

# Os Fatores Contingenciais Relacionados com a Execução Orçamentária: a Análise de um Tribunal de Justiça

Contingency Factors Related to Budget Execution: an Analysis of a Court of Justice

Los Factores Contingenciales Relacionados con la Ejecución Presupuestaria: el Análisis de un Tribunal de Justicia

*Julianna Pires de Oliveira*


*Universidade Federal do Pará, Brasil*

 <https://ror.org/03q9sr818>

juliannaolip@gmail.com

*Filipy Furtado Sell*

*Universidade Federal do Pará, Brasil*

 <https://ror.org/03q9sr818>

filipysell@ufpa.br

*Vinicius Costa da Silva Zonato*

*Universidade Federal de Santa Maria, Brasil*

 <https://ror.org/01b78mz79>

viniciuszonatto@gmail.com

Recepción: 29 Junio 2024

Aprobación: 29 Octubre 2025

Publicación: 31 Diciembre 2025



Acceso abierto diamante

## Resumo

**Objetivo da pesquisa:** Analisar de que forma os fatores contingenciais afetam o desempenho orçamentário de um Tribunal de Justiça.

**Enquadramento teórico:** Utiliza-se a Teoria Contingencial por abrigar em sua análise fatores que se relacionam com fatores endógenos e exógenos às organizações. Os fatores contingenciais analisados foram: Ambiente, Estrutura, Estratégia, Tecnologia, Tecnologia da Informação e Porte.

**Metodologia:** Adotou-se a metodologia descritiva com abordagem qualitativa em um estudo de caso para alcance do objetivo. Os dados foram coletados por entrevistas semiestruturadas, observação direta e documentos coletados *site* da organização e foram analisados sob a ótica da Análise Textual Discursiva.

**Resultados:** Identificou-se que todos os fatores selecionados afetam a execução orçamentária de forma direta e indireta, demandando dos servidores adaptações nas tarefas realizadas para execução e controle orçamentário; apresentando necessidade de melhorias em procedimentos melhorar a execução de atividades no processo de orçamentário e para a transparência.

**Originalidade:** A originalidade da pesquisa centra-se em analisar como os fatores contingenciais afetam a execução orçamentária de um Tribunal de Justiça.

**Contribuições teóricas e práticas:** A contribuição teórica realiza-se uma análise em profundidade (qualitativa) de uma organização pública na perspectiva da Teoria Contingencial e sua relação com a execução orçamentária. Além, contribui-se para a Teoria e para a Prática ao evidenciar que fatores contingenciais afetam a execução orçamentária. Como contribuição prática, propõe-se ao TJ que se atente aos fatores ambiente e porte no seu planejamento orçamentário para mitigar possíveis externalidades; foque no desenvolvimento do sistema de informação utilizado com foco na integração de informações geradas nos setores, bem como a geração

de *outputs* para tomada de decisão e disponibilizar dados requeridos para a transparência orçamentária; disponibilize e capacite servidores com foco no controle orçamentário.

**Palavras-chave:** Teoria contingencial, Fatores contingenciais, Execução orçamentária, Tribunal de Justiça.

## Abstract

**Research objective:** To analyze how contingency factors affect the budgetary performance of a Court of Justice.

**Theoretical framework:** Contingency Theory was used because it includes factors related to endogenous and exogenous factors in organizations. The contingency factors analyzed were Environment, Structure, Strategy, Technology, Information Technology and Size.

**Methodology:** A descriptive methodology with a qualitative approach was adopted in a case study to achieve the objective. Data were collected through semi-structured interviews, direct observation and documents collected from the organization's website and were analyzed from the perspective of Discursive Textual Analysis.

**Results:** It was identified that all selected factors affect budgetary execution directly and indirectly, requiring staff to adapt the tasks performed for budgetary execution and control; showing the need for improvements in procedures to improve the execution of activities in the budgetary process and for transparency. Originality: The originality of the research focuses on analyzing how contingency factors affect the budget execution of a Court of Justice.

**Theoretical and practical contributions:** The theoretical contribution is an in-depth (qualitative) analysis of a public organization from the perspective of Contingency Theory and its relationship with budget execution. In addition, it contributes to Theory and Practice by showing that contingency factors affect budget execution. As a practical contribution, it is proposed that the Court of Justice pay attention to environmental and size factors in its budget planning to mitigate possible externalities; focus on developing the information system used with a focus on integrating information generated in the sectors, as well as generating outputs for decision-making and making available data required for budget transparency; provide and train employees with a focus on budget control.

**Keywords:** Contingency theory, Contingency factors, Budget execution, Court of justice.

## Resumen

**Objetivo de la investigación:** Analizar de qué forma los factores contingenciales afectan el desempeño presupuestario de un Tribunal de Justicia.

**Marco teórico:** Se utiliza la Teoría Contingencial por incluir en su análisis factores relacionados con elementos endógenos y exógenos de las organizaciones. Los factores contingenciales analizados fueron: ambiente, estructura, estrategia, tecnología, tecnología de la información y tamaño organizacional.

**Metodología:** Se adoptó una metodología descriptiva con enfoque cualitativo en un estudio de caso para alcanzar el objetivo propuesto. Los datos fueron recogidos mediante entrevistas semiestructuradas, observación directa y documentos disponibles en el sitio web de la organización, y fueron analizados bajo la perspectiva del Análisis Textual Discursivo.

**Resultados:** Se identificó que todos los factores seleccionados afectan la ejecución presupuestaria de manera directa e indirecta, exigiendo de los servidores adaptaciones en las tareas realizadas para la ejecución y el control presupuestario. Asimismo, se evidenció la necesidad de mejorar los procedimientos para optimizar la ejecución de actividades del proceso presupuestario y fortalecer la transparencia.

**Originalidad:** La originalidad de la investigación radica en analizar cómo los factores contingenciales afectan la ejecución presupuestaria de un Tribunal de Justicia.

**Contribuciones teóricas y prácticas:** La contribución teórica se basa en un análisis en profundidad (cualitativo) de una organización pública desde la perspectiva de la Teoría Contingencial y su relación con la ejecución presupuestaria. Además, se contribuye tanto a la teoría como a la práctica al evidenciar que los factores contingenciales influyen en la ejecución presupuestaria. Como contribución práctica, se propone al Tribunal de Justicia prestar atención a los factores ambiente y tamaño organizacional en su planificación presupuestaria para mitigar posibles externalidades; enfocarse en el desarrollo del sistema de información utilizado, priorizando la integración de los datos generados en los distintos sectores, así como la producción de informes para la toma de decisiones y la disponibilidad de los datos requeridos para la transparencia presupuestaria; y capacitar a los servidores con énfasis en el control presupuestario.

**Palabras clave:** Teoría contingencial, factores contingenciales, ejecución presupuestaria, Tribunal de Justicia.

## 1. Introdução

A análise acerca da relação do meio interno e externo de um determinado setor é fundamental para obter e aprimorar ou superar o seu desempenho, visto que o desenvolvimento organizacional tende a se relacionar com as condições ambientais na qual a organização se insere (Prajogo, 2016). Sob esta perspectiva, tem-se o suporte da teoria contingencial, por auxiliar na compreensão das pressões que os fatores internos e externos exercem na organização (Matos, 2010).

A Teoria Contingencial tem sido utilizada em estudos no setor público para demonstrar influências dos fatores voltados para o ambiente interno e externo à organização, relacionado com o desempenho (Sell, Beuren & Lavarda, 2020), com os sistemas de controle gerencial (Fiirst & Beuren, 2021; Cavichioli *et al.*, 2018) e a gestão organizacional (Lima Filho, Martins & Peixe, 2021).

Nesse sentido, a presente pesquisa visa analisar, à luz da Teoria Contingencial, como os fatores Ambiente Externo, Estrutura, Estratégia, Tecnologia, Tecnologia da Informação e Porte Organizacional se articulam no contexto da execução orçamentária de um Tribunal de Justiça (TJ), visto que, não existe uma única forma de solucionar problemas organizacionais (Frezatti *et al.*, 2009).

