

idp

idp

# MESTRADO PROFISSIONAL

## EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**A CONTRIBUIÇÃO DO PAINEL CALCULADORA DA  
CORREGEDORIA-GERAL PARA A GESTÃO DE PROCESSOS  
NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO**

**LEONARDO SOTIRE EPAMINONDAS**

Brasília-DF, 2024

**LEONARDO SOTIRE EPAMINONDAS**

**A CONTRIBUIÇÃO DO PAINEL CALCULADORA DA  
CORREGEDORIA-GERAL PARA A GESTÃO DE  
PROCESSOS NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO  
DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professor Mestre Weder de Oliveira.

Brasília-DF 2024

## **LEONARDO SOTIRE EPAMINONDAS**

# **A CONTRIBUIÇÃO DO PAINEL CALCULADORA DA CORREGEDORIA-GERAL PARA A GESTÃO DE PROCESSOS NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 27 / 06 / 2024

### **Banca Examinadora**

---

Prof. Me. Weder de Oliveira - Orientador

---

Prof. Dr. Felipe Lopes da Cruz

---

Prof. Dr. Augusto Carlos Patti do Amaral

---

E63c Epaminondas, Leonardo Sotire  
A contribuição do painel calculadora da corregedoria-geral para a gestão  
de processos no Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso  
/ Leonardo Sotire Epaminondas. – Brasília: IDP, 2024.

91 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de  
Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado profissional em  
Administração Pública, Brasília, 2024.  
Orientador: Prof Me Weder de Oliveira

1. Administração pública. 2. Gestão de processos. 3. Tribunal de Contas. I.  
Título.

CDD: 350

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

## AGRADECIMENTOS

À Maria Luíza, minha mãe, pessoa ímpar e primordial para os resultados positivos que tenho alcançado, sempre pautando e contribuindo para a evolução de seu filho. Letícia e Frederico, meus filhos, pelo privilégio inenarrável de tê-los em minha vida, incentivando-me sempre a querer ser melhor todos os dias. Meu colega de trabalho e amigo, Daniel Carvalho, pelos inúmeros auxílios técnicos e institucionais para a consecução deste trabalho. Ao Corpo Diretivo do TCE-MT e aos integrantes do IDP - coordenadores, professores, colegas e funcionários - pela atenção e cordialidade sempre dispensadas a este aluno. In Memoriam de Dr. Paulo Epaminondas, meu pai, por tudo o que significa e pelos exemplos que me deixou.

**“A necessidade é a mãe da inovação”**

*Platão (Filósofo Grego - 427 a.C. - 347 a.C.)*

## RESUMO

A presente dissertação tem por objeto verificar se a ferramenta Painel Calculadora ocorre como instrumento auxiliar e inovador para a gestão processual nas unidades do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT). A pesquisa, conduzida por meio da análise bibliográfica, estratégia escolhida para compreender a gestão processual da instituição é também consubstanciada pela estruturação de entrevista aos gestores das unidades, no sentido de se avaliar as funcionalidades do Painel Calculadora. Para a elucidação desses pontos, analisar-se-á os dados anteriores e posteriores à sua adoção, pela percepção dos usuários do Painel Calculadora nos processos de gestão. Por fim, entende-se que a análise de caso permitirá apontar que a utilização da ferramenta em questão pode ser validada como uma contribuição apropriada e significativa para a gestão institucional do TCE-MT, auxiliando na compreensão da importância e da necessidade de se introduzir medidas e ferramentas inovadoras na gestão pública, visando ao alcance de melhores resultados no desempenho de funções e atividades administrativas.

**Palavras chave: Painel Calculadora; Gestão Processual; Tribunal de Contas.**

## ABSTRACT

The dissertation's purpose is verified whether the Calculator Panel tool is an auxiliary and innovative instrument for procedural management in the units of the Court of Auditors of the State of Mato Grosso (TCE-MT). The research, conducted through bibliographic analysis, a strategy chosen to understand the institution's procedural management, is also substantiated by structuring interviews with unit managers, to evaluate the Calculator Panel's functionalities. To elucidate these points, data before and after its adoption will be analyzed, based on the perception of Calculator Panel users in the management processes. Finally, it is understood that the case analysis will allow us to point out that the use of the tool in question can be validated as an appropriate and significant contribution to the institutional management of the TCE-MT, helping to understand the importance and need to introduce measures and innovative tools in public management, aiming to achieve better results in the performance of administrative functions and activities.

**Keywords:** Calculator Panel; Processes management; Court of Auditors.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Figura 1</b><br>Visão Geral do Painel Calculadora         | <b>34</b> |
| <b>Figura 2</b><br>Processos em Tramitação                   | <b>35</b> |
| <b>Figura 3</b><br>Painel Calculadora do gabinete consultado | <b>36</b> |
| <b>Figura 4</b><br>Análise histórica de processos tramitados | <b>36</b> |
| <b>Figura 5</b><br>Processos em Estoque por Assunto          | <b>37</b> |
| <b>Figura 6</b><br>Detalhamento de Processos em Estoque      | <b>38</b> |
| <b>Figura 7</b><br>Função Relatoria                          | <b>38</b> |
| <b>Figura 8</b><br>Gráfico de Tempo de Estoque de Processos  | <b>39</b> |
| <b>Figura 9</b><br>Distribuição por Relator                  | <b>40</b> |
| <b>Figura 10</b><br>Processo de Produtividade                | <b>40</b> |
| <b>Figura 11</b><br>Produção por servidor                    | <b>41</b> |
| <b>Figura 12</b><br>Detalhamento de Documentos               | <b>42</b> |
| <b>Figura 13</b><br>Ordem de Serviço                         | <b>42</b> |
| <b>Figura 14</b><br>Produção por Agrupamento e Setor         | <b>43</b> |
| <b>Figura 15</b><br>Produção OS por Servidor                 | <b>43</b> |

# SUMÁRIO

|                            |           |
|----------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b> | <b>12</b> |
|----------------------------|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>2. METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b> | <b>17</b> |
|---|-----------|

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>3. A GESTÃO DE PROCESSOS .....</b> | <b>20</b> |
|---------------------------------------|-----------|

|  |    |
|--|----|
| 3.1 O CONCEITO DA CADEIA DE VALOR..... | 23 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 3.2 A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO ..... | 24 |
|--|----|

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO..... | 26 |
|------------------------------------|----|

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4. O DESENVOLVIMENTO DO PAINEL CALCULADORA.....</b> | <b>30</b> |
|--|-----------|

|   |    |
|---|----|
| 4.1 A PROPOSTA DO PAINEL CALCULADORA..... | 30 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 4.2 FUNÇÕES E FUNCIONAMENTO DO PAINEL CALCULADORA..... | 34 |
|--|----|

|   |    |
|---|----|
| 4.3 ANÁLISE SOBRE A ADOÇÃO DO PAINEL CALCULADORA NO TCE-MT..... | 44 |
|---|----|

|   |    |
|---|----|
| 4.4 A AVALIAÇÃO DO PAINEL CALCULADORA PELA ÓTICA DOS GESTORES DO TCE-MT ..... | 45 |
|---|----|

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>5. CONCLUSÃO.....</b> | <b>56</b> |
|--------------------------|-----------|

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>REFERÊNCIAS .....</b> | <b>60</b> |
|--------------------------|-----------|

|                        |           |
|------------------------|-----------|
| <b>APÊNDICES .....</b> | <b>67</b> |
|------------------------|-----------|



## 1

## INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso é uma instituição essencial para a fiscalização e controle das finanças públicas no estado. Sua criação, implantação e desenvolvimento ao longo do tempo refletem a evolução das práticas de gestão pública e a busca por maior transparência e eficiência na administração dos recursos públicos.

