

Mais capacidade para realizar

Como transformar a pressão do dia a dia em prioridades, projetos e resultados verificáveis

Plano Estratégico e Diretor de Tecnologia e Cidade, PEDTC

Base: IEGM 2025, exercício 2024, 644 municípios paulistas jurisdicionados ao TCESP. A capital não integra o universo porque é jurisdicionada ao TCM SP.

Peça derivada do Relatório Final Técnico PEDTC, edição de 25 de outubro de 2026. Fontes, método e limites no relatório completo.

Ana Smart Solutions Ltda.

DIRECITY GOV, inteligência e execução para a gestão municipal

Edição de 26 de outubro de 2026.

Para todas as secretarias e o gabinete: Administração, Fazenda, Planejamento, Saúde, Educação, Obras, Meio Ambiente, Assistência Social, Desenvolvimento Econômico e as demais. Uma única solução integradora atende a todas, porque o problema que cada uma enfrenta é o mesmo visto de lugares diferentes. Versão executiva do Relatório Final Técnico PEDTC, edição de 25 de outubro de 2026, com base no IEGM 2025, exercício 2024, dos 644 municípios paulistas. Este caderno segue sempre acompanhado da ficha do seu município, com a situação dele em cada ponto tratado aqui.

1. O limite de um governo não é só o orçamento

O secretário não começa o dia pensando em matriz de riscos, interoperabilidade ou indicador de maturidade. Começa com a fila da saúde, o contrato que vence, o despacho atrasado, a cobrança do prefeito e a resposta que o tribunal espera. Quanto maior a pressão, menor o tempo para analisar alternativas. Quanto menor o tempo, mais se repete a solução conhecida. E quanto mais se repetem soluções isoladas, mais fragmentado e caro fica o governo.

O que este caderno mostra.

A prefeitura atende cada obrigação separadamente, com fornecedores e equipes diferentes, quando a mesma ação, o mesmo dado e a mesma evidência poderiam atender várias delas. O tribunal mede justamente essa capacidade de coordenar. O limite de um governo não é apenas seu orçamento: é sua capacidade de transformar recursos, conhecimento e tempo em resultados.

2. O dado que o secretário leva ao prefeito

Para o secretariado, o plano de tecnologia ainda é visto como coisa da TI, como se tratasse de computador, rede e suporte. Essa visão ficou para trás. A tecnologia está em tudo o que a prefeitura faz, do celular em que o secretário despacha à minuta do estudo técnico preliminar, da folha de pagamento ao prontuário da saúde, da matrícula escolar à emissão do alvará. Nada mais funciona sem ela, e a gestão pública é hoje extremamente dependente dela. Nas empresas, já não há espaço para o gestor de tecnologia que olha só para o suporte: quem lidera a tecnologia precisa entender do negócio. Na prefeitura, o negócio é a política pública, e quem responde por ela é cada secretário. Os dados do tribunal confirmam: 8 em cada 10 pontos do IEGM que dependem obrigatoriamente de tecnologia estão fora do i-Gov TI, nas outras secretarias, em Fazenda, Saúde, Educação, Planejamento, Meio Ambiente e Cidade. Cada uma delas enfrenta hoje um problema que a falta de um plano integrado deixa sem solução.

O que acontece hoje sem solução, e o que o DIRECITY GOV resolve. Cada linha parte de um dado do estudo e aponta a frente da plataforma que responde a ele, para todas as secretarias ao mesmo tempo.

