeitos das obras e, portanto, devem ser considerados desde o início do planejamento até a entrega final.

O Ambiente Interno Tecnológico, corresponde aos recursos, sistemas, práticas, métodos e ferramentas tecnológicas utilizadas pelo próprio órgão (ambiente interno) para apoiar, viabilizar ou transformar o processo analisado no caso, o Plano de Obras, apresentam-se os sistemas utilizados no planejamento e execução de obras (SEI, sistemas BIM, Sigepe), Infraestrutura técnica para execução e monitoramento dos contratos, bem como a necessidade de integração entre sistemas internos e externos. Assim, nesse ambiente apresentam-se os fatores de eficiência, transparência e controle de um Plano de Obras.

No que tange ao Ambiente Interno Cultural, destaca-se o conjunto de valores, crenças, normas, comportamentos e práticas compartilhadas dentro da organização que influenciam diretamente a forma como os processos são conduzidos, pois, afeta

profundamente a execução e o sucesso do Plano de Obras. Uma cultura voltada à colaboração, inovação e responsabilidade tende a produzir projetos mais eficientes, transparentes e alinhados às necessidades sociais

Ademais, o fator (Usuários Internos e Externos) refere-se aos usuários internos e externos que são diretamente impactados pelos processos organizacionais, destacando que, a percepção desses clientes alimenta indicadores de satisfação institucional, bem como o atendimento às necessidades desses grupos reforça a legitimidade social e política do Poder Judiciário.

Outrossim, nos resultados (*outputs*) de um Plano de Obras de um Tribunal de Justiça representam os efeitos concretos e mensuráveis decorrentes da implementação do plano. Assim, esses resultados, além de tangíveis (como edifícios), também incluem benefícios intangíveis, como aumento da credibilidade institucional, melhoria da imagem pública do Judiciário e estímulo à inovação em infraestrutura pública.

4.3.2 Foto Detalhada do Processo em vigor

A foto Detalhada do Processo é uma das etapas centrais do modelo de Sincronismo Organizacional de Albuquerque e Rocha (2006), que visa mapear, com riqueza de detalhes, o funcionamento de um processo dentro de uma organização, essa fase antecede a "Crítica" e a "Redesenho" e tem como objetivo fornecer uma visão clara e realista do estado, para identificar falhas, gargalos, sobreposições e desconexões. Nesse contexto, apresento fluxo de elaboração de plano de obras:

Figura 06 – Sintetização do fluxo de elaboração de plano de obras



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nessa conjuntura, apresenta-se a etapa de “Abertura de Processo”, que apresenta-se como o marco inicial formal e administrativo que dá início ao tratamento de uma demanda por construção, reforma, ampliação ou adequação de espaços físicos. Essa etapa garante rastreabilidade, legalidade e organização documental, além de ser pré-requisito para análise técnica, orçamentária e jurídica posterior, envolvendo atividades como o recebimento da solicitação formal, anexação de documentos básicos, autuação no sistema eletrônico e designação de equipe técnica. Assim, tem como o objetivo institucionalizar formalmente uma demanda de obra, criando um processo administrativo próprio que permitirá tramitação, análise e decisão técnica.

Na etapa de “Diagnóstico das Necessidades”, o Tribunal transforma a demanda inicial (registrada na abertura do processo) em uma avaliação técnica concreta e qualificada, servindo de base para a tomada de decisões sobre prioridade, viabilidade e tipo de intervenção necessária, envolvendo atividades como vistoria técnica *in loco*, análise documental da unidade técnica, levantamento de demandas funcionais e operacionais e classificação da necessidade. Desta forma, essa etapa objetiva avaliar tecnicamente a situação física, funcional e legal do imóvel/unidade demandante, identificando problemas estruturais, operacionais, funcionais e normativos que justifiquem uma obra.

Na etapa de “Elaboração de Proposta”, é o momento em que as informações técnicas e estratégicas levantadas nas etapas anteriores (diagnóstico e priorização) são sistematizadas em um documento propositivo, que servirá de base para o planejamento físico-financeiro e aprovação institucional do Tribunal, envolvendo atividades como a compilação dos dados do diagnóstico técnico, definição de escopo preliminar da obra, estimativa orçamentária básica, justificativa técnica e funcional, previsão de cronograma de execução, identificação de riscos e condicionantes e montagem do dossiê de proposta. Assim, a etapa visa consolidar tecnicamente, com justificativa, escopo, cronograma e orçamento estimado, a proposta de obra que poderá ser incluída no Plano de Obras institucional.

No tange, a etapa de “Planejamento da Licitação”, apresenta-se como fase crucial no fluxo de elaboração de um Plano de Obras, pois é nela que se estruturam todos os elementos técnicos, administrativos, financeiros e jurídicos necessários para contratar a execução da obra de forma legal, eficiente e transparente, envolvendo atividades como escolha do regime de contratação, elaboração da documentação técnica, estimativa de valor da contratação, análise de viabilidade e definição de recursos, avaliação de riscos da contratação, elaboração do Estudo Técnico Preliminar (ETP), elaboração do Termo de

Referência ou Projeto Básico, consulta prévia ao setor jurídico e planejamento do modo de disputa. Desta forma, essa etapa objetiva preparar e formalizar todos os documentos e estudos necessários para dar início ao processo licitatório da obra pública, conforme exige a legislação vigente.

No que tange a etapa de "Elaboração do Projeto", consiste na concepção técnica detalhada da obra que será executada, com base na demanda aprovada e priorizada, envolvendo atividades como contratação ou alocação da equipe técnica, contratação ou alocação da equipe técnica, desenvolvimento do Projeto Básico (para licitação), adequação às normas e exigências legais, revisões, compatibilizações e validações técnicas, e aprovação interna e arquivamento digital. Ademais, diferente da fase de "Planejamento da Licitação", a atividade de desenvolvimento do Projeto Básico, será especificamente ações inerentes à planta arquitetônica e *layout* funcional, projetos complementares: estrutural, elétrico, hidrossanitário, climatização, lógica, combate a incêndio, entre outros, memorial descritivo e especificações técnicas, planilhas orçamentárias com base no SINAPI ou outro sistema oficial, cronograma físico-financeiro e ART (Anotação de Responsabilidade Técnica). Assim, essa fase tem por objetivo transformar a proposta de obra aprovada em um conjunto técnico completo e normativo, que embasará a licitação e a execução da obra.