O TCE-MT foi estruturado com a missão de assegurar que o recurso do contribuinte seja bem aplicado, desempenhando o papel de fiscalização das contas públicas, havendo se adequado e evoluído para atender as demandas sob sua responsabilidade.

Com o advento da Lei de Responsabilidade Fiscal, aprovada em 4 de maio de 2000, as responsabilidades do Tribunal foram ampliadas, pautando um primeiro ensaio para estabelecimento de um plano estratégico. (Barreto, 2023, p. 187)

O marco da modernização do TCE-MT foi o ano 2000, quando foram implantadas diversas modificações que propiciaram melhoria nos processos e procedimentos da corte. (Barreto, 2023, p. 203).

Em 2004 foi criado o Sistema Control-P, que passou a controlar o encaminhamento dos processos dentro do Tribunal, possibilitando o cadastramento de 48 mil processos em tramitação no TCE-MT, quando foram julgados 30.751 deles, sinalizando uma melhora de performance em relação ao ano de 2000, quando foram julgados 15.325 processos (Barreto, 2023, p. 198).

A proposta de planejamento estratégico lançada em 2000, só veio a se materializar em 2005, com a representação e participação dos servidores e lideranças do TCE-MT, resultando no Plano Estratégico de Longo Prazo 2006-2011 (Barreto, 2023, p. 203).

Na 51ª gestão da Mesa Diretora do TCE-MT, período entre 2012-2014, foi criado o Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado, cujo objetivo foi contribuir com a gestão pública, o aperfeiçoamento da prestação de serviços, seguindo um modelo de gestão voltado para

resultados. E, em 2013, foram instituídos os autos digitais, o protocolo virtual, entre outras funcionalidades, com a aquisição de um software *Business Inteligent*. (Barreto, 2023, p. 239-240).

O TCE-MT, ao longo do tempo, vem enfrentando desafios e se modernizando, sempre em busca da necessidade de aprimorar a eficiência de suas ações, seja por meio da reorganização interna, da sistematização dos processos, bem como, pela adoção e adequação da tecnologia, adaptando-se às mudanças e demandas da sociedade por maior transparência (Barreto, 2023, p. 123-125).

Observa-se que somente a partir de 2004 houve a informatização da tramitação de processos, trazendo uma nova perspectiva para a gestão dos processos.

No TCE-MT, a entrada/chegada de processos ocorre a partir do setor de protocolo, onde é classificado e distribuído ao gabinete de um dos Conselheiros, sendo possível a verificação de sua entrada, porém, não havia o acompanhamento do seu andamento, o tempo que permanecia em um setor, ou com um dos servidores responsáveis pelo seu encaminhamento.

Tal situação perdurou até o ano de 2022, quando se iniciou a utilização de um painel de indicadores, o Painel Calculadora, lançado oficialmente no dia 23 de novembro desse ano.

O Painel Calculadora é um software baseado no banco de dados gerado pelo Sistema Control-P, de onde são extraídas as informações para compor os indicadores. Para isso, utiliza da plataforma Qlik Sense® que trabalha na análise de dados e apresenta aos usuários painéis onde visualmente oportuniza insights para a tomada de decisões transformando dados em conhecimento acionável.

O Qlik Sense® é uma ferramenta de Business Intelligence - BI self-service, em tradução literal autoatendimento de inteligência empresarial - cujas principais características estão na capacidade de conectar dados de várias fontes, incluindo bancos de dados relacionais, planilhas, arquivos de texto, aplicativos em nuvem e serviços web, ou seja, os usuários podem acessar dados de várias fontes em um só lugar, criando visualizações de dados dinâmicas. Utiliza uma linguagem de programação própria chamada de "QlikView Scripting Language" (QVSL). (Medeiros, 2023).

A chegada da ferramenta trouxe uma evolução para a gestão dos processos, já que grande parte da tramitação se fazia em modo físico, conforme apresenta a Resolução Normativa nº 3/2015 - TP, onde consta o Manual de Orientação para Remessa de Documentos ao Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, o que podemos observar no Art. 2º, § 1º:

O Anexo único regulamentará os documentos exigidos por meio físico e de envio obrigatório, assim como os exigidos por meio eletrônico e encaminhamentos mediante “cargas especiais” do Sistema Aplic.

E, no Art. 4º, § 3º:

Todos os documentos, relatórios e informações remetidos ao TCE-MT serão dispostos ordenadamente, tendo suas folhas sequencialmente numeradas e rubricadas pelo órgão ou entidade remetente, no canto inferior direito da página. Os documentos e relatórios exigidos pelo Manual de Orientação para Remessa de Documentos deverão atender a ordem estabelecida no Anexo Único, além de observar todas as exigências apresentadas neste parágrafo.

Isso nos leva a entender que os processos, pelo menos em parte, tramitavam em modo físico, tendo apenas o seu registro em sistema interno de controle, mas que não oferecia informações necessárias para a gestão dos processos:

A ferramenta teve implantação gradativa, dividida em etapas, passando por: processos de automatização sistemática de indicadores; automatização da metodologia de redução de estoque; plano piloto; divulgação; implantação generalizada e treinamento.

O Painel Calculadora surgiu como uma ferramenta projetada para otimizar a análise e o acompanhamento dos processos em tramitação no TCE-MT, servindo para que os gestores e servidores tenham acesso as informações relevantes da tramitação dos processos.

Assim, esta pesquisa tem como objetivo verificar se a ferramenta Painel Calculadora serve como instrumento auxiliar e inovador para a gestão de processos das unidades do TCE-MT.

Trabalha-se com a hipótese de que a aplicação da TIC - Painel Calculadora - possibilita a melhoria da gestão na condução de ações nos diferentes setores do TCE-MT, agregando maior controle aos gestores de gabinetes e secretarias da referida instituição, por meio de



um melhor acompanhamento da produtividade e do estoque processual dessas unidades.





# 2

## METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa está baseada em uma estratégia qualitativa de pesquisa, considerado o mais apropriado para o tipo de análise que se pretende apresentar.

Para tanto, inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre sistemas de gestão de processos, ferramentas de análise de dados e tecnologias aplicadas à administração pública.