Destaca-se que o orçamento é um instrumento de planejamento aliado a gestão de recursos públicos (Speeden e Perez, 2019), que contém o plano de governo e as propostas de políticas públicas a serem executadas (Azevedo *et al.*, 2022), possibilita a avaliação de desempenho com vistas ao uso eficiente dos recursos (Sell *et al.*, 2020) e configura-se como instrumento de controle financeiro servindo de base para tomada de decisão (Azevedo *et al.*, 2022).

Baseado neste contexto, surge a seguinte pergunta de pesquisa: **Como os fatores contingenciais afetam a execução orçamentária de um Tribunal de Justiça?** Destaca-se o setor orçamentário, que tem como função planejar, executar e avaliar as receitas e despesas do Tribunal de Justiça, sendo considerada uma atividade meio para que o órgão possa exercer com eficiência sua função que é voltada para a justiça. Em linha, o objetivo da pesquisa é **analisar de que forma os fatores contingenciais afetam o desempenho orçamentário de um Tribunal de Justiça.**

Justifica-se essa pesquisa pela possível contribuição de seus resultados, visto que os fatores contingenciais podem intervir no orçamento e, como peça de planejamento, execução e controle, espera-se que os resultados possam (i) auxiliar gestores públicos do Poder Judiciário na melhoria de processos internos e na implementação de políticas públicas ao observar fatores contingenciais na implementação do planejamento e análise de desempenho (Sell *et al.*, 2020); (ii) contribuir para pesquisas que utilizam a teoria contingencial no setor público, em específico na execução orçamentária, por uma abordagem qualitativa do tema em contraponto ao *mainstream* quantitativo (Cavichioli *et al.*, 2018); e (iii) possibilitar uma contribuição social por envolver orçamento público, alinhando o planejamento e desempenho desse setor para uma melhor utilização de recursos públicos (Speeden & Perez, 2019).

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Teoria Contingencial

A Teoria Contingencial abriga, em sua perspectiva de análise, fatores que se relacionam com as características e o desempenho das organizações (Donaldson, 2001). Surge por não existir uma estrutura organizacional eficiente e orienta a tomada de decisão em determinadas situações (Donaldson, 2001), visto que não existe uma única solução para resolução de problemas organizacionais (Frezatti *et al.*, 2009).

Essa teoria fornece suporte empírico e sustenta a relação entre a estrutura organizacional e contingências que impactam positivamente seu desempenho (Donaldson, 2001). Com base na Teoria Contingencial, utilizam-se

seis fatores – ambiente, estrutura organizacional, estratégia, tecnologia, tecnologia da informação e porte – que contemplam o ambiente interno e externo da organização, os quais modelam as características organizacionais em determinado momento (Matos, 2010).

O Ambiente é tido como um fator externo à organização que influencia o interior das entidades, assim, surge a necessidade de compreensão desse ambiente com o objetivo de diminuir a incerteza que ele resulta (Fiirst & Beuren, 2021). Quanto aos elementos componentes do fator ambiente, a transparência é um fator importante na reconstrução da credibilidade das estruturas e processos de planejamento em uma sociedade democrática (Diamond, 2003; Rezende, 2010). Destaque para melhor relação da sociedade com a transparência orçamentária, para aumento da responsabilidade fiscal (Soares, 2018). No contexto da execução orçamentária, é importante que seja analisada a influência da sociedade e governo se tratando de recursos públicos com vistas na transparência e prestação de contas.

A Estrutura Organizacional, de acordo com Chenhall (2003), é um fator que pode afetar os indivíduos relacionados e influenciar na eficiência das funções atribuídas, dizendo respeito à determinação de diferentes funções para os membros da organização ou tarefas para os grupos, de forma a garantir que as atividades da organização sejam realizadas. Neste quesito, a questão de capacitação profissional por meio de treinamentos caracteriza a especialização e padronização de tarefas, que corresponde à estrutura mecanicista, cujos controles dependem de regras formais, procedimentos operacionais padronizados e rotinas. Outrossim, a qualidade do planejamento orçamentário está ligada também a uma equipe qualificada para exercer o trabalho necessário, reiterando a importância de profissionais preparados para exercer funções que demandam conhecimentos específicos (Diamond, 2003).

A Estratégia é voltada para decisões e para o posicionamento estratégico da organização (Cavichioli *et al.*, 2018). O estudo de Chenhall (2003) confirma a relação direta entre estratégia e estrutura e como uma pode modificar a outra de acordo com os objetivos e processos definidos para o alcance de metas. De acordo com Brenes, Mena e Molina (2008), uma estratégia bem-sucedida está diretamente relacionada com a estratégia, estrutura e cultura organizacional, sendo também tido como meio que pode influenciar os demais elementos como, por exemplo: a estrutura, a tomada de decisão de forma descentralizada e a relação eficaz entre os processos internos e os sistemas de trabalho (Chenhall, 2003). Já a pesquisa de Kich e Pereira (2011) afirma que a criação de um departamento responsável exclusivamente pelas questões estratégicas da organização pode aumentar a integração entre os setores, principalmente devido à busca dos mesmos objetivos. Nesse fator é importante analisar a relação da organização com as questões estratégicas.

A Tecnologia está relacionada aos processos e existem três parâmetros genéricos de tecnologia: complexidade, através da padronização do trabalho, podendo ter automação de funções; a incerteza de tarefas, através da necessidade de adaptações na execução de funções; e a interdependência que pode ocasionar dificuldades de gestão de controle, além de caracterizar a maneira como as organizações operam seus processos de trabalho (Chenhall, 2003). É um fator que deve contribuir na praticidade e eficiência dos processos, além de verificar a necessidade de apoio técnico para que ocorra o desempenho previsto.

A Tecnologia da Informação, com base na pesquisa de Lawrence e Lorsch (1967) sobre a organização e o ambiente, são classificadas por diferenciação e integração, sendo a primeira quando, dentro de uma organização, há subdivisões que são organizadas de acordo com a demanda de cada unidade, podendo não haver colaboração entre os mesmos; e a segunda, como forma de sintetizar essas divisões que apresentam maior grau de cooperação entre departamentos diferentes, com tarefas interdependentes. A importância da utilização de um sistema integrado pelas entidades é destacada no estudo de Cavichioli *et al.* (2018), que permite o processo e comunicação das informações com rapidez e eficácia. Assim, um critério a ser analisado é como se dá a comunicação entre os setores da organização.

Por fim, o fator Porte tem a capacidade de influenciar as práticas de uma entidade (Chenhall, 2003). O Porte está relacionado com a estrutura física da organização, dando condições para melhor execução de trabalho, além da utilização da capacidade financeira como parâmetro para o melhor desempenho da

organização visto que, para uma entidade de grande porte, é necessária uma estrutura organizacional apropriada para uma administração eficiente (Donaldson, 2001). Assim, nesse fator são analisadas a estrutura física da entidade e a sua capacidade financeira.

## 2.2 Orçamento Público

O orçamento é um instrumento essencial de controle, pois, a partir de planos e metas, torna-se fundamental para gestão. A peça orçamentária deve refletir o plano de governo e realização de políticas públicas e é tido como uma sequência de decisões tomadas nos contextos institucional e organizacional do setor público (Azevedo *et al.*, 2022). O controle dos recursos financeiros deve beneficiar a sociedade na forma de bens e serviços prestados. O foco principal do orçamento é a estimativa de receitas e fixação de despesas. Contudo, a implementação de mecanismos de controle fiscal, acompanhamento de resultados e aspectos relacionados à transparência vêm sendo atribuídos como funções desse setor (Azevedo *et al.*, 2022).

O Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) são a materialização de um sistema de planos e programas de governo (Ribeiro, 2017). O PPA realiza o planejamento de médio prazo, estabelecendo as metas do governo para um período de quatro anos (Sousa, 2008). A LDO é ligada ao PPA, as quais orientam a programação e prioridades a serem realizadas no orçamento anual (LOA).

As funções orçamentárias estão compreendidas no ciclo orçamentário, que é um conjunto de processos já definidos, e que compreendem as etapas de elaboração, votação, realização, avaliação de resultados e validação (Zuccolotto, 2014; Azevedo *et al.*, 2022).