No que se refere à etapa de "Licitação", é o momento em que o Tribunal realiza um processo formal e público para contratar uma empresa especializada que irá executar a obra planejada. Ressaltando que, essa etapa é regida pela Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações) envolvendo atividades como publicação do Edital, recebimento de propostas e habilitação, julgamento das propostas, fase recursal, homologação do resultado, adjudicação do objeto e assinatura do contrato. Desta forma, a etapa visa selecionar, de forma legal e competitiva, a empresa ou consórcio que executará a obra, com base nos critérios estabelecidos no projeto e no edital, assegurando o melhor custo-benefício para o Poder Judiciário.

Na etapa de "Execução da Obra", é o momento em que o contrato firmado com a empresa vencedora da licitação é colocado em prática, ou seja, a obra é efetivamente iniciada e realizada no local definido, envolvendo atividades como a emissão da Ordem de Serviço (OS), mobilização da empresa contratada, acompanhamento técnico e fiscalização, medições e pagamentos parciais, gestão de ocorrências e ajustes, reuniões de acompanhamento, que podem ocorrer de forma periódica entre o Tribunal, a contratada, a fiscalização e setores de planejamento/orçamento. Assim, ressalta-se que essa etapa objetiva executar a obra contratada de acordo com os projetos, especificações técnicas,

cronograma e orçamento definidos no contrato, assegurando que tudo seja entregue conforme os padrões exigidos pela Administração Pública.

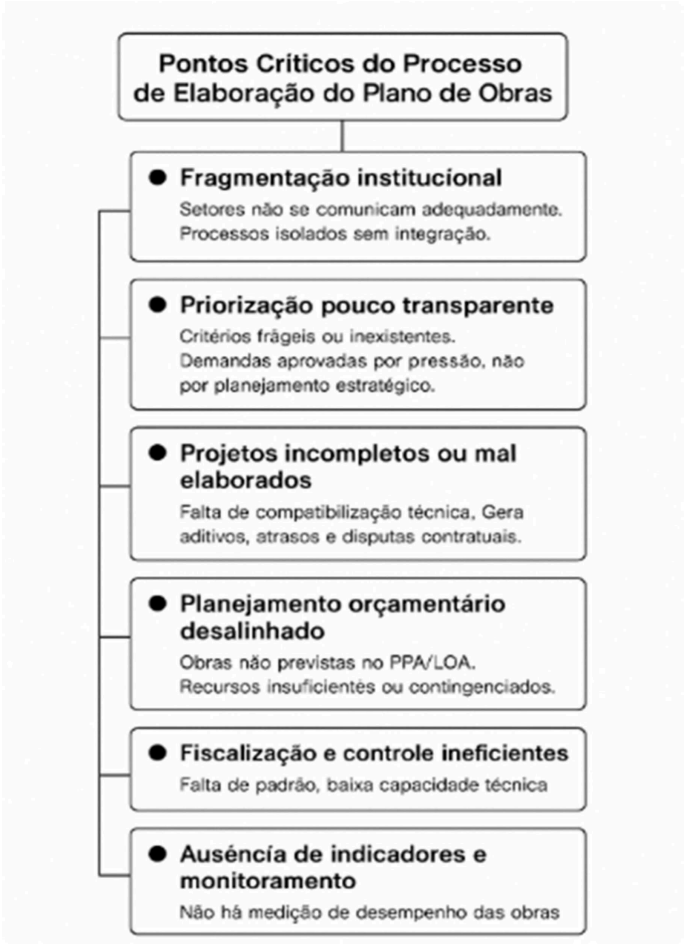
No que tange a etapa de “Recebimento Definitivo”, é o ato formal de encerramento contratual, no qual a Administração Pública atesta que a obra foi concluída conforme os requisitos contratuais e técnicos, e assume definitivamente sua posse e responsabilidade, envolvendo atividades como o decurso do prazo de garantia do recebimento provisório, nova vistoria técnica final (verificadora), verificação de documentação final, emissão do termo de recebimento definitivo, registro patrimonial e administrativo e encerramento do processo administrativo e arquivamento. Nesse sentido, essa etapa objetiva atestar, por meio de vistoria e documentação técnica, que a obra foi entregue de acordo com o contrato, sem pendências relevantes, e está em condições plenas de uso, segurança, funcionalidade e durabilidade.

4.3.3 Crítica

A fase da crítica, no modelo de Sincronismo Organizacional, proposto por Albuquerque e Rocha (2006), é o momento em que a organização analisada profundamente a Foto Detalhada do Processo, feita anteriormente, para identificar falhas, gargalos, inconsistências, excessos, omissões, desperdícios, riscos e pontos de desalinhamento entre o processo e os objetivos estratégicos da Instituição. Outrossim, essa fase objetiva avaliar criticamente o funcionamento do processo de elaboração e execução do Plano de Obras, com base na Foto Detalhada, para identificar o que não funciona bem e por quê.

Outrossim, no contexto de elaboração de um plano de obras, essa fase se caracteriza por possíveis riscos processuais, destacados na figura a seguir:

Figura 07 – Sintetização dos pontos críticos o processo de elaboração de plano de obras



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nessa conjuntura, apresenta-se a possível "fragmentação institucional" das áreas como engenharia, orçamento, compras, planejamento, presidência e setores demandantes que atuam de forma desconectada, bem como a falta de visão integrada do ciclo completo da obra.

No que se refere ao processo de "priorização pouco transparente", as obras priorizadas muitas vezes não seguem critérios objetivos, mas sim demandas políticas e/ou urgências isoladas. Assim, destaca-se como a ausência ou ineficiência de critérios claros, objetivos e institucionalizados para decidir quais obras serão executadas primeiro, dentro de um portfólio com demandas superiores à capacidade orçamentária anual.