Foram consultadas fontes acadêmicas, relatórios técnicos e documentos oficiais relacionados à área.

Lakatos e Marconi (2003, p. 183) explicam que “[...] a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.”

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização da entrevista estruturada, em razão dos objetivos estabelecidos.

Marconi e Lakatos (2001, p. 88) definem que:

a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Com a aplicação de entrevistas foram coletados dados sobre o funcionamento do TCE-MT e os desafios enfrentados na gestão de processos, bem como do processo de desenvolvimento do Painel Calculadora, seu uso e aplicação pelos setores do Tribunal.

Marconi e Lakatos (2001) definem a entrevista estruturada como aquela em que “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas” (p. 93). Essa modalidade de entrevista é realizada “de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano” (p. 93), proporcionando

“oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos” (p. 95).

As entrevistas, realizadas entre fevereiro e março deste ano, com uma equipe de gestores de unidades do Tribunal e com o idealizador do projeto Painel Calculadora, apresentam quadro descritivo delineado da seguinte forma:

| Quadro dos Sujeitos           |            |             |
|-------------------------------|------------|-------------|
| Especificação                 | Quantidade | Abreviatura |
| Gestor de Unidade             | 6          | GUNI        |
| Gestor Idealizador do Projeto | 1          | PROJ        |

Portanto, a opção pela entrevista estruturada deve-se ao fato de que ela se baseia em um roteiro preestabelecido de perguntas para todos os entrevistados.

Assim, as questões foram estruturadas na perspectiva de identificar: Implementação e Utilização do Painel Calculadora, Fonte de Dados, Benefícios Obtidos com a Tecnologia, Desafios e Soluções Enfrentadas, Treinamento e Capacitação dos Usuários, Segurança da Informação e Privacidade, Interação com Outros Sistemas, Avaliação de Desempenho e Melhorias Contínuas, Envolvimento e Feedback dos Usuários.

A partir dos dados coletados pelas entrevistas, avaliou-se o desempenho do painel em termos de agilidade, precisão e tomada de decisões, apresentando as conclusões sobre os benefícios, limitações e recomendações para aprimoramento.

Sinteticamente, a metodologia combina elementos para investigar a contribuição do Painel Calculadora no processo de gestão do TCE-MT.



3

# 3

## A GESTÃO DE PROCESSOS

Antes de se adentrar propriamente no tema Gestão de Processos, entende-se como necessário apontar que as organizações exercem e recebem influências, positivas e negativas, do ambiente externo.

Isso é o que preconiza a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Karl Ludwig Von Bertalanffy, em meados da década de 1920, que “trata sobre as relações entre o todo e suas partes, quando este conjunto tem um objetivo comum” (Bertalanffy, 2010, p. 54).

Um sistema “é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função” (Oliveira, 2002, p. 35).

Para Batista (2004, p. 22) o sistema corresponde:

a disposição das partes de um todo que, de maneira coordenada, formam a estrutura organizada, com a finalidade de executar uma ou mais atividades ou, ainda, um conjunto de eventos que repetem ciclicamente na realização de tarefas predefinidas.

Sob o enfoque organizacional:

[...] uma das implicações críticas dos conceitos de sistemas na administração é justamente a concepção da empresa como um sistema aberto, pois tal visão ressalta que o ambiente em que vive a empresa é essencialmente dinâmico, fazendo com que um sistema organizacional, para sobreviver, tenha de responder eficazmente às pressões exercidas pelas mudanças contínuas e rápidas do ambiente (Bio, 2008, p. 18).

Desde o final do século XIX, foram surgindo modelos organizacionais, voltados para uma nova proposta de trabalho mais colaborativo dentro da própria organização, fazendo com que ocorresse uma interação entre setores e departamentos, e porque não dizer, com outras organizações.

Assim, desde os primeiros trabalhos desenvolvidos por Frederick Taylor, ao estudar a produtividade nas organizações, a prioridade esteve voltada ao: *the best way* - ou seja - a melhor maneira para se realizar um trabalho.

Embora, o contexto tenha se mantido, a princípio, entre homem e máquina, a evolução da sociedade nos fez compreender que novas formas de enfoque são necessárias para nossas organizações e o foco tende a priorizar a qualidade da entrega dos produtos e/ou serviços, por meio da utilização de abordagens para visão de processos de negócio.

Harrington (1993, p. 10), definiu que:

Um processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

Hammer e Champy (1994, p. 24) definem processo como: “um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes”.

Davenport (1994, p. 55) conceitua um processo como: “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados”.

Para Oliveira (2002, p. 69):

processo é um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Cruz (2015, p. 77) afirma que: “nada pode existir sem que um processo o tenha produzido! E nenhum processo pode existir sem ter que produzir ao menos um produto”.

Nesse sentido, observa-se em todos esses conceitos que o processo está intimamente relacionado aos produtos da organização, sejam tangíveis ou intangíveis, e esses podem atravessar as fronteiras da organização, envolvendo não apenas a interação entre os processos internos da organização, mas também a interação com os processos de outras organizações que atuam no ambiente.

Cerqueira Neto (1994, p. 69) define que:

existem três tipos de processos nas organizações: os processos primários, aqueles que tocam o cliente; os de apoio, são os que colaboram com os processos primários no esforço para o sucesso junto aos clientes; e os processos gerenciais, que servem para nortear as atividades de apoio e dos processos primários.

Assim, pode-se afirmar que a maior necessidade está em elaborar uma estratégia para a correta gestão dos processos, reunindo todos os esforços necessários para contribuir com um resultado eficiente da organização, podendo então obter a produtividade.

A gestão de processos de acordo com Carvalho et al. (2005, p. 217), é “uma metodologia para a avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processos-chaves).”

Paim et al (2009, p. 298), define a gestão por processos como: “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”.

O Manual de Gestão de Processos da Procuradoria Geral da República, esclarece que a gestão de processos visa à busca da excelência das instituições, pois:

é uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, primando pela excelência organizacional e agilidade nos negócios. Isso envolve a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo. (BRASIL, 2013).

Baseado nesses conceitos e teorias, há que se compreender que para a gestão de processos funcionar, a organização precisa planejar, identificar e controlar seus processos de forma estratégica, possibilitando, assim, trazer para a organização avanços e melhorias contínuas.

Na concepção de Carvalho e Paladini (2005, p. 63):

na gestão por processos, há um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização, o que tem como consequência uma maior satisfação no trabalho, uma descrição mais clara das atividades, um

melhor desenvolvimento de habilidades e um aumento da autoridade e autonomia individual.

Kaplan e Norton (1997, p 34-37), explicam que: “para obter sucesso na gestão de processos, esses devem estar bem definidos e bem gerenciados, o que obriga observar algumas exigências básicas fundamentais.”