O que acontece hoje	Dado do estudo	O que o DIRECITY GOV resolve
Não há plano que ligue as prioridades do mandato à execução	408 de 644 informaram não possuir PDTIC; só 115 têm plano integral e vigente localizado	Originação: necessidades, PPA, metas e indicadores reunidos num plano vivo, com linha de base e responsável
O IEGM é tratado como assunto da TI	2.761 de 3.436 pontos que exigem tecnologia estão fora do i-Gov TI	Cada ação ligada aos quesitos do IEGM que ela atende, em todas as dimensões
Cada obrigação é atendida em separado	85 de 282 quesitos se ligam a duas ou mais normas; no levantamento nacional do PNCP, 183 de 231 prefeituras compraram um só tema	Matriz multiobrigação: a mesma ação e a mesma evidência atendem IEGM, LGPD, SIAFIC, ISO e as demais normas
Os sistemas não conversam com a contabilidade	Integração na saúde em 42,0% e no ensino em 43,7%	Inventário de sistemas e integração de bases, área por área
Segurança e dados pessoais sem dono	355 de 644 sem política de segurança; 422 de 644 sem encarregado de dados	Segurança, continuidade e privacidade organizadas como entregas com responsável e evidência
A equipe não é capacitada para o que precisa entregar	235 de 489 sem capacitação em TIC	Capacitação por função, ligada às ações da carteira
A contratação nasce sem planejamento integrado	241 de 644 sem participação afirmativa da TI nas contratações	Planejamento da contratação e comparáveis de contratos semelhantes, com modelos e premissas observados

O que acontece hoje	Dado do estudo	O que o DIRECITY GOV resolve
Os planos não têm custo nem indicador	Nos planos lidos, indicadores em 28,5% e orçamento das ações em 34,4%	Portfólio, viabilidade com custos, receitas e cenários, e riscos alocados por responsável
O recurso externo não chega por falta de projeto pronto	Participação ampla em propostas e conversão menor em instrumentos formalizados, segundo o Ipea	Fontes e território: convênios, emendas e parcerias confrontados com os projetos prontos
A execução não é acompanhada por ação	Execução por ação não medida pela presença documental	Prazo e execução com marcos e aceite; financeiro e contratos com estimado e realizado
O dado de serviço delegado fica com o prestador	410 de 644 sem sistema próprio de saneamento	Cláusula de dado em serviço delegado, para que a informação volte à prefeitura
A prova do que foi feito não é localizável	121 municípios informaram plano que não foi localizado no endereço declarado	Documentos e evidências com versão, data e endereço estável, e ciclo de revisão do plano

Nas ofertas públicas de âmbito estadual e federal examinadas no estudo, nenhuma reúne essas frentes numa mesma plataforma. No DIRECITY GOV, elas funcionam juntas: o que uma secretaria registra serve às demais, e o que é feito já produz a evidência de que foi feito.

O resultado aparece no índice inteiro, não só na TI. Os municípios que mantêm o plano estão mais acima no IEGM geral, que reúne todas as dimensões, em todos os portes:

Porte	Com PDTIC, em faixa B ou B+	Sem PDTIC, em faixa B ou B+
Todos, 644	61 de 236, 25,8%	39 de 408, 9,6%
Pequeno	26 de 104, 25,0%	27 de 287, 9,4%
Médio	23 de 106, 21,7%	12 de 106, 11,3%
Grande	12 de 26, 46,2%	0 de 15, 0,0%

Entre os municípios grandes, nenhum dos 15 sem PDTIC chegou à faixa B. Em todos os portes, quem tem plano está mais acima no índice. É uma associação: o plano funciona como marcador de uma prefeitura que sabe planejar, publicar e manter o que planejou.