Na elaboração do orçamento são definidas as prioridades, os objetivos e estimado os recursos financeiros necessários, no qual cada setor elabora suas propostas para que sejam consolidadas pelo Poder Executivo. Refere-se ao início do processo, o qual é realizado o estabelecimento de objetivos e metas para compor PPA. Após aprovado o PPA e a LDO pelo Poder Legislativo, é realizado o processo de autorização do Projeto de Lei Orçamentária Anual (PLOA), no qual é realizado a revisão das propostas do orçamento com a estimativa da receita e a fixação da despesa, tramita para o âmbito do Poder Legislativo, para que seja feita análise e, caso necessário, sugestões de alternativas na alocação dos recursos (Ribeiro, 2017). Essa etapa inclui audiências públicas e pode promover alterações nas propostas pelos parlamentares que, depois de aprovado, segue para orientação na etapa de execução.

Com a aprovação do PLOA e a publicação da LOA, tem-se a execução do orçamento anual pelo Poder Executivo, no qual terá as prerrogativas de arrecadar os recursos e aplicá-los conforme o orçamento aprovado. No decorrer da fase de execução, ocorre o controle orçamentário. O controle orçamentário é realizado através de auditorias, as quais são exercidas pelos órgãos de controle interno e pelo Tribunal de Contas, como forma de controle externo (Ribeiro, 2017).

Na fase de avaliação, além do controle *a posteriori*, é realizada a comparação e análise dos resultados para melhoria e ajustes, permitindo a revisão do PPA (Zuccolotto, 2014; Ribeiro, 2017). Este processo resulta na proposta orçamentaria fundamentada no PPA, no anexo de metas, prioridades e limitações constantes na LDO (Ribeiro, 2017) e, desta forma, verifica-se a compatibilidade do PPA e LDO com o orçamento anual.

Considerar a elaboração do orçamento como um ciclo exige compreendê-lo como sistema e processo (Ribeiro, 2017). Sistema, que remete à organização, aos prazos, aos níveis programáticos, ao espaço coberto e à amplitude institucional do planejamento; e processo, que tem relação com a vigência permanente do planejamento que envolve etapas ininterruptas que se sucedem e aperfeiçoam mutuamente (Sousa, 2008).

A elaboração do orçamento evidencia os aspectos político, jurídico, financeiro, administrativo e econômico, por refletir a política administrativa adotada pelo governo, a necessidade de estar em conformidade com as normas, por ser um instrumento de controle de gastos, ter o poder de delimitar ações governamentais, além de impulsionar a atuação do estado na economia (Ribeiro, 2017).

A responsabilidade orçamentária dentro do TJ é de desenvolver atividades de gerenciamento das ações voltadas para o planejamento, execução e avaliação das atividades definidas em cronograma de trabalho,

voltadas para o monitoramento da execução orçamentária, financeira das receitas e despesas do Poder Judiciário alinhados ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ – Queiroz & Souza, 2024). Para que haja estrutura necessária no funcionamento da justiça, as receitas são provenientes do Tesouro Estadual, através de percentual definido em lei; do Fundo de Reaparelhamento do Judiciário; e da prestação de serviços judiciais. É atribuição do setor orçamentário acompanhar a elaboração da proposta orçamentária, auxiliar as demais unidades em questões relacionadas ao orçamento e realizar o controle e adequação do orçamento durante e após o processo de sua execução.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Para atingir o objetivo, adotou-se a pesquisa descritiva com objetivo de entender, analisar e relacionar fatores contingenciais; com abordagem qualitativa dos dados, a qual possibilita análise da interação das categorias, operacionalizada por meio de um estudo de caso em uma organização governamental participante da administração direta (Klein, Silva & Machado, 2015).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas (Tabela 1) e triangulados com observação direta e análise documental extraídas do site da organização estudada (Silverman, 1957; Yin, 2010). Inicialmente, foram contatados os servidores e gestores do TJ que possuam relação direta e indireta com a execução orçamentária. As entrevistas foram agendadas previamente e, após a realização de cada entrevista, elaborou-se a transcrição da entrevista e anotação no diário de campo das observações diretas realizadas. Ato contínuo, encaminhou-se a transcrição da entrevista aos entrevistados para ajustes e validação.

Tabela 1 *Constructo da pesquisa*

Fatores Contingenciais	Fonte	Instrumento de Coleta	Roteiro da entrevista semiestruturada
Ambiente	Fürst e Beuren (2021)	Entrevista Documento Observação	<p><b>1 - Há influência/interferência do governo na execução orçamentária?</b> [troca de governo] [baixa na arrecadação]</p> <p><b>2 – Mudanças na legislação que incentivem as conciliações ou resoluções extrajudiciais (cartório) impactam no desempenho orçamentário?</b> [redução de receita]</p> <p><b>3 - Há influência da sociedade na execução orçamentária?</b> [pressão ou cobrança para aplicação de recursos]</p> <p><b>4 - Quais obrigações do setor com relação ao portal da transparência? Há dificuldade em cumprir as tarefas?</b> [quais dificuldades]</p>
Estrutura	Chenhall (2003)		<p><b>5 - A equipe da coordenadoria atende a necessidade de funções demandadas no setor?</b> [necessidade de novos servidores] [qual o conhecimento necessário?] [para executar qual atividade?]</p> <p><b>6 - Existem ações de planejamento destinadas à capacitação?</b> [recurso destinado para esse fim] [Capacitação interna ou externa, dentro da unidade ou por terceiros]</p>
Estratégia	Cavicholi <i>et al.</i> , 2018		<p><b>7 - As metas que são definidas para organização afetam de que forma a execução orçamentária?</b> [são condizentes com a realidade da organização?]</p> <p><b>8 - De que forma a coordenadoria de orçamento utiliza as metas para execução orçamentária?</b> [as metas são alcançadas ou chega-se próximo?]</p>
Tecnologia	Chenhall, 2003		<p><b>9 - Quais os sistemas são utilizados para auxiliar na execução orçamentária?</b> [sistemas próprios ou terceirizados]</p> <p><b>10 – Os sistemas comportam as tarefas executadas no desempenho das funções necessárias?</b> [facilidade na projeção de dados]</p> <p><b>11 - Há apoio técnico quando é demandado?</b> [atendimento imediato] [o suporte é da própria organização?]</p>
Tecnologia da Informação	Lawrence e Lorsch (1967)		<p><b>12 - Há sistema de comunicação para facilitar a relação entre setores?</b> [há interligação de sistema trâmite de informações] [ele auxilia ou atrapalha a execução orçamentária]</p> <p><b>13 – Há interdependência de gestão entre os setores? Há projetos e metas definidas em conjunto?</b> [dificuldade na execução de projetos em conjunto] [há adaptabilidade na operacionalização das atividades ou tarefas por conta de outros setores?]</p>
Porte	Chenhall (2003)		<p><b>14 – A estrutura física promove ou retarda a operacionalização da gestão financeira?</b> [espaço físico] [computadores] [condições de trabalho] [local adequado para alimentação]</p> <p><b>15 – Os atrasos no repasse de recursos pelo governo ou queda na arrecadação o orçamento é afetado instantaneamente ou há capacidade financeira para continuidade das atividades no curto prazo?</b></p>

Os dados coletados foram analisados pelo método da Análise Textual Discursiva (ATD, Moraes, 2003). O autor destaca que para elaboração da ATD o pesquisador deve elaborar a desmontagem do texto discursivo (entrevistas, documentos e anotações de observações diretas) visando identificar o *corpus* a ser analisado na pesquisa. Posteriormente deve categorizar o *corpus* extraído da fonte de dados e, em seguida, analisar capturando o novo emergente. Esta análise deve ser elaborada em perspectiva retroalimentativa entre os dados para análise e a fundamentação teórica da pesquisa.

O roteiro de entrevista foi baseado na relação dos fatores contingenciais com o orçamento. Para isso, as perguntas foram divididas por blocos ligados a cada fator selecionado e, ao final, foi feita a caracterização dos entrevistados.

Foram entrevistados quatro servidores de um total de seis servidores lotados na Coordenadoria de Orçamento. A quantidade de respondentes utilizada na pesquisa segue Rego, Pina e Meyer Jr (2018), ao orientar que em problemas de pesquisa delimitados e análise de casos específicos há número reduzido de entrevistados.