Para os autores, em primeiro lugar, alguém deve ser responsável pelo processo, ou seja, responde por seus resultados, e para tanto, seu início e fim devem estar bem definidos, sejam atividades realizadas por pessoas ou por máquinas, visando alcançar os resultados estabelecidos, assim como, as relações internas e os sistemas de autoridade e responsabilidade.

Aspecto importante, também, é que os procedimentos e tarefas devem ser bem entendidos e documentados, bem como os sistemas de controle e realimentação orientados para atendimento das necessidades dos clientes, dentro de um prazo razoável de execução. Tudo isso carece de uma cultura da melhoria contínua.

Dessa forma, obtém-se as características, o desenho do processo, sistematizando todo seu trajeto na organização, de “ponta-a-ponta”, descrevendo todos os esforços necessários para a entrega de um serviço e/ou produto.

### **3.1 O CONCEITO DA CADEIA DE VALOR**

A cadeia de valor proporciona uma visão geral de compreensão de seu fluxo de agregação, onde se destacam as entradas, os processamentos e os produtos/saídas para os clientes - o processo como um todo.

Porter (1989, p. 33), afirma que:

[...] toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor [...]

De acordo com Porter (1992, p. 34), a cadeia de valor é definida como: “o conjunto de atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores”.

Quando trata-se de um sistema de valores, obtém-se a integração da organização com as cadeias de valor de seus fornecedores, bem como, com a gama de canais de distribuição.

Pode-se observar, portanto, que a cadeia de valor permite apoiar a tomada de decisões na organização, priorizando os processos considerados estratégicos e, ao mesmo tempo, críticos - que precisam receber prioridade para melhorar o desempenho da organização quanto a seus clientes - internos e externos.

### **3.2 A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**

A abordagem da Gestão de Processos de Negócio - *Business Process Management (BPM)* - tem em voga a visão voltada para os processos do negócio, transformada não apenas em uma ferramenta tecnológica, mas como um paradigma chave da digitalização dos negócios para incrementar agilidade nas organizações. (Korhonen, 2007, p. 3-4).

A “BPM é a abordagem moderna para desenvolver e gerenciar processos de negócio”, aponta Hurwitz et al (2009, p. 78 apud PIZZA, 2012, p. 18).

Para Couto e Marash (2012, p. 21-22), o principal objetivo em adotar uma gestão por processos é:

assegurar a integração entre as necessidades dos clientes, e desta forma obter o desempenho eficaz dos processos, adequada com as necessidades do negócio, podendo atender aos aspectos da eficiência da melhor maneira possível.

Sordi (2016, p. 15), explica que a gestão de processos não é gerenciamento de tarefas, que se concentra em tarefas individuais, nem gerenciamento de projetos, que lida com fluxos únicos: “trata-se do gerenciamento de processos repetitivos e contínuos que seguem um padrão previsível.”

Pereira Júnior (2010, p. 54), esclarece que desenvolver uma proposta de gerenciamento de processos envolve cinco estágios:

Analisar: o estágio de análise é uma pré etapa importante antes do início do ciclo de vida do gerenciamento do processo principal. Nesta fase, a empresa deve identificar seus processos

de negócios e analisar quais deseja melhorar e é preciso compilar dados em cada métrica usada para medir o desempenho deve fornecer uma indicação forte daquelas que são menos eficientes.

Projetar / Modelar: durante esse estágio, o processo atual - ou estado "como está" - deve ser elaborado e o processo futuro ideal - ou estado "futuro" - projetado. O objetivo é criar uma sequência de etapas lógicas que documentem visualmente o processo de ponta a ponta. Depois que essas etapas forem documentadas, informações adicionais podem ser adicionadas, como o tempo e a duração das tarefas, onde ocorrem, quem está envolvido e como as informações fluem no processo.

Implementar: na fase de implementação - ou execução -, o estado "a ser" é adotado no negócio. Isso pode exigir o acréscimo de tecnologia, atualizações de procedimentos ou alterações de recursos, treinamento ou formas de trabalho.

Monitorar: durante o estágio de monitoramento, o processo futuro pode ser executado livremente enquanto os dados são coletados sobre seu desempenho. As informações devem ser coletadas sobre se o processo redesenhado é eficaz e se as melhorias esperadas estão sendo vistas. A comparação de métricas relevantes com dados de linha de base do estado "como está" deve permitir que a empresa determine se há um retorno valioso sobre seu investimento.

Otimizar: nesta fase, o processo é continuamente refinado com base nas informações recolhidas na fase de monitorização e à medida que o negócio muda ao longo do tempo. A automação de processos pode ser introduzida para reduzir o esforço despendido pelos funcionários em tarefas manuais repetitivas.

Oliveira (2002, p. 55), explica que:

quando o gerenciamento de processos se torna maduro, as organizações podem revisar e se adaptar rapidamente, já que seus processos estão preparados para isso, adaptando-se a situações imprevistas.

Parafraseando Jesus (2019, p. 27), a BPM pode alcançar resultados superiores ao incorporar tecnologia da informação, uma vez que combina conhecimentos e práticas de administração, sistemas de informação e engenharia de software, sendo uma área multidisciplinar.

Ao trazer para o âmbito da gestão pública, Santos (2012, p. 21), afirma que: "no ambiente de setor público encontra-se de forma predominante uma visão de trabalho funcional e hierárquica".

Sugere que, ao tratar da BPM, o setor público deve modificar a visão acima apontada, adotando um ambiente de gestão de processos e reorganizando-se para adaptar-se à essa nova realidade.

Outra questão importante ressaltada pela FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2005, p. 41-52):

além de estratégias de gestão e planos para entregar produtos de qualidade aos clientes, as pessoas são a chave do sucesso para as iniciativas de BPM, e assim, é preciso elaborar um programa de incentivos para que ocorra maior participação e colaboração dos colaboradores.

### 3.3 INDICADORES DE DESEMPENHO

Muito se discute sobre a utilização de indicadores de desempenho nas organizações de um modo geral, no sentido de propiciar um acompanhamento da gestão por meio de painéis de resultados, permitindo, assim, o incremento no desenvolvimento institucional.

Ou seja, há uma gama significativa de conceitos propostos para definir indicadores e sua aplicação nas organizações.

De acordo com o IBGE (2012, p. 11):

Indicadores são ferramentas constituídas por uma ou mais variáveis que, associadas através de diversas formas, revelam significados mais amplos sobre os fenômenos a que se referem.

Ferreira, Cassiolato e Gonzalez (*Apud* Ucho, 2013, p.8) definem que:

O indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.

Para a Fundação Nacional da Qualidade (S.d., p.6) a:

[...]característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão entre duas informações. Se não houver uma divisão entre duas informações, então ainda não existe um indicador

genuíno, apenas uma informação (ou um “número puro”). O indicador é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou os dados.

Depreende-se, portanto, que os indicadores transformam dados isolados em informações, que servem como instrumento para verificar se as atividades estão sendo realizadas e se as metas estão sendo atingidas, servindo para ajudar os gestores a dar ordem as atividades, apoiando a tomada de decisões.