3. Os achados

- 1. Tecnologia não é assunto só da TI.** 8 em cada 10 pontos do IEGM que dependem obrigatoriamente de tecnologia estão fora do i-Gov TI, a dimensão de tecnologia, em Fazenda, Saúde, Educação, Planejamento, Meio Ambiente e Cidade: 2.761 de 3.436 pontos, 80,4%.
- 2. A contabilidade conversa com compras e tributos, e pouco com saúde e ensino.** 614 de 634 municípios com sistema de compras o integram à contabilidade, 96,8%. Na saúde são 245 de 583, 42,0%, e no ensino 192 de 439, 43,7%. Sem essa ligação, custo por atendimento e por aluno não sai do sistema.
- 3. Plano que não está publicado não existe para o tribunal.** 408 de 644 municípios informaram não possuir PDTIC. Dos 236 que informaram possuir, só 115 tinham o plano integral e vigente em 2024 localizado no endereço declarado. Nos planos lidos, o que mais falta é o que liga o plano à execução: indicadores mensuráveis aparecem em 53 de 186, e orçamento das ações em 64 de 186.
- 4. O município pequeno tem pouca gente para conduzir a execução.** 237 de 391 municípios pequenos, 60,6%, não declaram setor de TIC ou têm até uma pessoa nele.
- 5. A obrigação é comprada em partes, e o mercado a vende em partes.** No levantamento nacional do PNCP, 183 de 231 prefeituras localizadas no país contrataram um único dos nove temas de obrigação examinados. 93,7% dos contratos duram até doze meses, e nenhum dos 337 fornecedores reúne mais de quatro temas.
- 6. As capacidades andam juntas, e por isso faltam juntas.** O estudo cruzou dez capacidades que o tribunal pergunta, de setor de TIC e plano de tecnologia a política de segurança, plano de continuidade e encarregado de dados. Em 50

de 50 pares, quem tem uma tende a ter as outras, e em 49 a diferença é estatisticamente significativa. A prefeitura que não tem uma geralmente não tem as demais. Resolver uma de cada vez, com um contrato para cada, é atacar a mesma causa em pedaços.

7. Nenhuma oferta pública junta as frentes. Das doze frentes de entrega que o problema exige, seis não aparecem em nenhum dos programas e plataformas estaduais e federais examinados na seção 4.1.1 do relatório: o vínculo ao IEGM, a integração de sistemas, a cláusula de dado em serviço delegado, a segurança e a privacidade como entrega, o planejamento da contratação e a execução acompanhada com evidência. Onde uma frente existe, existe sozinha.

8. A integração já é lei no coração da Fazenda. O Decreto 10.540 de 2020 exige um único sistema de execução orçamentária e financeira por ente, o SIAFIC, compartilhado pelos Poderes. No núcleo fiscal, a fragmentação já foi vedada, e o tribunal testa esse atributo em seus quesitos. Nas demais áreas, ela continua, e é ali que o restante do governo perde capacidade.

Outros sinais que o secretário reconhece na própria rotina:

- **O recurso se perde no caminho.** O Ipea mostra que os municípios apresentam muitas propostas de transferência e convertem menos em instrumentos assinados; a Sudene e o TCU registram impedimentos de preparação e planos de trabalho parados.
- **A Câmara compra o mesmo que a Prefeitura.** No levantamento nacional do PNCP, em nove municípios, Executivo e Câmara contrataram o mesmo tema separadamente.
- **O que não está publicado custa ponto.** Em 40 quesitos do IEGM, o município escreve XYZ quando o documento não está na internet. É uma declaração formal ao tribunal de que não publicou, e perde a pontuação do quesito.

4. Um esforço, múltiplos resultados

Hoje cada secretaria enxerga o seu problema e a sua dotação. A pergunta muda de "o que minha secretaria precisa comprar?" para "qual é a melhor maneira de resolver esta necessidade, e quantos outros resultados podemos produzir com o mesmo esforço?". É aqui que a Fazenda entra.

Pergunta da Fazenda	Resposta
Quanto custa cobrir as obrigações em separado?	Pela mediana do mercado, R\$ 27,1 mil por mês para as quatro obrigações recorrentes e R\$ 76,6 mil para os nove eixos, contra R\$ 9,9 mil do DIRECITY GOV no porte I, até 20 mil habitantes, e R\$ 44,9 mil no maior porte com preço público, até 300 mil habitantes. Detalhe nos quadros abaixo
Onde está o espaço fiscal?	Em reunir numa só solução as obrigações hoje compradas uma a uma, em rever o custo de cada ação contra a linha de base e em preparar projetos para transferências, financiamentos e parceiros, que trazem recursos de fora do orçamento próprio
Como a decisão fica defensável?	Cada ação tem ficha de viabilidade com retorno, prazo de recuperação e premissas datadas, revisada pela Fazenda e pelo Jurídico
O que entra no orçamento?	Cada ação da carteira ligada a programa do PPA, meta da LDO e dotação da LOA

Comprar separado ou integrado. Valor mensal equivalente mediano dos contratos do Executivo municipal localizados no PNCP, por eixo. A mensalidade do DIRECITY GOV de cada faixa de habitantes está no quadro seguinte.