Foi realizada a tentativa de entrevistas no setor financeiro, também lotada na Secretaria de Planejamento, Coordenação e Finanças, mas sem êxito. Na análise dos dados, todos os entrevistados foram denominados como Entrevistado (E), no intuito de garantir o sigilo dos respondentes.

As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2022, tanto de forma presencial quanto online, e tiveram duração entre 30 a 50 minutos. Os entrevistados desempenham funções de elaboração da proposta orçamentária anual, assessorando em projeções orçamentárias para o ano seguinte, o acompanhamento e controle das ações definidas no planejamento do TJ.

Também foram utilizadas informações do site do TJ (nos tópicos Coordenadoria de Orçamento e Transparência; os dados foram coletados em dezembro de 2022) e tanto na elaboração quanto na análise das entrevistas.

## 4. Análise dos Dados e Discussão dos Resultados

### 4.1 Caracterização do Caso

As atribuições orçamentárias do TJ são de coordenar a elaboração da Proposta Orçamentária, conciliar a elaboração das diretrizes do orçamento e da execução orçamentária, acompanhando o alinhamento das ações do Planejamento Estratégico Estadual, Plano Plurianual e Plano de Gestão da Presidência, conforme disposto no site do TJ no tópico de Coordenadoria de Orçamento e Transparência).

No Plano Plurianual, é realizado o acompanhamento por programas para subsidiar a gestão no processo de empenho de despesas. Com o objetivo de garantia do atendimento, são adotadas ações que permitem o melhor aproveitamento de recursos e controle das ações voltadas ao planejamento e ao orçamento. Além de avaliar a evolução de despesas, possibilitando a comparação do que foi planejado com o executado e o controle das ações para que, caso seja necessário, sejam adotadas medidas de adequação. Também é responsável por assessorar estudos e projeções relativos à previsão orçamentária para o exercício seguinte e elaborar pareceres e notas técnicas sobre demandas que afetem o orçamento do Poder Judiciário inerentes à Coordenadoria de Orçamento.

A pesquisa foi elaborada em um TJ, órgão da administração direta, na Coordenadoria de Orçamento, criada em 2011. A coordenadoria de orçamento foi escolhida para o caso por estar diretamente ligada ao tema do presente artigo, visto que desenvolve “*atividades de gerenciamento das ações voltadas para o planejamento, execução e avaliação das atividades definidas em cronograma de trabalho voltadas para o monitoramento da execução orçamentária e financeira das Receitas e Despesas do Poder Judiciário*” (TJ, 2022).

Os seis servidores que atuam na Coordenadoria de Orçamento possuem as seguintes atribuições:

-Prover as unidades relacionadas nas matérias concernentes ao Orçamento;

- Coordenar a elaboração da Proposta Orçamentária Anual;
- Compatibilizar a elaboração das diretrizes do orçamento e da execução orçamentária do TJPA com o projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);
- Acompanhar o alinhamento das ações contempladas no Planejamento Estratégico Estadual, Plano Plurianual e Plano de Gestão da Presidência;
- Acompanhar as metas financeiras do Plano Plurianual, identificando-as por programas, os quais serão alvo dos esforços do Poder Judiciário;
- Subsidiar à gestão no processo de empenho das despesas para garantir o seu atendimento;
- Adotar ações que permitam o melhor aproveitamento dos recursos orçamentários;
- Aprimorar métodos e ferramentas de acompanhamento e controle das ações voltadas ao Planejamento e ao Orçamento;
- Assessorar em estudos e projeções relativos a previsão orçamentária para o exercício seguinte;
- Elabora pareceres e/ou notas técnicas sobre demandas que afetem o orçamento do Poder Judiciário inerentes à Coordenadoria de Orçamento (TJ, 2022).

Diante das atribuições, percebe-se no *site* da Coordenadoria de Orçamento a publicação da LDO; LOA; informações relacionadas a transparência da execução orçamentária; demonstrativo de exigências da LDO (Relatório da Gestão Fiscal – RGF); manuais de padronização de atividades (Guia de alterações orçamentárias, Guia do RGF, Guia de acesso a consulta orçamentária e Sumário dos relatórios do portal de transparência); e vídeos educacionais com intuito de desmistificar o orçamento no âmbito do TJ.

#### 4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

A entrevista foi dividida em sete blocos, do primeiro ao sexto bloco com o objetivo de identificar como os fatores contingenciais afetam a execução orçamentária, e o sétimo bloco se dedica a caracterização dos respondentes.

O primeiro fator analisado foi o Ambiente, que são fatores externos que podem influenciar o objeto de estudo (Cavichioli *et al.*, 2018). Para isso, foi analisado se o governo possui influência na função dos respondentes.

Os entrevistados demonstram a interferência do governo sobre a arrecadação do TJ, além da dinâmica do governo, como relatou o E3: *“o governo do Estado busca incentivar, se for mais dinâmico nessa parte da produção isso pode aumentar a arrecadação dos impostos e, com isso, a gente arrecada mais. Ai também o efeito é o contrário”*.

Percebe-se, também, que medidas impostas pelo governo influenciam na execução orçamentária, conforme citado pelo E4: *“ele influência nas medidas que, como aconteceu na pandemia, algumas medidas o governo traçou e todos os demais poderes tiveram que cumprir”*. Então o governo possui relação com a execução orçamentária, seja na variação de arrecadação, devido a receita obtida para execução das despesas ou impondo medidas de acordo com necessidades externas, os quais demandam a realização de tarefas específicas para atendimento desses normativos. Assim, fica evidente a influência da atuação do governo (poder executivo) no orçamento do TJ estudado (poder legislativo) e a importância de estar em conformidade com as normas (Ribeiro, 2017).

Dessa forma, quando há mudanças na legislação também há necessidade de adaptações na execução do orçamento, o que é relatado pelo E1: *“Eu acredito que sim, porque a gente tem que sempre estar se adaptando às novas legislações”*. O E2 cita que mudança na legislação referente a receita do tribunal afetou de forma positiva: *“Por exemplo, nós tivemos a última, acho que dois ou três anos atrás, que reajustou a tabela de custas processuais, reajuste da tabela dos cartórios, então isso é bom para o tribunal porque aumentou a arrecadação dele em relação aos processos”*.

E o E3 destacou as novas formas de conciliação que resultaram em mudanças no orçamento, *“por exemplo, em termos do nosso orçamento, tem uma ação lá de promoção de resolução de conflitos. Então, isso aí afeta, para nós, que antes não existia essa ação, então passou a ter essa ação para dar um certo destaque”*.

Com relação à sociedade, foi identificado pelo E1 que a relação não é diretamente ligada ao orçamento, já que é uma atividade meio, porém relaciona-se com a atividade fim, pelo dever de entregar justiça à população:

“eu acho que diretamente assim não. Claro que o nosso trabalho é servir ao público, né?”. O E4 afirma a importância de ouvir a sociedade na formalização do orçamento: “A sociedade precisa ser ouvida na formalização do orçamento. É uma coisa muito importante”.

Assim como o E3, o E4 confirma essa relevância através da prestação de serviço público, destacando Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e sua contribuição para o aperfeiçoamento da atividade do tribunal, “o CNJ também acaba absorvendo essas demandas da sociedade e influencia, nas ações, nas estratégias do tribunal”, exemplificando a divisão das ações em 1º, 2º grau e apoio, além da criação de coordenadorias para atendimento de demandas da população, “por exemplo, tem a coordenadoria agora das mulheres, têm a coordenadoria de infância e juventude. Ai organiza, coordena as ações para atendimento, e o que o tribunal passou a se adaptar”.

Desse modo, identifica-se indiretamente uma relação da sociedade com a função do orçamento, por não lidar diretamente com a população, mas por tratar de recursos públicos. As demandas da sociedade podem resultar em adaptações orçamentárias, visto que a busca pela entrega de um serviço público de qualidade deve ser priorizada, e, por isso, a importância do melhor controle e utilização dos recursos arrecadados. O que contribui para uma sociedade mais democrática (Diamond, 2003; Rezende, 2010) e aumenta a responsabilidade fiscal da organização (Soares, 2018).