No processo "projetos incompletos ou genéricos" é a entrega de projetos técnicos (básicos ou executivos) com falhas, lacunas ou baixa especificidade, que não atendem plenamente às exigências legais, técnicas e funcionais, comprometendo a qualidade da licitação e da execução da obra. Ademais, embora seja um processo crítico comum na elaboração dos Plano de Obras dos Tribunais, especificamente em relação ao Estado de

Rondônia, a elaboração de projetos é criteriosa, levando-se em conta complexidade dos projetos e/ou obras.

No que se refere ao processo crítico “Planejamento orçamentário desalinhado” destaca-se uma falha estrutural recorrente na elaboração e execução do Plano de Obras de um Tribunal de Justiça: a incoerência entre a programação de obras e a real disponibilidade orçamentária, ou seja, na possível ausência de diálogo entre o setor técnico (engenharia) e a área orçamentária/financeira.

No que tange ao processo "Fiscalização e controle ineficientes", destaca-se uma possível falha operacional grave dentro da cadeia de execução do Plano de Obras de um Tribunal de Justiça, ou seja, trata-se da fragilidade institucional em acompanhar, avaliar e intervir adequadamente durante a execução física e financeira das obras, o que compromete qualidade, prazos, custo e legalidade.

Nesse sentido, o processo "Ausência de indicadores e monitoramento" é um dos gargalos mais relevantes na gestão de um Plano de Obras de um Tribunal, pois compromete diretamente a capacidade de controlar, avaliar e melhorar continuamente as etapas da elaboração, execução e finalização das obras públicas, ou seja, pode ser caracterizado pela inexistência ou a insuficiência de indicadores de desempenho físico, financeiro, temporal e qualitativo relacionados às obras, aliada à falta de instrumentos sistemáticos de acompanhamento, análise e correção de desvios ao longo do processo.

Ademais, pode-se incluir o possível processo crítico “realização de obras sem vinculação clara com as diretrizes estratégicas do Tribunal”, como as estabelecidas no Plano Estratégico Institucional (PEI), nas Metas Nacionais do CNJ, ou no planejamento de expansão jurisdicional e melhoria da prestação jurisdicional. Assim, esse processo possível processo crítico representa uma falha de integração entre o planejamento de obras e os objetivos estratégicos institucionais. Isso ocorre quando o Plano de Obras é elaborado com foco apenas operacional e reativo, sem conexão com prioridades institucionais de médio e longo prazo, comprometendo a efetividade e legitimidade das ações de infraestrutura.

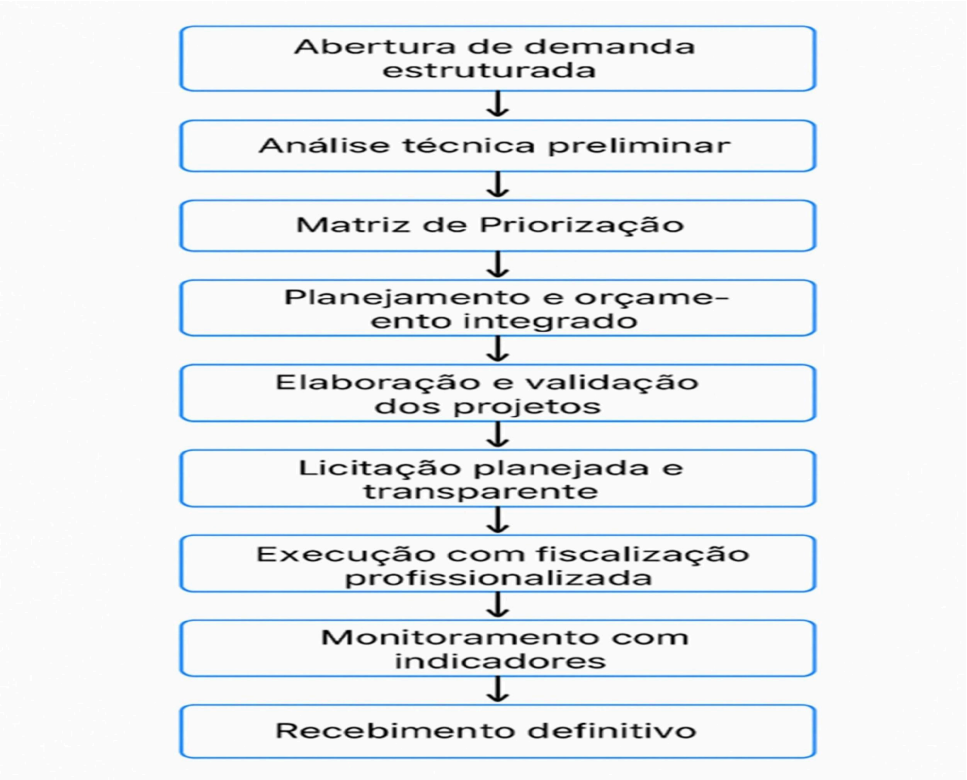
4.3.4 Criação e o Redesenho do Novo Processo

A fase da “Criação”, no modelo de Sincronismo Organizacional, proposto por Albuquerque e Rocha (2006), ocorre após a Análise do Contexto, a Foto Detalhada do Processo e a Crítica, sendo o momento em que se concebe o novo processo, com melhorias estruturais, inovações e redesenhos organizacionais para superar os pontos críticos

identificados. Assim, corresponde à formulação de soluções e iniciativas inéditas, com base nas análises e críticas realizadas nas etapas anteriores. Assim, tem como objetivo a construção de um novo fluxo de processo padronizado, institucionalizado e tecnologicamente apoiado, capaz de eliminar os gargalos anteriores e promover eficiência, transparência, qualidade e alinhamento estratégico.