Eixo comprado em separado	Contratos com valor e prazo	Mediana por mês	Por ano
LGPD	144	R\$ 4.625,00	R\$ 55.500,00
PDTIC	53	R\$ 7.300,00	R\$ 87.600,00
IEGM	6	R\$ 10.283,33	R\$ 123.399,96
Captação de recursos	17	R\$ 4.900,00	R\$ 58.800,00
Quatro obrigações recorrentes		R\$ 27.108,33	R\$ 325.299,96
Transparência, ATRICON	15	R\$ 5.000,00	R\$ 60.000,00

Eixo comprado em separado	Contratos com valor e prazo	Mediana por mês	Por ano
SUS Digital	35	R\$ 11.111,11	R\$ 133.333,32
Gestão de projetos	87	R\$ 6.708,33	R\$ 80.499,96
ODS, Agenda 2030	6	R\$ 8.937,50	R\$ 107.250,00
Cidades inteligentes e ISO 37120	6	R\$ 17.765,96	R\$ 213.191,52
Nove eixos		R\$ 76.631,24	R\$ 919.574,88

DIRECITY GOV por faixa de habitantes. Mensalidade pública de cada porte, comparada com a soma das medianas dos nove eixos comprados em separado, R\$ 76.631,24 por mês. Mesmo no maior porte com preço público, a plataforma custa menos que os nove eixos juntos.

Porte	Habitantes	Por mês	Por ano	Sobre os nove eixos em separado
I	Até 20.000	R\$ 9.900,00	R\$ 118.800,00	12,9%
II	20.001 a 30.000	R\$ 12.900,00	R\$ 154.800,00	16,8%
III	30.001 a 40.000	R\$ 15.900,00	R\$ 190.800,00	20,7%
IV	40.001 a 50.000	R\$ 18.900,00	R\$ 226.800,00	24,7%
V	50.001 a 75.000	R\$ 22.900,00	R\$ 274.800,00	29,9%
VI	75.001 a 100.000	R\$ 26.900,00	R\$ 322.800,00	35,1%
VII	100.001 a 125.000	R\$ 30.900,00	R\$ 370.800,00	40,3%
VIII	125.001 a 150.000	R\$ 33.900,00	R\$ 406.800,00	44,2%
IX	150.001 a 200.000	R\$ 37.900,00	R\$ 454.800,00	49,5%
X	200.001 a 250.000	R\$ 41.900,00	R\$ 502.800,00	54,7%
XI	250.001 a 300.000	R\$ 44.900,00	R\$ 538.800,00	58,6%
XII	Acima de 300.000	Sob proposta	Sob proposta	

A implantação, cobrada uma vez, equivale a duas mensalidades do porte. Tabela pública consultada em 25 de setembro de 2026.

Mais que a soma dos eixos.

A plataforma cobre esses eixos numa só solução e acrescenta o que nenhum contrato separado entrega: carteira única de prioridades, convergência entre obrigações, preparação de projetos, acompanhamento da execução e evidência produzida durante o trabalho, e não depois. As medianas são referência de mercado, não o gasto do seu município, que o diagnóstico apura contrato a contrato. Busca temática feita no PNCP entre 20 e 22 de setembro de 2026.

Da captação à medição do resultado. Não basta planejar de forma integrada se o município não consegue captar os recursos para executar o que planejou. E não basta ter o plano se ele não pode ser executado, acompanhado e medido. O DIRECITY GOV foi desenhado para cobrir esse caminho inteiro: da preparação para captar recursos à medição do resultado entregue à população.