A transparência é um dos valores definidos pelo TJ, portanto é importante que o setor cumpra com as obrigações que são atribuídas para o portal da transparência, e verificar se há dificuldades no cumprimento dessas obrigações. Assim, foi identificado pelos entrevistados as várias obrigações, como por exemplo o Anexo II, explicado pelo E1: “Então, aqui, por exemplo, o Anexo II, que é onde a gente consegue demonstrar todo mês, o que o tribunal fez de empenho, o que ele tem de dotação. A gente tem todas as ações, então todo mês a gente publica, tanto em Excel quanto em PDF, e é uma exigência do CNJ, ele sempre faz a análise disso”, e, também, o Relatório de Gestão Fiscal especificado pelo E3: “Ai também tem o relatório de gestão fiscal, que é uma demanda da lei de responsabilidade fiscal, do gasto com o pessoal, que tem que estar dentro do limite estabelecido, o tribunal é obrigado a publicar esse relatório acho que é quadrimestral esse relatório”. A perspectiva do Tribunal de Justiça de ter a transparência como um dos valores fomenta a credibilidade social da organização (Diamond, 2003; Rezende, 2010).

Os entrevistados 2 e 4 não veem dificuldades no cumprimento dessas tarefas, como relata o E2: “não, não consigo ver dificuldade porque a transparência já vem um conceito de muito tempo, não é de agora que tu tens que dar transparência com os gastos públicos, então eu vejo que ela vem cada vez mais se aperfeiçoando”, já os entrevistados 1 e 3 afirmam que apesar de ter facilidade, ainda é realizado um trabalho de forma manual sendo passível de erros, conforme relata o E3: “acho que a dificuldade é a parte meio manual ainda. O ideal seria de forma tudo informatizada, que a gente pudesse ter os dados e de alguma forma ter no sistema um relatório já pronto”, e corrobora o E1: “a gente só repassa as informações para uma planilha que está sujeita a erro”.

Assim, fica evidente que variações ocorridas no Ambiente externo à organização podem modificar a forma de atuação do setor orçamentário, no contexto do TJ. Compreender essa relação do ambiente externo com o ambiente interno na organização é relevante para mitigar as incertezas que se pode gerar na organização (Fiirst & Beuren, 2021).

No contexto orçamentário do TJ o ambiente externo pode afetar a execução orçamentária (ambiente interno). Percebe-se nos relatos que os fatores externos que podem influenciar o orçamento do TJ são o Estado, através do desempenho de sua arrecadação, políticas públicas de acesso a informação e medidas de condutas gerais (como, por exemplo, o trabalho remoto no período de Covid-19); a CNJ, com as políticas de inclusão e acesso à justiça de grupos “minoritários”; e a sociedade, demandando transparência, responsabilidade fiscal e a participação democrática nas decisões atreladas à execução de recursos públicos (Diamond, 2003; Rezende, 2010; Soares, 2018).

Na tabela 2, é apresentada uma síntese dos dados coletados na entrevista e o principal achado do fator contingencial ambiente.

Tabela 2 *Fator contingencial Ambiente*

Fatores Contingenciais	Roteiro da entrevista semiestruturada
Ambiente	<p><b>1 - Há influência/interferência do governo na execução orçamentária?</b>  E3: o governo do Estado busca incentivar, se for mais dinâmico nessa parte da produção isso pode aumentar a arrecadação dos impostos e, com isso, a gente arrecada mais. Ai também o efeito é o contrário.  E4: ele influência nas medidas que, como aconteceu na pandemia, algumas medidas o governo traçou e todos os demais poderes tiveram que cumprir.</p> <p><b>2 – Mudanças na legislação que incentivem as conciliações ou resoluções extrajudiciais (cartório) impactam no desempenho orçamentário?</b>  E1: Eu acredito que sim, porque a gente tem que sempre estar se adaptando às novas legislações.  E2: Por exemplo, nós tivemos a última, acho que dois ou três anos atrás, que reajustou a tabela de custas processuais, reajuste da tabela dos cartórios, então isso é bom para o tribunal porque aumentou a arrecadação dele em relação aos processos.  E3: por exemplo, em termos do nosso orçamento, tem uma ação lá de promoção de resolução de conflitos. Então, isso aí afeta, para nós, que antes não existia essa ação, então passou a ter essa ação para dar um certo destaque.</p> <p><b>3 - Há influência da sociedade na execução orçamentária?</b>  E1: eu acho que diretamente assim não. Claro que o nosso trabalho é servir ao público, né?  E4: A sociedade precisa ser ouvida na formalização do orçamento. É uma coisa muito importante.</p> <p><b>4 - Quais obrigações do setor com relação ao portal da transparência? Há dificuldade em cumprir as tarefas?</b>  E1: Então, aqui, por exemplo, o Anexo II, que é onde a gente consegue demonstrar todo mês, o que o tribunal fez de empenho, o que ele tem de dotação. A gente tem todas as ações, então todo mês a gente publica, tanto em Excel quanto em PDF, e é uma exigência do CNJ, ele sempre faz a análise disso.  E3: Ai também tem o relatório de gestão fiscal, que é uma demanda da lei de responsabilidade fiscal, do gasto com o pessoal, que tem que estar dentro do limite estabelecido, o tribunal é obrigado a publicar esse relatório acho que é quadrimestral esse relatório.  E2: não, não consigo ver dificuldade porque a transparência já vem um conceito de muito tempo, não é de agora que tu tens que dar transparência com os gastos públicos, então eu vejo que ela vem cada vez mais se aperfeiçoando.  E3: acho que a dificuldade é a parte meio manual ainda. O ideal seria de forma tudo informatizada, que a gente pudesse ter os dados e de alguma forma ter no sistema um relatório já pronto.  E1: a gente só repassa as informações para uma planilha que está sujeita a erro.</p>
Principal Achado	<p>A execução orçamentária do TJ é afetada por mudanças no ambiente externo, como arrecadação estatal, políticas públicas e demandas sociais. A atuação do Estado, do CNJ e demandas da sociedade refletem diretamente no setor orçamentário. Assim, há necessidade de adaptações internas contínuas no processo orçamentário.</p>

O segundo fator analisado foi a Estrutura, como forma de analisar a estrutura e capacitação dos servidores do setor. Os entrevistados 1 e 4 acreditam que a quantidade de servidores consegue suprir as funções demandadas no setor, apesar de haver diferentes demandas em diferentes períodos, como cita o E1: *“tem dias que é uma demanda muito grande, tem dias que é uma demanda ok, e tem dia que é supertranquilo. Então, é meio sazonal o trabalho aqui”*.

Apensar da sazonalidade nas atividades desenvolvidas, o E2 percebe a necessidade de mais força de trabalho: *“acho que tem ainda muitas coisas que a gente não consegue suprir por causa da demanda de mão de obra”*, e reforça a necessidade do monitoramento contínuo do orçamento, *“controle da execução para a gente fazer relatórios, recomendações, até mesmo auxiliar outras secretarias para mostrar onde está faltando o empenho da execução”*. Em linha, o E3 apresenta a necessidade de pelo menos uma pessoa para auxílio de uma atividade *“Talvez se tivesse uma pessoa pra trabalhar especificamente lá na parte da execução e monitoramento do orçamento”*.

Com relação à capacitação dos servidores, percebe-se que existem recursos destinados à capacitação e que são realizados tanto de forma interna quanto externa, como afirma o E1: *“Sim, bastante, e inclusive, essa gestão hoje tem focado muito nessa questão da capacitação. Então, eles têm incentivado, têm disponibilizado recursos”*, e também confirmado pelo E2: *“Em todos os tipos, internamente, que foi o nosso caso, que a gente viu a capacitação da Plataforma Mais Brasil, os próprios servidores dão capacitação aqui dentro. E externa, das duas formas”*.

A capacitação dos servidores é rubrica integrante no orçamento com responsabilidade da Escola Judicial, como apresenta o E3: *“Essa parte da capacitação quem é responsável é a escola judicial. Então, quando é elaborado o orçamento, a escola judicial faz o levantamento das demandas que existem de treinamento de todo o tribunal. Acho que todas as demandas são atendidas”*.

Dessa forma, deve-se atentar na determinação das funções para que seja garantido que as atividades da organização sejam realizadas (Chenhall, 2003), emergindo do caso maior necessidade de capacitação e quantitativo de servidores para execução do controle orçamentário. Destaca-se que a qualificação dos servidores é necessária para obter profissionais aptos para exercer as funções necessárias (Diamond, 2003). A estrutura de uma organização influencia na eficiência do trabalho (Chenhall, 2003), sendo fundamental para uma boa gestão e para melhor execução de tarefas relacionadas à execução orçamentária.