No contexto de obras, trata-se da concepção de novas formas de planejamento, execução e controle das intervenções físicas, conforme demonstrado na figura a seguir:

Figura 08 – Sintetização da criação e o redesenho do novo processo



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Nessa conjuntura, na proposta de redesenho do novo processo de elaboração do Plano de Obras, apresentam-se as etapas: Abertura de demanda estruturada, análise técnica preliminar, matriz de priorização, planejamento e orçamento integrado, elaboração e validação dos projetos, licitação planejada e transparente, execução com fiscalização profissionalizada, monitoramento com indicadores e recebimento definitivo.

Desta forma, no que tange a abertura de demanda estruturada, pode se apresentar com um possível sistema eletrônico para cadastro de solicitações de obra (expansão, reforma, manutenção), bem com a inclusão obrigatória de dados mínimos: local, objetivo, justificativa, urgência, tipo de intervenção, classificação inicial automática e/ou por equipe técnica, definindo o nível de urgência, complexidade e maturidade da demanda (ex: baixa,

média ou alta). Geração de número de controle da demanda e envio automático ao setor de Engenharia ou Obras para análise preliminar.

A análise técnica preliminar tem como objetivo, realizar uma primeira avaliação técnica e funcional das demandas cadastradas, verificando a viabilidade da execução da obra do ponto de vista estrutural, legal, documental e estratégico, antes de avançar para a priorização e planejamento orçamentário, apresentando as atividades de Recebimento formal da demanda cadastrada, análise dos dados técnicos e documentais, vistoria técnica presencial ou análise remota preliminar, classificação da demanda e emissão de parecer técnico preliminar.

No que tange “matriz de priorização”, destaca que, ao estabelecer um método objetivo, transparente e técnico para hierarquizar as demandas de obras recebidas, com base em critérios padronizados e ponderados, alinhados à estratégia institucional, à urgência e à viabilidade de execução, envolvendo as ações inerentes à criação de uma matriz estruturada, pontuação automática e/ou semiautomática das demandas, e validação da priorização por uma Comissão de Gestão de Obras, composta por membros das áreas de engenharia, planejamento, orçamento, governança e presidência, que no caso específico do Tribunal pesquisado, terá que ser criada.

No que se refere à etapa “planejamento e orçamento integrado”, objetiva-se que as obras priorizadas estejam plenamente compatibilizadas com a capacidade orçamentária e o planejamento plurianual do Tribunal, envolvendo ações atinentes à vinculação direta das obras priorizadas com o PPA, LDO e LOA, classificação orçamentária específica para cada obra, elaboração do cronograma físico-financeiro com etapas e análise conjunta pelos setores

Outrossim, na etapa de “elaboração e validação dos projeto”, visa assegurar que cada obra tenha um projeto completo, compatibilizado e validado tecnicamente, antes da fase licitatória, evitando falhas de execução, aditivos desnecessários e paralisações futuras, envolvendo as ações atinentes à contratação ou produção interna dos projetos básicos e executivos, Utilização preferencial de modelagem BIM (Building Information Modeling), Checklists obrigatórios de conformidade, validação técnica por engenheiro ou arquiteto revisor, aprovação administrativa, com validação por Comissão ou setor gestor do Plano de Obras.

A etapa “licitação planejada e transparente”, o Tribunal pesquisado, que conduz o processo licitatório para obras e serviços de engenharia de forma planejada, legal, técnica e transparente, prevenindo falhas contratuais, riscos jurídicos e atrasos na execução, em consonância com a Lei 14.133/2021.

No que tange “Execução com Fiscalização”, objetiva-se a assegurar que a execução física da obra ocorra de acordo com os projetos, prazos, contratos e padrões de qualidade definidos, com fiscalização técnica e administrativa estruturada, envolvendo ações inerentes à emissão da Ordem de Serviço (OS), designação de fiscais com atribuições claras, controle e registro contínuo da obra, medições e pagamentos, controle de aditivos e reprogramações, e relatórios e reuniões de acompanhamento.

Na etapa é estabelecido um sistema de monitoramento contínuo e baseado em indicadores, permitindo controle estratégico, técnico, físico e financeiro das obras em andamento, destacando-se as ações de definição e padronização dos indicadores-chave (KPIs), criação de painel de controle (dashboard) e relatórios gerenciais periódico e Mecanismos de alerta e respostas.

A etapa “licitação planejada e transparente”, tem como objetivo, concluir formalmente o ciclo da obra por meio da verificação integral da conformidade contratual, técnica e documental, com garantia da qualidade, segurança e funcionalidade do empreendimento entregue, antes da incorporação definitiva ao patrimônio do Tribunal.

4.3.5 Planejamento da Implantação / Transição

Na fase inicial, o “Planejamento da Implantação/Transição”, no modelo de Sincronismo Organizacional, proposto por Albuquerque e Rocha (2006), tem como objetivo viabilizar o novo processo de elaboração e gestão do Plano de Obras seja implantado de forma coordenada, institucionalizada e sustentável, garantindo sua adesão pelas equipes, sua integração aos sistemas existentes e sua efetiva consolidação na cultura organizacional, conforme informações explicitadas no quadro 18 a seguir:

Quadro 18 – Planejamento da Implantação / Transição

Nº	Ação Estratégica	Objetivo	Responsável (TJ)
1	Mapeamento de papéis e responsabilidades	Garantir clareza e compromisso dos setores envolvidos	Presidência / Secretaria Administrativa / Secretaria de Gestão de Pessoas / Departamento de Engenharia e Arquitetura
2	Designação formal para criação da Comissão e/ou Comitê de Gestão do Plano de Obras	Coordenar a implantação e o funcionamento do novo processo	Gabinete da Presidência / Gabinete de Governança