5. Os primeiros 30 dias: saber, fazer, provar

Passo	Quem conduz	Entrega	Como saber que ficou pronto
1. Saber: priorizar	Patrocinador nomeado pelo prefeito, com as secretarias	Cinco a dez prioridades com problema descrito e linha de	Cada prioridade tem problema mensurável, público atendido

Passo	Quem conduz	Entrega	Como saber que ficou pronto
	finalísticas	base	e responsável nomeado
2. Saber: inventariar evidências	Ponto focal de tecnologia e dados, com o Controle Interno	Inventário com endereço, versão, vigência e responsável de cada evidência	Toda evidência abre para terceiros e tem data de validade
3. Fazer: desenhar a primeira ação que atende várias obrigações	Secretaria finalística, com apoio do escritório de projetos	Matriz com os quesitos e normas atendidos pela mesma evidência	A ação atende ao menos duas necessidades com a mesma evidência
4. Provar: calcular a viabilidade	Área técnica, revisada por Fazenda e Jurídico	Ficha com retorno, prazo de recuperação e cenários	Premissas revisadas pelo município e plano para comparar o projetado com o realizado

Tempo devolvido à equipe. A oficina de priorização reúne as secretarias em sessão de trabalho conduzida pelo patrocinador. O inventário e a primeira ficha pedem um ponto focal com tempo dedicado e o apoio do Controle Interno. A plataforma organiza o que hoje se reconstrói a cada demanda, e o secretário não precisa explicar o mesmo problema dez vezes. Decisão, aprovação e parecer continuam com os agentes públicos: a inteligência apoia, a autoridade decide.

6. Onde o método já foi aplicado

O método que fundamenta o DIRECITY GOV foi desenvolvido e aplicado em Pindamonhangaba, município de porte médio do Vale do Paraíba, de janeiro de 2019 a dezembro de 2024, período em que o autor do estudo foi Secretário de Tecnologia, Inovação e Projetos da Prefeitura.

O que o caso registra	Fonte
i-Gov TI evoluiu de B para B+ e depois para A, a faixa mais alta, subindo ou mantendo faixa a cada ciclo	TCESP, Relatório de Desempenho Municipal
Plano Diretor de Tecnologia e Cidade Inteligente instituído em 2024, com horizonte de quatro anos	Prefeitura de Pindamonhangaba
Três certificações de cidades da ABNT: ISO 37120 Platina, 2022; ISO 37122 Ouro, 2023; ISO 37123 Platina, 2023	ABNT
Ouvidoria de 45 para 2 dias; processos críticos de 90 dias concluídos em minutos; economia estimada de R\$ 70 milhões em cinco anos com o processo eletrônico	Registros da própria administração

O DIRECITY GOV organiza em plataforma as práticas desse período, para que municípios sem equipe especializada possam reproduzi-las. O DIRECITY GOV tem registro de programa de computador no INPI, BR512026003945-2, e certidão de exclusividade da ABES, 260602/45.740.

7. Como contratar

São dois caminhos, a examinar pelo Jurídico do município.

Caminho	O que o município contrata	Base legal	O que o processo precisa demonstrar
1. Plataforma SaaS	Licença de uso da plataforma em nuvem, com implantação e suporte	Inexigibilidade por fornecedor exclusivo, Lei 14.133 de 2021, artigo 74, inciso I	Que a necessidade integrada só é atendida por esta solução, com a exclusividade comprovada por documento idôneo: registro no INPI, BR512026003945-2, e certidão de exclusividade da ABES, 260602/45.740. A lei veda a preferência por marca, por