Na tabela 3, é apresentada uma síntese dos dados coletados na entrevista e o principal achado do fator contingencial estrutura.

Tabela 3 Fator contingencial Estrutura

Fatores Contingenciais	<b>Roteiro da entrevista semiestruturada</b>
Estrutura	<p><b>5 - A equipe da coordenadoria atende a necessidade de funções demandadas no setor?</b>            E1: tem dias que é uma demanda muito grande, tem dias que é uma demanda ok, e tem dia que é super tranquilo. Então, é meio sazonal o trabalho aqui.            E2: acho que tem ainda muitas coisas que a gente não consegue suprir por causa da demanda de mão de obra [...] controle da execução para a gente fazer relatórios, recomendações, até mesmo auxiliar outras secretarias para mostrar onde está faltando o empenho da execução.            E3: Talvez se tivesse uma pessoa pra trabalhar especificamente lá na parte da execução e monitoramento do orçamento.</p> <p><b>6 - Existem ações de planejamento destinadas à capacitação?</b>            E1: Sim, bastante, e inclusive, essa gestão hoje tem focado muito nessa questão da capacitação. Então, eles têm incentivado, têm disponibilizado recursos.            E2: Em todos os tipos, internamente, que foi o nosso caso, que a gente viu a capacitação da Plataforma Mais Brasil, os próprios servidores dão capacitação aqui dentro. E externa, das duas formas.            E3: Essa parte da capacitação quem é responsável é a escola judicial. Então, quando é elaborado o orçamento, a escola judicial faz o levantamento das demandas que existem de treinamento de todo o tribunal. Acho que todas as demandas são atendidas.</p>
Principal Achado	<p>A falta estrutura organizacional (quantitativo de pessoal) reflete na falta de controle da execução orçamentária no TJ, evidenciando a necessidade de mais servidores para suportar a demanda.</p>

Com relação ao fator Estratégia, que expressa as metas do TJ, foi identificado a existência do planejamento estratégico junto com o plano de gestão, que é modificado conforme ocorre a troca de gestão. Destaca-se a necessidade de controle diário e a importância da harmonia entre as secretarias para atingir as metas que são definidas, “ainda não existe aquele controle diário dos setores terem sincronizados uns com os outros para obter essas metas” (E 2). A importância do controle das metas também foi destacada pelo E1:

então eu acredito que isso, o tribunal ainda precisa ter uma melhoria nesse sentido da questão do planejamento e acompanhamento, não só do plano de contratações, porque não se diz respeito a só contrato, tem outras atividades que o tribunal realiza que também precisam ser mensuradas em dinheiro, quanto isso impactaria no orçamento do tribunal.

Percebe-se no caso estudado, a necessidade de controle da estratégia implementada na organização para que haja integração das secretarias (setores do TJ), de forma que busquem atingir os mesmos objetivos (Kich & Pereira, 2011), atinja o melhor desempenho no alcance das metas (Chenhall, 2003) e melhore a execução, o controle e a transparência orçamentária do TJ.

Na tabela 4, é apresentada uma síntese dos dados coletados na entrevista e o principal achado do fator contingencial estratégia.

Tabela 4 Fator contingencial Estratégia

Fatores Contingenciais	Roteiro da entrevista semiestruturada
Estratégia	<p><b>7 - As metas que são definidas para organização afetam de que forma a execução orçamentária?</b> E2: ainda não existe aquele controle diário dos setores terem sincronizados uns com os outros para obter essas metas.</p> <p><b>8 - De que forma a coordenadoria de orçamento utiliza as metas para execução orçamentária?</b> E1: então eu acredito que isso, o tribunal ainda precisa ter uma melhoria nesse sentido da questão do planejamento e acompanhamento, não só do plano de contratações, porque não se diz respeito a só contrato, tem outras atividades que o tribunal realiza que também precisam ser mensuradas em dinheiro, quanto isso impactaria no orçamento do tribunal.</p>
Principal Achado	Necessidade de controle da estratégia implementada na organização para que haja integração das secretarias (setores do TJ).

Baseado no fator Tecnologia, foi identificado alguns sistemas mais utilizados no setor, como o Sistema Integrado da Gestão Administrativa Documental (SIGA-DOC), Sistema de Planejamento de Recursos Governamentais (GRP), *Business Office* (BO), Sistema Integrado de Administração Financeira Estadual (SIAFE) e Sistema Integrado de Administração Financeira para Estados e Municípios (SIAFEM) e a Plataforma Mais Brasil, além do Excel para preenchimento de planilhas que auxiliam nas funções demandadas. Todos os entrevistados afirmam que os sistemas utilizados comportam e auxiliam as tarefas que devem ser realizadas. Os entrevistados 1 e 2 relataram que vão haver mudanças do sistema SIAFEM para o SIAFE que devem melhorar algumas tarefas que são realizadas de forma repetitivas, como relata o E1:

Hoje a gente faz alguns retrabalhos, a gente faz preenchimento em GRP e faz o mesmo preenchimento praticamente em SIAFEM. Segundo informações, esse outro sistema vai conversar com o GRP e a gente vai conseguir automaticamente puxar algumas informações de um pro outro.

Abaixo as imagens (Figura 1 e 2) dos sistemas SIAFEM e GRP que foram disponibilizados pelos entrevistados, visando a triangulação dos dados:

Figura 1. Sistema SIAFEM

Figura 2. Sistema GRP

O E2 destaca a importância da Plataforma Mais Brasil para a transparência: *“A Plataforma Mais Brasil mata em vários pontos que questão de transparência, que hoje tu tens os dados concretos de gastos com parcerias de dinheiro federais, de recursos federais de imediato”*, cita também a dificuldade no rateio dos custos: *“Eu acho que a única coisa que ainda a gente não tem muito concreto é a questão de você saber ratear o custo, o custo específico de cada serviço”*.

Com relação ao apoio técnico, afirmam ter o suporte, de forma interna e externa, e que possuem uma Central de Serviços para solicitar o atendimento *“É terceirizado. A gente tem um sistema que se chama Central de Serviços... geralmente no mesmo dia, a gente pode colocar urgência ou não, às vezes a gente liga quando é muito urgente, mas se não for no mesmo dia, no dia seguinte”* (E1). Foi disponibilizado pelos entrevistados a tela da Central de Serviços, conforme apresenta a Figura 3:

Figura 3. Central de solicitação de serviços.

Dessa forma, o fator tecnologia deve caracterizar a maneira como as organizações operam seus processos de trabalho (Chenhall, 2003), tendo como objetivo o aprimoramento dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e possibilitar a otimização da Gestão Orçamentária e Financeira. Nota-se, no caso estudado, que a Tecnologia auxilia os servidores na execução de suas atividades, principalmente relacionado a transparência da execução orçamentária, podendo ser melhorada com a integração dos sistemas e das informações geradas pelos setores.

A complexidade da tecnologia, descrita pelo estudo de Chenhall (2003), é identificada, por exemplo, quando é citado pelos entrevistados a importância de um sistema que gere relatórios que auxiliem tarefas, automatizando e padronizando trabalhos, conforme destaca o E1: “*O ideal seria de forma tudo informatizado, que a gente pudesse ter os dados e de alguma forma ter no sistema um relatório já pronto*”. Deste modo, o sistema utilizado deve facilitar o trabalho, e caso seja eficiente deve contribuir de forma positiva, caso contrário, é necessário que sejam feitas adaptações, as quais já são identificadas no TJ pela troca de sistemas e apresentação de inovações como um sistema substituto.

Na tabela 5, é apresentada uma síntese dos dados coletados na entrevista e o principal achado do fator contingencial tecnologia.