Nº	Ação Estratégica	Objetivo	Responsável (TJ)
3	Capacitação das equipes	Promover conhecimento técnico e alinhamento de conduta institucional	Escola da Magistratura de Rondônia / Secretaria Administrativa / Secretaria de Gestão de Pessoas
4	Criação de manuais, fluxogramas e cartilhas explicativas	Padronizar procedimentos e facilitar a aprendizagem	Secretaria Administrativa / Departamento de Engenharia e Arquitetura / Coordenadoria de Comunicação Social
5	Integração com sistemas institucionais (SEI, Planejamento, BI etc.)	Otimizar fluxo e automatizar etapas	Secretaria Administrativa / Departamento de Engenharia e Arquitetura / Secretaria de Tecnologia e Informação e Comunicação
6	Execução de projeto-piloto (1 a 3 obras prioritárias)	Testar o novo modelo na prática antes da expansão total	Secretaria Administrativa / Departamento de Engenharia e Arquitetura
7	Coleta de *feedback* da implantação assistida	Ajustar fluxos e documentos com base em erros e aprendizados	Comissão e/ou Comitê de Gestão do Plano de Obras (A ser criado)
8	Divulgação institucional do novo processo	Garantir transparência, visibilidade e adesão institucional	Coordenadoria de Comunicação Social / Gabinete da Presidência / Gabinete de Governança
9	Revisão e publicação de normas internas (portarias, resoluções, manuais)	Oficializar o novo processo como norma interna	Gabinete de Governança
10	Criação de painel de monitoramento da implantação	Acompanhar indicadores e gerar relatórios de avaliação periódica	Gabinete de Governança/ Secretaria Administrativa / Departamento de Engenharia e Arquitetura
11	Avaliação semestral da implantação	Garantir a melhoria contínua com base em resultados e evidências	Comissão e/ou Comitê de Gestão do Plano de Obras (A ser criado)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Destaca-se que, a sugestão da etapa “Planejamento da Implantação/Transição” dependerá do alinhamento com as Unidades envolvidas, onde será estabelecido os prazos para efetiva institucionalização do modelo apresentado na Figura 8 – Sintetização da criação e o redesenho do novo processo.

Outrossim, no contexto de um Tribunal de Justiça, onde as intervenções na infraestrutura física impactam diretamente a qualidade da prestação jurisdicional, a implantação gradual e planejada do novo modelo garante maior previsibilidade, eficiência no uso dos recursos públicos e aderência às boas práticas de gestão pública. Assim, a adoção do Planejamento da Implantação/Transição com base no modelo Sincronismo Organizacional não apenas promove melhorias operacionais, mas também consolida um modelo de gestão sustentável e orientado a resultados, fortalecendo a capacidade institucional de entregar obras seguras, funcionais e alinhadas às necessidades da sociedade. Assim, sob a ótica da Administração Pública Gerencial, defendida por Bresser-Pereira (1998), essa remodelagem reforça o foco em resultados, a eficiência operacional e a prestação de contas à sociedade.

5 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO

Ressalta-se que os aspectos gerenciáveis do Plano de Obras configuram-se como elementos essenciais para viabilizar o êxito de qualquer plano ou projeto, desde que sua implementação ocorra de forma organizada, controlada, eficiente e transparente ao longo de todo o processo de execução. Em síntese, o Plano de Obras representa para a sociedade um instrumento que consolida e apresenta os projetos planejados e priorizados pela Administração Pública, explicitando recursos, cronogramas e metas necessários para a entrega bem-sucedida de empreendimentos públicos.

Nesse sentido, a elaboração deste Produto Técnico tem por finalidade apresentar a remodelagem do Plano de Obras, alicerçada nas recomendações da Auditoria Interna do Tribunal. A proposta busca analisar a complexidade operacional que envolve o Plano de Obras de um Tribunal de Justiça da Região Norte, fornecendo uma base sólida para o planejamento, execução e controle das ações nele previstas. Além disso, objetiva destacar soluções eficientes e sustentáveis, alinhadas à estratégia organizacional e capazes de otimizar o uso dos recursos públicos, sem perder de vista a qualidade e a durabilidade das entregas à sociedade.

A formulação de um novo modelo para a elaboração do Plano de Obras do Poder Judiciário do Estado de Rondônia representa uma mudança estratégica e organizacional de grande relevância, com impactos diretos na qualidade da infraestrutura judicial, no uso racional dos recursos públicos e na efetividade da prestação jurisdicional. Essa abordagem está alinhada aos princípios do Modelo Gerencial de Administração Pública, que valoriza resultados, governança e boas práticas administrativas. Ao incorporá-la, o Tribunal reforça sua aderência a padrões modernos de gestão, eleva a eficiência administrativa e reafirma seu compromisso com o atendimento de qualidade aos usuários do sistema de Justiça.

Desta forma, sob a ótica do Sincronismo Organizacional proposto por Albuquerque e Rocha (2006), essa remodelagem caracteriza-se como uma transformação organizacional estruturada, que propicia a revisão, o redesenho e a implantação de processos de forma sistêmica, participativa e estrategicamente alinhada aos objetivos institucionais. O novo processo de elaboração do Plano de Obras, ilustrado na Figura 08, e o Planejamento de Implantação/Transição, apresentado no Quadro 18, representam o marco operacional dessa mudança.

Assim, com a efetiva implantação do novo modelo, espera-se alcançar resultados significativos, como: apropriação institucional do novo modelo de obras, redução de

improvisos, retrabalho e informalidade, cultura de planejamento estruturado e transparente, aumento da eficiência, economicidade e controle de obras, e efetivo alinhamento entre estratégia, orçamento e infraestrutura do Tribunal de Justiça.

Ademais, a remodelagem do Plano de Obras do Tribunal de Justiça justifica-se pela necessidade de aperfeiçoar os instrumentos de planejamento, execução e controle das intervenções na infraestrutura física da instituição, de forma a atender de maneira mais eficiente e estratégica às demandas crescentes do Poder Judiciário e da sociedade. Assim, com essa remodelagem, espera-se consolidar uma cultura de planejamento estruturado e transparente, reduzir improvisações e retrabalhos, ampliar a previsibilidade na execução dos empreendimentos e garantir que cada intervenção construtiva contribua de forma efetiva para a melhoria das condições de trabalho de magistrados e servidores, bem como para o atendimento qualificado aos jurisdicionados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Obras do Tribunal de Justiça de Rondônia (TJ/RO), quando analisado à luz do Modelo de Sincronismo Organizacional de Albuquerque e Rocha (2006), revela avanços expressivos em termos de maturidade institucional. A conformidade com os elementos (Análise do Contexto, a Foto Detalhada do Processo, a Crítica, a Criação e o Redesenho do Novo Processo, e o Planejamento da Implantação/Transição) que compõem o modelo evidencia uma gestão estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo, característica essencial a uma instituição pública comprometida com a eficiência administrativa, a economicidade e a prestação jurisdicional de qualidade.