Nesse sentido, Bahia (2021, p. 8) afirma que:

Na gestão pública, os indicadores são instrumentos que contribuem para identificar e medir aspectos relacionados a um determinado fenômeno decorrente da ação ou da omissão do Estado. Sua principal finalidade é traduzir, de forma mensurável, um aspecto da realidade dada ou construída, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação.

Os indicadores de desempenho são ferramentas que possibilitam observar, avaliar e mensurar as variações de uma determinada realidade, fornecendo dados para comparar o resultado do desempenho atual com o passado e o desejado para o futuro.

De acordo com o referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União - TCU - (2020, p. 3), os indicadores devem possuir determinadas propriedades, dentre eles:

Utilidade: Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores;

Validade: capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significativo ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;

Confiabilidade: indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação

Simplicidade: indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.

Clareza: geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à

necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado.

Sensibilidade: a capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;

(Des)agregabilidade: para efeitos macro representa a capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas.

Porém, em certa medida, indicadores podem ser agregados ou desagregados, a depender de sua utilização mais macro, meso, micro ou nano dimensão.

Assim, baseando-se nessas propriedades, é possível apontar os indicadores necessários para a organização, criando-se um apropriado sistema de medição de desempenho.

Para a FNQ (apud Uchoa, 2013, p. 13):

um sistema de medição de desempenho organizacional é o conjunto de indicadores estruturados, apoiados por práticas, métodos e ferramentas visando à coleta, descrição e representação de dados voltados para a geração de informações de desempenho.

Uchoa (2013, p. 13) complementa, dizendo que: “os indicadores devem fazer diferença na execução de projetos e atividades, e na capacidade de gerar resultados e alcançar objetivos decorrentes das práticas de gestão.”



4

# 4

## O DESENVOLVIMENTO DO PAINEL CALCULADORA

### 4.1 A PROPOSTA DO PAINEL CALCULADORA

Antes de adentrar-se propriamente à aplicação do instrumento de gestão de processos em questão - o Painel Calculadora - entende-se importante compreender o seu surgimento, desde a concepção da ideia.

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso promove, anualmente, um concurso interno em busca de ideias para a implantação de melhorias no dia a dia da instituição, denominado “TCE/BIS - Boas Ideias e Soluções”, funcionando como um processo de consulta àqueles que são parte integrante da organização e podem oferecer sua contribuição para melhora e aperfeiçoamento contínuos da gestão.

A entrevista de sondagem com um dos autores do projeto do Painel Calculadora revelou que a ideia surgiu, pois:

[...] Observamos um problema: muitas relatorias não estavam avançando com seus processos, e havia muitos processos parados. Então, pensamos em mensurar isso. Criar indicadores. Um dos indicadores é o de eficácia processual, que mede o resultado. A eficiência mede o caminho, enquanto a eficácia mede o resultado. O impacto é a efetividade. Assim, criamos esses indicadores para medir o desempenho dos processos. Com eles, podemos ver quantos processos entraram, quantos saíram e fazer uma análise quantitativa, não qualitativa, porque os processos são diferentes. A análise qualitativa seria um passo seguinte, para criar prazos diferenciados conforme a complexidade do processo. Para resumir, este trabalho surgiu da necessidade de mensurar o desempenho das relatorias, Secex e gabinetes, possibilitando agora um ranqueamento (não divulgado), que mostra quais setores estão com melhor desempenho e quais não estão conseguindo reduzir seus estoques. Temos uma visão gerencial completa e rápida, analisando vários segmentos. (PROJ, 2024)

Em 2020, a ideia surgiu na 5ª edição do referido concurso, onde os servidores, oriundos da Corregedoria-Geral, apresentaram uma



proposta para estabelecimento de metodologia de redução de estoques e indicadores de desempenho processual, a qual sagrou-se 2º colocada.

A Corregedoria-Geral foi criada a partir de 1986, por intermédio da Lei nº 3.082 de 03/12/1986, art. 7º, “§ único: “Fica criado no Tribunal de Contas do Estado, a Corregedoria-Geral, como órgão de fiscalização, disciplina e orientação administrativa, que será exercida por um Conselheiro, eleito anualmente”.

A Corregedoria-Geral é uma unidade interna do TCE-MT, que:

“tem por missão contribuir para que o controle externo seja realizado com moralidade, eficiência e efetividade...É dirigida por um Conselheiro corregedor-geral. Tem como atribuições realizar correções, avaliar o cumprimento de metas dos prazos processuais, auxiliando no gerenciamento de riscos e atuando de forma orientativa e preventiva. Assiste à presidência do TCE quanto à defesa do patrimônio público, gestão e integração por meio das atividades de controle interno, auditoria e correção.” (Barreto, 2023, p. 76)

Encontra-se descrita na matriz de negócios do TCE-MT, aprovada pela Instrução Normativa SPO N° 1/2018, publicada em 02/04/2018, edição 1330, tendo enunciadas, respectivamente, sua visão e missão de:

Ser referência como unidade de fiscalização, orientação e assessoria das atividades funcionais do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, contribuindo para a excelência da Administração Pública, em benefício da sociedade.

A Corregedoria-Geral tem como missão contribuir para que o controle externo seja realizado com moralidade, eficiência e efetividade, a partir da promoção de valores como a ética e a disciplina, com vistas a ser instrumento de constante aprimoramento do Tribunal de Contas.

O Regimento Interno do TCE-MT - estabelecido pela Resolução 14, de 02/10/2007, versão atualizada e consolidada, nos termos da Lei Complementar 269, de 29 de janeiro de 2007, que trata da Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, define:

CAPÍTULO VI - Competência do Corregedor-Geral

Art. 29. Ao Corregedor-Geral compete:

I - substituir o Presidente na ausência ou impedimento do Presidente e Vice-Presidente;

II - organizar e dirigir os serviços da Corregedoria-Geral, respeitadas as normas vigentes e este Regimento;

III - realizar correições e visitas de inspeção às unidades administrativas do Tribunal, por iniciativa própria ou por solicitação do Presidente, a fim de assegurar o seu regular funcionamento;

IV - representar ao Plenário sobre irregularidades ou abusos verificados durante os serviços de correição ou inspeção, apresentando, nos termos da lei, as providências que entender necessárias à sua imediata cessação;

V - exercer o controle dos prazos processuais estabelecidos neste regimento ou em ato normativo do Tribunal.

O Plano Anual de Atividades da Corregedoria-Geral do TCE-MT, exercício 2023, foi aprovado pela Portaria da Corregedoria-Geral N° 01/2023/CG/TCE/MT, publicada em 27 de janeiro de 2023, delineando:

A Corregedoria-Geral é unidade de atividade interna do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso.

Dirigida pelo Conselheiro Corregedor-Geral, tem como atribuições realizar correições nas unidades do Tribunal, exercer o controle disciplinar dos servidores e membros, avaliar o cumprimento das metas dos prazos processuais, auxiliando no gerenciamento de riscos e atuando de forma orientativa e preventiva.