Caminho	O que o município contrata	Base legal	O que o processo precisa demonstrar
			isso o estudo técnico preliminar descreve a necessidade e mostra por que as alternativas não a atendem. Justificativa de preço com contratações do próprio fornecedor
2. Assessoria com plataforma	Assessoria técnica especializada para planejar, estruturar projetos e acompanhar a execução, com fornecimento da plataforma para uso contínuo durante o contrato	Serviço técnico especializado de natureza predominantemente intelectual, Lei 14.133 de 2021, artigo 6º, inciso XVIII; contratação direta pelo artigo 74, inciso III, quando houver notória especialização, ou licitação; serviço contínuo, artigos 106 e 107	A natureza intelectual e especializada do serviço, a notória especialização da equipe quando for o caso, a justificativa de preço e o plano de trabalho com entregas e indicadores

Nos dois caminhos, o valor anual parte de R\$ 138.600,00 no primeiro ano para municípios até 20 mil habitantes. O estudo técnico preliminar compara o gasto atual com os temas comprados em separado e a solução integrada, com custo total, transição e capacidade de operar, e o processo é instruído com parecer jurídico e manifestação do Controle Interno.

8. Objeções que o secretário vai ouvir

Objecção	Resposta
Isso é projeto da TI	A tecnologia está em tudo o que a prefeitura faz, do celular à minuta do estudo técnico preliminar, e nada funciona sem ela. 8 em cada 10 pontos do IEGM que dependem obrigatoriamente de tecnologia estão fora do i-Gov TI, a dimensão de tecnologia, nas secretarias que respondem pela política pública
Já temos sistemas	637 de 644 municípios têm software de gestão; o que falta é governança: 355 de 644 não têm política de segurança. Uma prefeitura pode ter muitos sistemas e continuar fragmentada
Já temos PDTIC	O tribunal pede plano vigente, publicado e executado; nos planos lidos, indicadores aparecem em 28,5% e orçamento das ações em 34,4%
Quem já usa?	O método foi aplicado em Pindamonhangaba de 2019 a 2024, seção 6.
Vai mexer na autonomia das secretarias?	Cada secretaria mantém suas competências; o plano define prioridades comuns, responsáveis e evidências
Quanto economizamos?	Pela mediana do mercado, as quatro obrigações recorrentes em separado custam R\$ 27,1 mil por mês, e os nove eixos R\$ 76,6 mil, contra R\$ 9,9 mil da plataforma no porte I, até 20 mil habitantes, e R\$ 44,9 mil no porte XI, até 300 mil; o diagnóstico apura o gasto real do município e compara com a alternativa integrada

9. Riscos e como tratá-los

Risco	Sinal de alerta	Resposta
Tratado como projeto de TI	Secretarias delegam tudo à TI	Patrocínio do prefeito e primeira ação em área finalística
Resistência das áreas	Dados e responsáveis não aparecem	Comitê com instância de decisão e prazos pactuados
Sobrecarga dos servidores	Tarefas sem dono e atrasos	Primeira carteira limitada a cinco a dez prioridades
Promessa de economia sem base	Números de mercado usados como economia certa	Gasto atual apurado no diagnóstico do município

Risco	Sinal de alerta	Resposta
Diagnóstico sem medição	Início sem linha de base	Não iniciar sem protocolo de medição pactuado

10. Limites

As relações entre plano e faixa do IEGM são associações, não causalidade. A busca no PNCP é temática e não exaustiva. Preparar projetos não garante aprovação nem desembolso. Os resultados de Pindamonhangaba resultam do trabalho de toda a gestão no período e não se transferem automaticamente a outro município. Contratando, podem ser: o método atende do pequeno ao grande município. O método, as fontes e os limites de cada número estão no relatório técnico completo.

11. Próximo passo

Agende o diagnóstico do seu município.

Em uma reunião de uma hora com o patrocinador indicado pelo prefeito, a Ana Smart Solutions apresenta a ficha do município, define o escopo fechado do diagnóstico e entrega a proposta. Contato: contato@anasmart.com.br, anasmart.com.br.

DIRECITY GOV. Mais inteligência para governar. Mais capacidade para realizar. Mais resultados para a cidade. Estudo elaborado pela Ana Smart Solutions, empresa que desenvolve o DIRECITY GOV.