A elaboração e apresentação deste Produto Técnico, no contexto da remodelagem do Plano de Obras, tiveram como objetivo examinar a complexidade operacional que envolve a gestão das obras no âmbito de um Tribunal de Justiça da Região Norte, fornecendo subsídios para o planejamento, execução e controle das ações previstas. Além disso, buscou-se propor soluções eficientes e sustentáveis, devidamente alinhadas à estratégia organizacional, capazes de otimizar a alocação de recursos e ampliar os impactos positivos das intervenções na infraestrutura judiciária.

Outrossim, a remodelagem do Plano de Obras de um Tribunal de Justiça vai além de um simples ajuste técnico no planejamento físico e orçamentário, configurando-se como uma transformação alinhada aos princípios da Administração Pública Gerencial, conforme preconizados por Bresser Pereira (1998).

No exercício comparativo realizado no capítulo 4.1, constatou-se que, entre os Tribunais analisados na Região Norte, o TJ/AC e o TJ/RO se destacam por disponibilizar informações mais detalhadas e transparentes em seus Planos de Obras, o que denota maior aderência às boas práticas de gestão e governança pública.

A análise também evidenciou fatores determinantes no planejamento, execução e controle das obras públicas no contexto judicial, apontando a relevância da integração entre o Plano de Obras e as diretrizes de sustentabilidade e estratégia institucional. Essa integração contribui não apenas para a otimização dos recursos orçamentários, mas também para a melhoria da prestação jurisdicional, refletindo diretamente na qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Nessa conjuntura, a expectativa é que este Produto Técnico-Tecnológico se consolide como um ponto de partida para pesquisas futuras, fomentando novas abordagens e perspectivas no campo da gestão de obras públicas no Poder Judiciário. A metodologia e

os resultados obtidos podem ser replicados e adaptados para os 27 Tribunais de Justiça das unidades federativas brasileiras, promovendo maior uniformidade, eficiência e efetividade na gestão da infraestrutura física do Judiciário em todo o país.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando; LOUREIRO, Maria Rita; PACHECO, Regina (Org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: FGV, 2010.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional**. – São Paulo, 2006.

ALVARENGA, F. C.; MAUÉS, L. M. F.; SANTOS JÚNIOR, P. C. dos; MACEDO, A. N. **Alterações de custo e prazo em obras públicas.** Revista Ambiente Construído. v. 21, n. 1. Porto Alegre -RS: 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ac/a/h3sVmzBJkSB9rQx8WGdhqBM/?format=pdf&lang=pt>.Acesso em: 23 setem. 2023.

ALVES, T. C. L. **Diretrizes para gestão de fluxos físicos em canteiros de obras, proposta baseada em estudos de casos**. 2000. Dissertação. (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre RS. 2000.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria geral da administração**. 2. Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ANDRADE, E. de. **A sustentabilidade apoiada pelas políticas urbanas federais e estaduais:** o caso de Governador Valadares, Juiz de Fora, Montes Claros, Poços de Caldas e Uberlândia – MG. 2006.

ANDRADE D'Angelo, A. C. ; FERNANDES, Gomes Guimarães, I. ; MAGALHÃES do Vale, C. (2023). **Causas de atrasos na conclusão de obras públicas: uma análise comparativa por pesquisa bibliométrica e estudo de caso**. *Revista De Gestão E Projetos*, *14*(1), 190–218. https://doi.org/10.5585/gep.v14i1.2274

ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria Geral da Administração: aplicação e resultados nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2004.

BALEEIRO, Aliomar. **Uma introdução à ciência das finanças**. 17. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2010.

BALLARD, G. (1994). **The last planner. In Proceedings of the Spring Conference Northern California Construction Institute Publication**. Monterey: Lean Construction Institute. Recuperado em 01 dezembro de 2014, de http://www.leanconstruction.dk/media/18187/ The_Last_Planner_.pdf

BAPTISTA, M. N. & CAMPOS, D. C. (2007). **Metodologia de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa.** 2. Ed. (Reimp.) - Rio de Janeiro: LTC, 2019.

BATISTA, A. L. TAKEDA, H. S; OLIVEIRA, J. B. S; SILVA, F. K. A. R; NETO, I. S. B; LOPES, M. B; GARCIA, Y. A; ALBIM, V. M. **Gestão e Fiscalização de Contratos Administrativos–2 Planejamento das Contratações**. Escola Nacional de Administração Pública –Enap. Brasília –DF: 2021. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/6160/2/M%C3%B3dulo%202%20-

%20Planejamento%20das%20contrata%C3%A7%C3%B5es.pdf>. Acesso em: 03 out. de 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão em organizações públicas : teorias e tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional** / por Sandro Trescastro Bergue. -- - Caxias do Sul : Educs, 2011. - 701 p

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behavior. Technovation, v. 21, p. 67-77, 2000. http://dx.doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7

BITTENCOURT, Sidney. **Nova Lei de Licitações passo a passo: comentando artigo por artigo a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos**, Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2022.

BRAGA JUNIOR, F. L., DE OLIVEIRA , D. M., RIBEIRO, S. E. C., BRAGA, R. P., BREMER, C. F., & Ribeiro , M. C. C. (2023). **Elaboração e aplicação de matriz de riscos para a concepção e execução de obras públicas.** *Revista De Gestão E Secretariado*, *14*(6), 8897–8919. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2272

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em:https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 05 mar. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 114/2010. Disponível em: Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/146 Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 201/2015. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/original12355420210618 60cc932a97838.pdf Acesso em: 18 abr. 2024.