A proposta da metodologia do Painel Calculadora, baseada no uso de Tecnologia de Informática e Comunicação (TIC), para melhoria da gestão de processos, considerada inovadora no concurso interno foi, a princípio, denominada como “metodologia de redução de estoque” e seus idealizadores desenvolveram a ideia visando estimular, tornar mais ágil a tramitação processual no Tribunal:

Esse trabalho surgiu da necessidade de mensuração do desempenho das nossas relatorias, nossas Secex, dos nossos gabinetes, a ponto de que agora a gente consegue ter um ranqueamento. Basicamente não é divulgado, mas a gente tem um ranqueamento que a gente tem quem são os setores que estão tendo melhor desempenho e quais não estão conseguindo reduzir os seus estoques. (PROJ, 2024)

Portanto, em sua proposta, os idealizadores levaram em conta a necessidade de se obter informações sobre a tramitação dos processos, aspecto principal de realização das atividades do Tribunal.

Analisando a situação, pontuaram que o Painel Calculadora, a partir de sua adoção como ferramenta de gestão, deveria estimular a tramitação de processos em âmbito interno, possibilitando, então, contribuição positiva para diminuir os estoques de processos,

oferecendo essas respostas não apenas ao público interno do Tribunal, mas, também, demonstrando-as à sociedade e aos seus jurisdicionados como um todo:

Justamente a ideia foi avaliar a produtividade. A produtividade tem várias definições. Eu encaro como a capacidade de você produzir em determinado tempo. Mas existem autores que trazem outra definição. Eu encaro assim, quanto mais eu produzir em menos tempo, acho que você está sendo mais produtivo. A ideia é alavancar a produtividade em termos processuais. É você conseguir fazer diminuir o estoque, porque zerar o estoque é uma utopia. Mas é tornar o estoque mais baixo possível. Porque a gente tinha grande estoques. (PROJ, 2024)

Dessa forma, seus idealizadores estabeleceram, em proposta apresentada no referido concurso interno, o objetivo do painel servir como elemento de gestão, auxiliando também na redução do estoque de processos. Para isso, pontuaram a necessidade da obtenção de elementos que pudessem indicar: a gestão eficiente e de resultados para a sociedade; a análise quantitativa e qualitativa; o planejamento de trabalho de cada setor visando a redução do estoque de processos.

No TCE-MT, quanto a análise da gestão processual, as decisões devem, basicamente, seguir o que está definido e fundamentado na Resolução Normativa nº 3/2015 - TP, que: “Aprova a 5ª edição do Manual de Orientação para Remessa de Documentos ao Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso e dá outras providências”.

Quando da implantação do projeto relativo ao painel, seus idealizadores, juntamente com a equipe de Tecnologia da Informação do TCE-MT, precisavam estabelecer indicadores:

O ano todo está entrando processo. E o tempo todo tem que dar vazão você tem que colocar metas processuais, com prazo [...] conseguir dar vazão a mais processos do que os que entram, mantendo o sistema dinâmico. Processos entram o tempo todo, e precisamos definir metas processuais com prazos. O servidor deve se especializar em cumprir os prazos, contribuindo para a diminuição do estoque. (PROJ, 2024)

Então, surgiram alguns indicadores, sistematizados a partir dos prazos existentes no macrofluxo do TCE-MT.

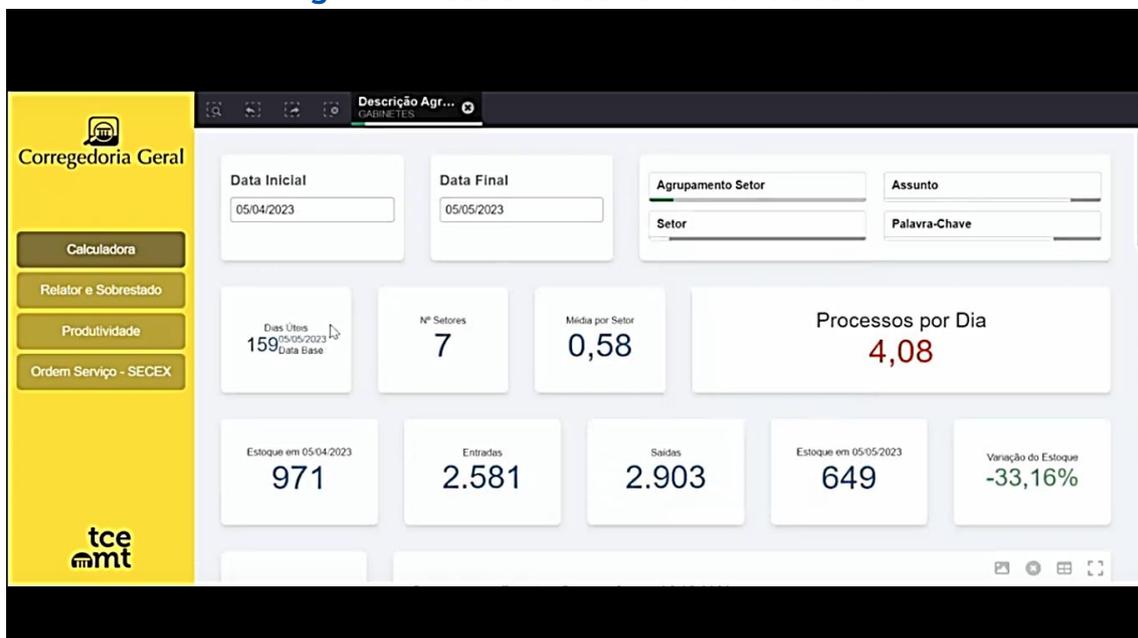
Nesse aspecto, o projeto estabeleceu inicialmente os seguintes indicadores:

- a) de Eficácia Processual - nesse indicador está sendo medida a eficácia do desempenho processual da unidade, tendo por base a meta de prazos estabelecida, guardando relação direta com o macrofluxo estabelecido pelo TCE-MT.
- b) de Variação de Estoque Processual - IVEP - esse indicador sinaliza a quantidade de processos que entraram e saíram, e se maior que a quantidade de processos recebidos, haverá uma variação para mais ou para menos no estoque processual.
- c) de Redução de Estoque - Esse indicador apresentará quanto está em estoque e se há uma redução em relação ao período anterior.

## 4.2 FUNÇÕES E FUNCIONAMENTO DO PAINEL CALCULADORA

Entende-se que, apresentar as funções atinentes ao Painel Calculadora permitirá melhor identificação e compreensão de seus processos e procedimentos, assim como, facilitará o entendimento de suas funções e importância para os gestores de unidades do referido Tribunal.

Figura 1 - Visão Geral do Painel Calculadora



A figura 1, apresenta o primeiro contato visual do painel, identificando as principais funções que podem ser consultadas pelo usuário: a) calculadora, b) Relator e Sobrestado, c) Produtividade, d) Ordem de Serviço - SECEX.