Tabela 5 Fator contingencial Tecnologia

Fatores Contingenciais	Roteiro da entrevista semiestruturada
Tecnologia	<p><b>9 - Quais os sistemas são utilizados para auxiliar na execução orçamentária?</b> E1: Hoje a gente faz alguns retrabalhos, a gente faz preenchimento em GRP e faz o mesmo preenchimento praticamente em SIAFEM. Segundo informações, esse outro sistema vai conversar com o GRP e a gente vai conseguir automaticamente puxar algumas informações de um pro outro.</p> <p><b>10 – Os sistemas comportam as tarefas executadas no desempenho das funções necessárias?</b> E1: O ideal seria de forma tudo informatizado, que a gente pudesse ter os dados e de alguma forma ter no sistema um relatório já pronto. E2: A Plataforma Mais Brasil mata em vários pontos que questão de transparência, que hoje tu tens os dados concretos de gastos com parcerias de dinheiro federais, de recursos federais de imediato [...]. Eu acho que a única coisa que ainda a gente não tem muito concreto é a questão de você saber ratear o custo, o custo específico de cada serviço. [...] Eu acho que não tem uma interligação, que seja por isso que isso atrapalha na execução, que aí vão fazendo quando chega, faltou isso, tá sobrando muito isso, então não tem aquela interligação [...]. Um acompanhamento diário, contínuo, da execução do orçamento, eu acho que é isso que está faltando mais para a gente, para a gente ter continuidade, contínuo o nosso controle da execução para a gente fazer relatórios, recomendações e até mesmo auxiliar outras secretarias para mostrar onde está faltando o empenho da execução.</p> <p><b>11 - Há apoio técnico quando é demandado?</b> E1: É terceirizado. A gente tem um sistema que se chama Central de Serviços... geralmente no mesmo dia, a gente pode colocar urgência ou não, às vezes a gente liga quando é muito urgente, mas se não for no mesmo dia, no dia seguinte.</p>
Principal Achado	Há esforços de aprimoramento e substituição de sistemas visando maior integração e eficiência. A complexidade tecnológica exige adaptações contínuas para garantir seu uso efetivo na gestão orçamentária.

Através do fator de Tecnologia da Informação, foi destacado alguns sistemas voltados para o trâmite de dados, como o SIGADOC, voltado para os processos diários, e o *Teams* que pode ser utilizado para comunicação e reuniões, além de conter a pasta com os dados de cada setor.

De acordo com o E3: *“O SIGADOC é o sistema oficial de comunicação. Você pode gerar o documento, solicitar e fazer essa integração. Mas a parte que o pessoal está usando muito desde a pandemia, o TEAMS é o mais informal, que tu passa a mensagem”*.

Foi questionado se há alguma relação de interdependência do setor orçamentário com demais setores, e o E1 afirma que há dependência do setor orçamentário com os outros setores: *“Sim, na realidade toda a atividade que a gente faz depende de outro setor, porque quando chega pra gente ele já tá seguindo um fluxo. Tanto se for para pagamento ou informar a funcional. Não inicia na gente”*.

O E2 acrescenta sobre a necessidade de melhorar a interligação entre os setores para melhor execução de tarefas:

Eu acho que não tem uma interligação, que seja por isso que isso atrapalha na execução, que aí vão fazendo quando chega, faltou isso, tá sobrando muito isso, então não tem aquela interligação [...]. Um acompanhamento diário, contínuo, da execução do orçamento, eu acho que é isso que está faltando mais para a gente, para a gente ter continuidade, contínuo o nosso controle da execução para a gente fazer relatórios, recomendações e até mesmo auxiliar outras secretarias para mostrar onde está faltando o empenho da execução.

Percebe-se que o armazenamento de dados disponíveis apenas nos sistemas que são gerados (por exemplo o GRP) e a falta de interligação dos sistemas de outros setores gera dificuldades na execução e controle orçamentário. Deste modo, a integração dos setores, conforme Lawrence e Lorsch (1967), deve sintetizar de forma que apresente maior grau de cooperação entre diferentes departamentos com tarefas interdependentes. Assim, no TJ deve-se atentar aos gargalos de integração de sistemas para que se tenha a comunicação de informações com rapidez e eficácia (Cavichioli, *et al.*, 2018).

Na tabela 6, é apresentada uma síntese dos dados coletados na entrevista e o principal achado do fator contingencial tecnologia da informação.

Tabela 6 Fator contingencial Tecnologia da Informação

Fatores Contingenciais	Roteiro da entrevista semiestruturada
Tecnologia da Informação	<p><b>12 - Há sistema de comunicação para facilitar a relação entre setores?</b>                      E3: O SIGADOC é o sistema oficial de comunicação. Você pode gerar o documento, solicitar e fazer essa integração. Mas a parte que o pessoal está usando muito desde a pandemia, o TEAMS é o mais informal, que tu passa a mensagem.</p> <p><b>13 – Há interdependência de gestão entre os setores? Há projetos e metas definidas em conjunto?</b>                      E1: Sim, na realidade toda a atividade que a gente faz depende de outro setor, porque quando chega pra gente ele já tá seguindo um fluxo. Tanto se for para pagamento ou informar a funcional. Não inicia na gente.</p>
Principal Achado	<p>A Tecnologia da Informação auxilia os servidores na execução de suas atividades, principalmente relacionado a transparência da execução orçamentária, podendo ser melhorada com a integração dos sistemas e das informações geradas pelos setores.</p>

Por fim, o último fator analisado foi o Porte. O Porte, percebido como espaço físico no ambiente de trabalho, apresenta-se como adequado para execução das tarefas ligadas à execução orçamentária, como destaca o E3:

Eu considero que a gente tem um espaço físico adequado. A gente não tem problema com o espaço físico, tanto o equipamento também, foram mudados agora para notebook. O computador é mais potente. Eu acho que quando acontece alguma coisa a gente logo é atendido. A gente consegue trabalhar de maneira adequada.

Em relação à capacidade financeira do tribunal, percebe-se o TJ com capacidade de recursos estruturada, pois caso ocorra algum imprevisto o tribunal tem condições de adotar estratégias para utilização do que é prioritário, como afirma o E4: *“Hoje, a gente tem condições, a gente está com um caixa bom, mas se der uma queda, dá para segurar um pouco”*, assim como relata o E3:

Então o tribunal tem esse acompanhamento da receita justamente para tomar medidas, para que possa se adequar à realidade ou ao nível da receita que está sendo, porque o repasse do tesouro é o maior volume de recurso que financia as atividades do tribunal, então se tem uma queda, tem que ser revisto todas as despesas para priorizar.

Nesse contexto, nota-se que o fator Porte pode influenciar a execução orçamentária fomentando as atividades da execução orçamentária com um ambiente de trabalho adequado e equipamentos que facilitam a execução das atividades; e pela capacidade financeira, com foco no planejamento de um suporte financeira que possa fazer frente à externalidades.

Assim, corrobora-se com Chenhall (2003), pois o porte de uma organização pode influenciar na execução das atividades organizacionais; e com Donaldson (2001), visto o Porte não ser um fator de resistência para execução das tarefas na execução orçamentária do TJ e que a capacidade financeira da organização é acompanhada e repensada mediante adversidades para que não haja interrupção das atividades e que se tenha gestão eficiente dos recursos.

Na tabela 7, é apresentada uma síntese dos dados coletados na entrevista e o principal achado do fator contingencial porte.

Tabela 7 Fator contingencial Porte

Fatores Contingenciais	Roteiro da entrevista semiestruturada
Porte	<p><b>14 – A estrutura física promove ou retarda a operacionalização da gestão financeira?</b>                      E3: Eu considero que a gente tem um espaço físico adequado. A gente não tem problema com o espaço físico, tanto o equipamento também, foram mudados agora para notebook. O computador é mais potente. Eu acho que quando acontece alguma coisa a gente logo é atendido. A gente consegue trabalhar de maneira adequada.</p> <p><b>15 – Os atrasos no repasse de recursos pelo governo ou queda na arrecadação o orçamento é afetado instantaneamente ou há capacidade financeira para continuidade das atividades no curto prazo?</b>                      E3: Então o tribunal tem esse acompanhamento da receita justamente para tomar medidas, para que possa se adequar à realidade ou ao nível da receita que está sendo, porque o repasse do tesouro é o maior volume de recurso que financia as atividades do tribunal, então se tem uma queda, tem que ser revisto todas as despesas para priorizar.                      E4: Hoje, a gente tem condições, a gente está com um caixa bom, mas se der uma queda, dá para segurar um pouco.</p>
Principal Achado	<p>O porte do TJ favorece a execução orçamentária ao prover estrutura física adequada, equipamentos e suporte financeiro diante de adversidades. A capacidade financeira é constantemente monitorada e ajustada.</p>

## 5. Considerações Finais

Os dados do estudo de caso demonstram que todos os fatores contingenciais ambiente, estrutura, estratégia, tecnologia, tecnologia da informação e porte têm a capacidade de afetar as tarefas orçamentárias exercidas pelos servidores. Assim, a execução orçamentária no TJ não ocorre de forma isolada, mas está em constante interação com contexto externo, capacidades organizacionais internas e os recursos financeiros disponíveis.