BRASIL. **Manual de Auditoria de Resultados do Tribunal de Contas.** Tribunal de Contas da União - TCU. Brasília -DF: 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/F2/73/02/68/7335671023455957E18818A8/Manual_auditoria_operacional_4_edicao.pdf

BRASIL. **Obras públicas: recomendações básicas para a contratação e fiscalização de obras públicas.** Tribunal de Contas da União -TCU. Brasília -DF: 2009. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/2E/67/31/ED/63DEF610F5680BF6F18818A8/Obras_publicas_recomendacoes_basicas_contratacao_fiscalizacao_obras_edificacoes_publicas_2_edicao.PDF>. Acesso em: 03 out. de 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. (2015). **Da administração pública burocrática à gerencial**. Revista Do Serviço Público, 47(1), 07 – 40. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a Cidadania**. São Paulo: Editora 34, 1998.

BROOME, M. E. (2000). **Integrative literature reviews for the development of concepts**. In: Rodgers, B. L.; Knafl, K. A. (org.). Concept development in nursing: foundations, techniques and applications, p. 231-250. Philadelphia: W. B. Saunders.

BEYEA, S. C., & NICOLL, L. H. (1998). **Writing in integrative review.** AORN Journal, 67(4), 877-880

BOTHEON NG, Yasmin. AMARAL, Laís de Lima Amaral. MAZZEI, Leandro Carlos. **Elucidação do conceito de gestão e administração e sua associação com o esporte**. Revista de gestão e negócio do esporte - RGNE, 2448-3052, 2021. DOI: http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/888/mod_resource/content/1/8%20-%20Elucidac%CC%A7a%CC%83o%20do%20conceito%20de%20gesta%CC%83o%20e%20administrac%CC%A7a%CC%83o%20e%20sua%20associac%CC%A7a%CC%83o%20com%20o%20esporte.pdf

CALOBA, Guilherme; KLAES, Mario. **Gerenciamento de Projetos com Pdca**. São Paulo: Alta Books, 2016.

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. **Avaliação da educação superior no Brasil: das primeiras regulações até o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)**. João Pessoa: Editora UFPB, 2020. p. 87-88. Disponível em: http://www.editora.ufpb.br/sistema/press5/index.php/UFPB/catalog/book/240. Acesso em: 04 mar. 2024

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração: Abordagens prescritivas e normativas. Volume 1**. 7. ed, Barueri, SP, Manole, 2014.

CHOO, C. W.. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2003.

CHRISPINO, A. **Introdução ao estudo das políticas públicas: Uma visão interdisciplinar e contextualizada.** Rio de Janeiro: FGV/FAPERJ, 2016

COLTRO, Alex. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: InterSaberes, 2015
.
CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. São Paulo: Atlas, 2017. 237 p.

DIAS, Maria Tereza Fonseca. **A Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei nº 14.133/2021) : principais inovações e desafios para sua implantação** / organização Maria Tereza Fonseca Dias. – São Paulo : Editora Dialética, 2023

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação E Mudanças**. 1º ed. São Paulo/ SP Editora Atlas, 2013.

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: responsabilidade social e sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2008.

FALCÃO, Joaquim, GUERRA, Sérgio, ALMEIDA, Rafael. **Administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2013.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FEIL, A. A.; SCHREIBER, D. **Sustentabilidade e desenvolvimento sustentável: desvendando as sobreposições e alcances de seus significados**. Cad. EBAPE.BR, 14(3), 667-681. 2017.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORMOSO, T. C. (2001). **Planejamento e controle da produção em empresas de construção**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

GALVÃO CM, MENDES KDS, SILVEIRA RCCP. **Revisão integrativa: método de revisão para sintetizar as evidências disponíveis na literatura**. In: Brevidelli MM, Sertório SCM, eds. Trabalho de conclusão de curso: guia prático para docentes e alunos da área da saúde. São Paulo: Iátria; 2010:105-126. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018

GALVÃO CM, SAWADA NO, TREVIZAN MA. **Revisão sistemática: recurso que proporciona a incorporação das evidências na prática da enfermagem.** Rev Latino-Am Enfermagem. 2004;12(3):549-56. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/001412264

GIACOMONI, James. **Orçamento governamental: teoria, sistema, processo**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001. 308 p.

GONÇALVES, Carlos A.; MEIRELLES, Anthero M. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: https://www.univates.br/biblioteca/e-books-minha-biblioteca?isbn=9788522471607. Acesso em: 19 Fev. 2024..

GUSMÃO, G. M., de HOLANDA, J. T., FIALHO, H. V. M. L., MOREIRA, F. de O. P., GOMES, D. de A., CEOLIN, A. C., & CABRAL, R. M. (2023). Monitoramento e controle no gerenciamento de projetos do setor público brasileiro: uma revisão sistemática da literatura. *Revista De Gestão E Secretariado*, *14*(4), 6494–6505. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i4.2062

HERNÁNDEZ SAMPIERE, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Maria Del P. **Metodologia da pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

HOOD, Christopher. **A Public Management for all Seasons?** Public Administration, n. 69, p. 3-19, 1991.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Comentários à Lei de Licitações e Contratações Administrativas**, 2. ed., São Paulo: Thomson Reuters, 2023

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 542 p.

LEAL, Carréra Campos; CEOLIN, Alessandra Carla; NETO, Jorge da Silva Correia. **Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior.** Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review), São Paulo, SP, Brasil v.14, n.5, p.7294-7315, 2023.
DOI:
https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2121/1107

LEAL, Jorge Luiz dos Santos, **Operações justiça rápida itinerante e de execução penal em Rondônia: a modernização da justiça como fator promotor da eficiência do poder judiciário de Rondônia**. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas - FGV Direito. Rio de Janeiro, p. 142. 2011. DOI: https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/653e846b-aa1a-4036-b59a-055992f481b2/content

LIMA, Eveline Vale de Andrade; SOARES, Rômulo Alves. **Uma investigação dos critérios de risco relativos às obras públicas na gestão municipal irregular.** Revista Controle. Fortaleza, v. 18, n. 2, jul./dez. 2020. p. 283-314.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 144 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** – 15. Ed – São Paulo: Saraiva, 2016

MARSHALL, I., Jr., CIERCO, A. A., ROCHA, A. V., MOTA, E. B., & LEUSIN, S. (2008). **Gestão da qualidade** (9 ed.). Rio de Janeiro: FGV.