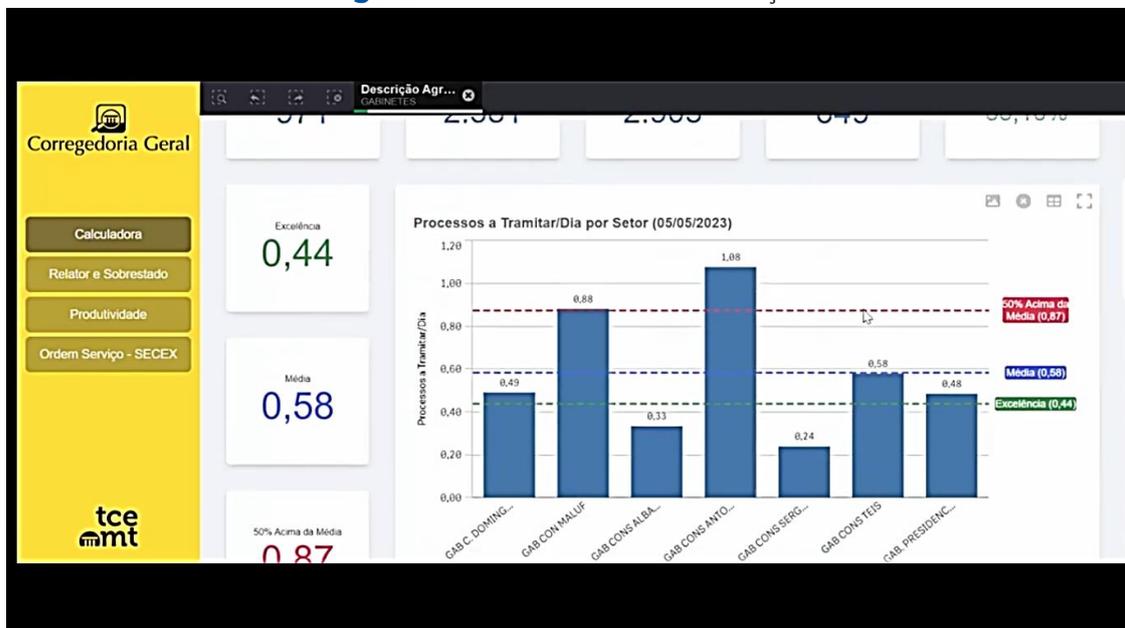
Ao se acessar o “procedimento Calculadora”, selecionando-se a função: “período inicial e final”, o painel apresenta todos os dados relacionados a tramitação de processos no Tribunal, considerando a integralidade dos Gabinetes de Conselheiros.

O painel apresenta, também, um agrupamento por setor, possibilitando a especificação de algum assunto a ser pesquisado/analísado; o número de dias para findar o exercício; os setores envolvidos no cálculo/atividade e a média de processos por setor - considerando, para isso - a quantidade de processos em tramitação.

Em seguida, apresenta o estoque de processos, apontando as entradas, saídas e o estoque, na data consultada.

Assim, ao perceber-se uma variação negativa de estoque apresentada no painel, estima-se um bom resultado nessa equação, cabendo, portanto, a análise de dados pelo respectivo gestor, para possibilitar a compreensão correta da razão da referida diminuição de processos - por uma menor entrada deles ou, efetivamente, por um aprimoramento na resolução dos mesmos.

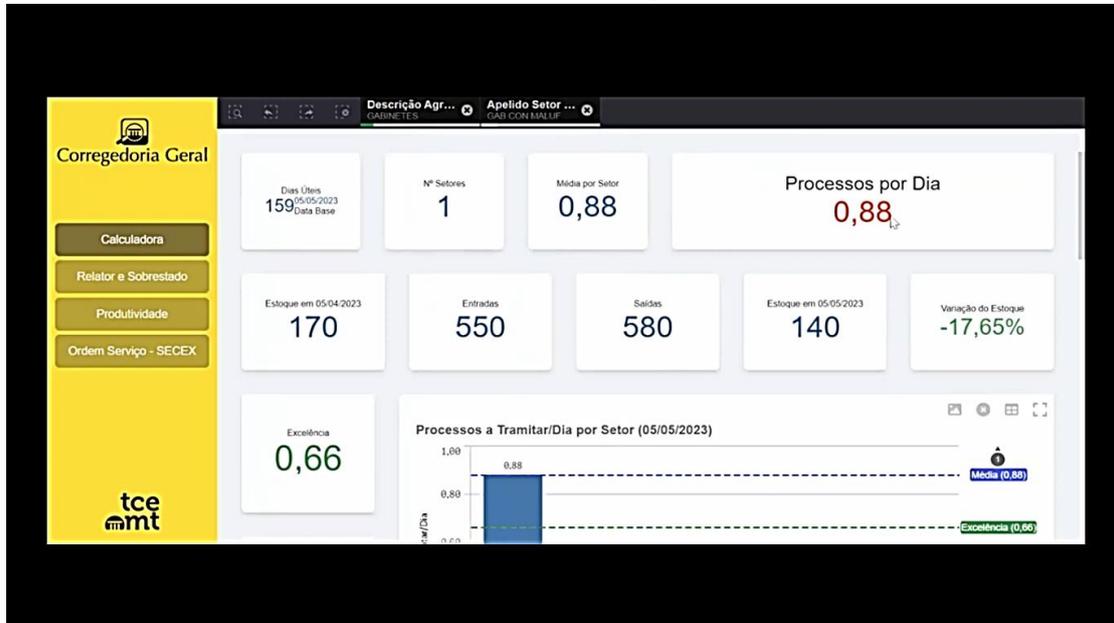
**Figura 2 -** Processos em Tramitação



A partir da análise do gráfico acima, é possível perceber a quantidade de processos em tramitação e em estoque, onde aqueles constantes da linha vermelha estão acima da média. Vê-se na linha azul a média geral e a faixa de excelência em verde.