De forma específica para o TJ estudado, destaca-se que o ambiente externo pressiona a organização pública para adaptações contínuas em busca de maior conformidade; a estrutura demanda maior quantitativo do pessoal qualificado para garantir o controle da execução orçamentária; há necessidade de maior comunicação entre os setores para alinhamento de objetivos e metas; a falta de integração entre os sistema faz com que haja dificuldades na comunicação entre os setores; e o porte organizacional estimula a estabilidade, mas requer constante revisão da capacidade financeira frente a mudanças.

Nesse contexto, sugere-se ao TJ que atente ao fator ambiente e porte no seu planejamento orçamentário para mitigar possíveis externalidades; foque no desenvolvimento do sistema de informação utilizado com foco na integração de informações geradas nos setores, bem como a geração de *outputs* para tomada de decisão e disponibilizar dados requeridos para a transparência orçamentária; disponibilize e capacite servidores com foco no controle orçamentário, visto estar evidente no caso estudado que a atividade de controle orçamentário possui menor atenção que a execução orçamentária.

Observa-se como limitação do presente estudo a quantidade de entrevistados e a ausência de entrevistados do setor financeiro, restringindo a captura de informações sobre a execução orçamentária na perspectiva de

quem gerencia os recursos financeiros. Assim, recomenda-se que pesquisas futuras capturem dados do setor financeiro para uma compreensão mais abrangente da execução orçamentária.

Sugere-se, também, que sejam realizadas pesquisas qualitativas com a utilização da Teoria da Contingência para análise dentro de outros órgãos da administração direta e indireta, como forma de auxiliar a gestão dos recursos que são arrecadados e identificar de que forma os fatores contingenciais afetam a execução orçamentária com o objetivo de melhorar prestação do serviço público.

Por fim, destaca-se os seguintes questionamentos que emergem do caso: (i) quais características na arrecadação da esfera legislativa e judiciária impactam as decisões de alocação de recursos e quais as ferramentas gerenciais os gestores utilizam para base de tomada de decisão frente à externalidades?; (ii) como órgãos relacionados ao Poder Legislativo e Executivo percebem e se adaptam à fatores relacionados ao desenvolvimento sustentável, como, por exemplo a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU)?; e (iii) Como órgão relacionados ao Poder Legislativo e Judiciário recebem e processam pressões da sociedade para gestão responsável fiscal relacionada à execução orçamentária e transparência?

## Referências

- Azevedo, R. R. de, Cardoso, R. L., Cunha, A. S. M. da, & Wampler, B. (2022). O orçamento participativo e a dinâmica orçamentária no setor público. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 16. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2022.175255>
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business research*, 61(6), 590-598. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.014>
- Cavichioli, D., Dall'Asta, D., Fiirst, C. & Baldissera, J.F. (2018). Fatores contingenciais que afetam a implementação do subsistema de informação de custos do setor público (SICSP) na percepção dos controllers e contadores municipais. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 11(2), 188-204. <http://dx.doi.org/10.14392/asaa.2018110201>
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00027-7)
- Diamond, M. J. (2003). *From program to performance budgeting: The challenge for emerging market economies*. International Monetary Fund.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Fiirst, C., & Beuren, I. M. (2021). Influência de fatores contingenciais no desempenho socioeconômico de governos locais. *Revista de Administração Pública*, 55, 1355-1368. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200559>
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., & Junqueira, E. R. (2009). *Controle gerencial: Uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. Atlas.
- Kich, J. I. D. F., & Pereira, M. F. (2011). A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico. *Cadernos EBAPE. Br*, 9(4), 1045-1065. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000400009>
- Klein, A. Z., da Silva, L. V., & Machado, L. (2015). *Metodologia de pesquisa em administração*. Editora Atlas SA.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard University Press.
- Lima Filho, S. S., Martins, G. D., & Peixe, B. C. S. (2021). Compras públicas para enfrentamento da Covid-19: uma análise sob a lente da teoria contingencial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 18(48), 40-55. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2021.e75535>
- Matos, E. R. J. D. (2010). *Perfil do sistema de controle gerencial sob a perspectiva da teoria da contingência* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Repositório da Produção USP.
- Moraes, R. (2003). Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva. *Ciência & Educação*, 9(2), 191-211. <https://doi.org/10.1590/S1516-73132003000200004>
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171(2016), 241- 249. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Queiroz, A. P. G., & de Sousa, P. H. R. (2024). Gestão de processos na administração da justiça: revisão de literatura e construção de um modelo teórico. *RBGP Revista Brasileira de Gestão Pública*, 3(2), 1-17. <https://doi.org/10.51222/rbgp.v3i2.364>

- Rego, A., Pina, M., & Meyer Jr, V. (2018). Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 17(2), 43-57.
- Rezende, F. (2010). *Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução*. In F. Rezende, & J. M. Cardoso Jr. (Orgs.), *Estado e gestão pública: visões do Brasil contemporâneo* (pp. 15-34). Ipea.
- Ribeiro, R. R. M. (2017). *Orçamento público da saúde: um estudo do ciclo orçamentário no município de Maringá-PR* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual de Maringá]. Repositório Institucional da UEM.
- Sell, F. F., Beuren, I. M., & Lavarda, C. E. F. (2020). Influência de fatores contingenciais no desempenho municipal: evidências inferenciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14, e164058. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-6486.rco.2020.164058>
- Silverman, D. (2009). *Interpretação de dados qualitativos: Métodos para análise de entrevistas, textos e interações* (3a ed.). Artmed.
- Soares, H. M. (2018). *Acuracidade na execução orçamentária dos órgãos ligados às justiças estaduais no Brasil* [Dissertação de mestrado, Universidade de Brasília]. Repositório Institucional da UnB.
- Sousa, F. H. D. (2008). O caráter impositivo da lei orçamentária anual e seus efeitos no sistema de planejamento orçamentário. In *Finanças Públicas: XIII Prêmio Tesouro Nacional* (Vol. 1, pp. 11-54). Secretaria do Tesouro Nacional.
- Speeden, E. A., & Perez, O. C. (2019). Fatores que impactam na qualidade do planejamento orçamentário dos municípios do estado de São Paulo. *Administração Pública e Gestão Social*, 11(3), 334-351. <https://doi.org/10.21118/apgs.v11i3.443>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zuccolotto, R. (2014). *Fatores determinantes da transparência do ciclo orçamentário estendido: evidências nos estados brasileiros* [Tese de doutorado, Universidade de São Paulo]. Repositório da Produção USP.

## Información adicional

*redalyc-journal-id*: 3515



**Disponible en:**

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=351583159005>

Cómo citar el artículo

Número completo

Más información del artículo

Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc  
Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante  
Infraestructura abierta no comercial propiedad de la  
academia

Julianna Pires de Oliveira, Filipy Furtado Sell,  
Vinícius Costa da Silva Zonatto

**Os Fatores Contingenciais Relacionados com a Execução  
Orçamentária: a Análise de um Tribunal de Justiça**  
**Contingency Factors Related to Budget Execution: an  
Analysis of a Court of Justice**  
**Los Factores Contingenciais Relacionados con la  
Ejecución Presupuestaria: el Análisis de un Tribunal de  
Justicia**

*Administração Pública e Gestão Social*  
vol. 17, núm. 4, 19186, 2025  
Universidade Federal de Viçosa, Brasil  
[revistaapgs@ufv.br](mailto:revistaapgs@ufv.br)

**ISSN-E:** 2175-5787



**CC BY-NC-ND 4.0 LEGAL CODE**

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-  
SinDerivar 4.0 Internacional.**