MATIAS-PEREIRA, José. **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**, São Paulo; Atlas, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Gestão Estratégica na Administração Pública**. São Paulo; Atlas, 2012.

MATTOS, Aldo Dórea. **Planejamento e controle de obras**. 2. ed. São Paulo: Oficina de Textos, 2019.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Fundamentos da Administração: Introdução à teoria geral dos processos da administração**. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da revolução industrial à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2017.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 41. Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2014, p. 435-436.

MENDES KDS, SILVEIRA RCCP, GALVÃO CM. **Revisão integrativa: método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem**. Texto Contexto Enferm 2008; 17(4):758-764. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-07072008000400018

MENEZES, Nilza. **Memória Judiciária - História do Judiciário de Rondônia no Século XX**. Gráfica do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia.1999, p.101.

MEDAUAR, Odete. **Controle da administração pública**. 3. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: RT, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MIRANDA, Valéria Diniz de; DINIZ, Gleison Mendonça. **Análise de risco para seleção de contratos de obras públicas: estudo de caso para o município de Fortaleza**. (2023). *Revista Controle - Doutrina E Artigos*, *21*(2), 63-94. https://doi.org/10.32586/rcda.v21i2.805

MORAES, Alexandre. **Direito constitucional**. 38. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MOREIRA MR; KASTRUP Érica; RIBEIRO JM; CARVALHO AI de; BRAGA AP. **O Brasil rumo a 2030? Percepções de especialistas em saúde brasileiros(as) sobre o potencial do País cumprir os ODS.** Saúde debate, 7º de julho de 2022. Disponível em: https://saudeemdebate.emnuvens.com.br/sed/article/view/2343

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 4 ed; Editora Cengage, 2021

NOVELINO, Marcelo. Manual de direito constitucional 9. ed. Ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 21. ed. – São Paulo: Atlas, 2013

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 32ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Transformando Nosso Mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável.** Online: ONU, 2015. Disponível em:https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf. Acesso em: 03 jul. 2024.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo**. Reading, MA: Addison-Wesley, (1992).

PAULA, Claudia Lima de. *et al*. **A Importância da aplicabilidade do planejamento de obras na construção civil.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.

Ano 06, Ed. 12, Vol. 05, pp. 65-85. Dezembro de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-civil/aplicabilidade-do-planejamento, DOI:10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-civil/aplicabilidade-do-planejamento

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública**. 11. Ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2024.

PALUDO, Augustinho. **Orçamento Público, AFO e LRF**. 11. Ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2023.

PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. **Direito administrativo** 31. ed. rev. atual e ampl. – Rio de Janeiro: Forense, 2018

RIBEIRO, M. E. O. **Avaliação do nível de sustentabilidade em três municípios localizados no norte do estado de Mato Grosso**. 2021. Monografia (Doutorado) – Curso de Ambiente e Desenvolvimento, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 28 maio 2021. Disponível em: http://hdl.handle.net/10737/3163. Consultado em 28 de maio de 2024.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Jorge Nascimento; et al. 50 **Gurus Para o Século XXI.** 1. ed. Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005

RONDÔNIA. **Resolução 293/2023-TJRO que altera a Resolução n. 262/2022-TJRO que aprova o Plano de Obras do Poder Judiciário do Estado de Rondônia para o período de 2023-2025.** Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJ/RO. Porto Velho-RO: 2020. Disponível em: https://www.tjro.jus.br/images/Anexo_da_Resolucao_293_TJRO.pdf

RONDÔNIA. **Relatório de Auditoria - Gestão, Controle e Monitoramento de Projetos de Obras e Serviços de Engenharia.** Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJ/RO. Porto Velho-RO: 2020. Disponível em: https://www.tjro.jus.br/images/CCI/Publicacoes/Auditorias/Realizadas/2019/AUDINFRA/Relatorio_Aud_-_Gest%C3%A3o_COntrole_Monitormaneto_Obras_e_Serv_de_Engenharia.p

RONDÔNIA. **Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia - TJ/RO: Conheça o Poder Judiciário.** Disponível no site: <https://www.tjro.jus.br/resp-institucional/resp-conheca-pj >. Acesso em: 17 de fevereiro de 2024.

ROQUE, Elizabeth Ciampi de Mattos. **Sincronismo organizacional: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia de informação**; 2012; Trabalho de Conclusão de Curso; (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Juiz de Fora; Orientador: Roberta Resende Zagha; Disponível em:https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao/wp-content/uploads/sites/322/2014/09/Elizabeth_2013.pdf. Consultado em 28 de maio de 2024.

SANTOS, M. A.; COSTA, M. V. **O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o meio ambiente: desafios para a institucionalização de políticas públicas ambientais no Poder Judiciário**. Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade, v. 6, n. 2, p. 108-121, 2017
SCHEIN, Edgar, H. **Cultura organizacional e liderança** ; tradução Ailton Bonfim Brandão; revisão técnica Humberto Mariotti. – São Paulo: Atlas, 2009.

SILVEIRA, H. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. Kira Tarapanoff. Brasília: Editora. UNB, 2001.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, Kleberson Roberto; SANTOS Franklin Brasil. **Auditoria Baseada em Riscos: Como adicionar valor e melhorar as operações de uma organização**. 1 Ed; Fórum, 2022.

SOUZA TT, ALMEIDA AC de, FERNANDES ADSA, CID MFB. **Promoção em saúde mental de adolescentes em países da América Latina: uma revisão integrativa da literatura**. Cien Saude Colet [Internet]. 2021 Jul;26(7):2575–86. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232021000702575&tlng=pt

URSI ES. **Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura**. [dissertação]. Ribeirão Preto: Universidade de São Paulo, Escola de Enfermagem de Ribeirão Preto; 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016. 214 p.

xx de Agosto de 2025