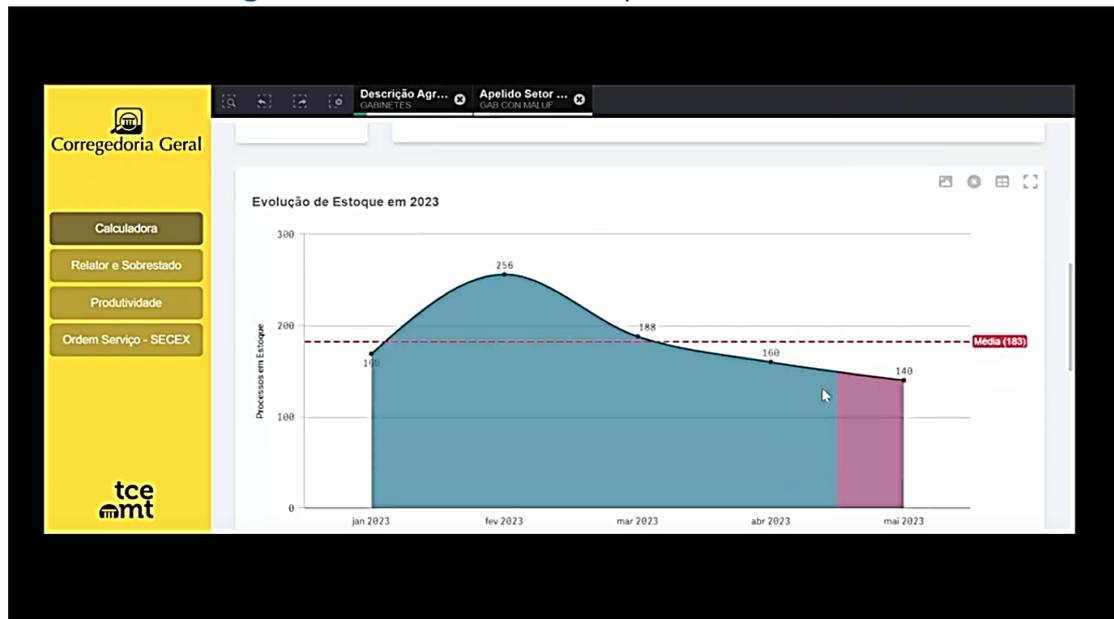
O usuário pode selecionar a barra do setor/gabinete/secretaria em questão, para que o gráfico aponte todos os elementos relacionados àquela unidade, conforme pode ser observado na figura 3, a seguir.

**Figura 3 -** Painel Calculadora do gabinete consultado



O desempenho e a evolução de estoque de processos na unidade, em tempo real, comparativamente aos meses anteriores pode ser analisado na figura 4.

**Figura 4 -** análise histórica de processos tramitados



No gráfico acima, observa-se a variação do estoque de processos na respectiva unidade, bem como, a capacidade de resolutibilidade, demonstrada, nesse caso, pela redução do estoque, ficando abaixo da média geral apontada.

A média geral no sistema é calculada mediante a fórmula:

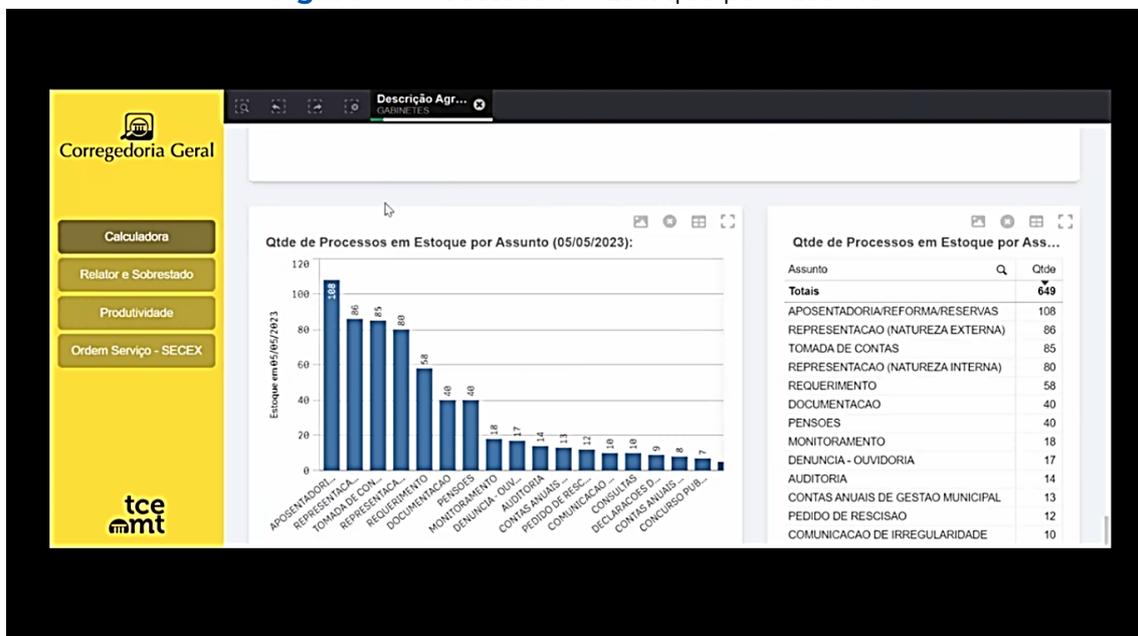
$$\text{IVEP} = (\text{PTr} - \text{PRe}) \times 100 \div \text{ESTOQUE inicial}$$

Onde,

PTr = Processos Tramitados

PRe = Processos Recebidos

**Figura 5 - Processos em Estoque por Assunto**



O sistema permite, inclusive, uma análise gráfica e quantitativa do número de processos em estoque, especificando o assunto relacionado.

A cada item/tipo de processo, é possível verificar onde está a maior concentração de artigos dessa modalidade, ou seja, em quais unidades há um maior número, por exemplo, de processos de aposentadoria.

**Figura 6 - Detalhamento de Processos em Estoque**

Detalhamento do Estoque em (05/05/2023):

| Nº<br>Proto... | Ano<br>Proto... | Sector Estoque  | Assunto                        | Palavra-chave  | Relator                               |
|----------------|-----------------|---|--------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| <b>Totais</b>  |                 |   |                                |                |                                       |
| 92541          | 2020            | GABINETE DO CONSELHEIRO ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO |
| 103756         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO WALDIR JULIO TEIS                     | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | WALDIR JULIO TEIS                     |
| 103870         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO |
| 108847         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO |
| 118206         | 2020            | GABINETE DO CONSELHEIRO GUILHERME ANTONIO MALUF               | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | GUILHERME ANTONIO MALUF               |
| 141658         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO GONÇALO DOMINGOS DE CAMPOS NETO       | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | REVISAO        | GONÇALO DOMINGOS DE CAI NETO          |
| 154989         | 2018            | GABINETE DO CONSELHEIRO ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | ANTONIO JOAQUIM MORAES RODRIGUES NETO |
| 161985         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO GUILHERME ANTONIO MALUF               | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | GUILHERME ANTONIO MALUF               |
| 164488         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO GUILHERME ANTONIO MALUF               | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | GUILHERME ANTONIO MALUF               |
| 175935         | 2022            | GABINETE DO CONSELHEIRO GUILHERME ANTONIO MALUF               | APOSENTADORIA/REFORMA/RESERVAS | APOSENTADORIAS | GUILHERME ANTONIO MALUF               |

Esse tipo de detalhamento serve, por exemplo, como elemento para que providências sejam tomadas em razão ao número de processos que estão represados, por um motivo ou outro.

Nesse sentido, possibilita ao gestor a tomada de providências, visando eliminar gargalos, por ventura, existentes.

**Figura 7 - Função Relatoria**

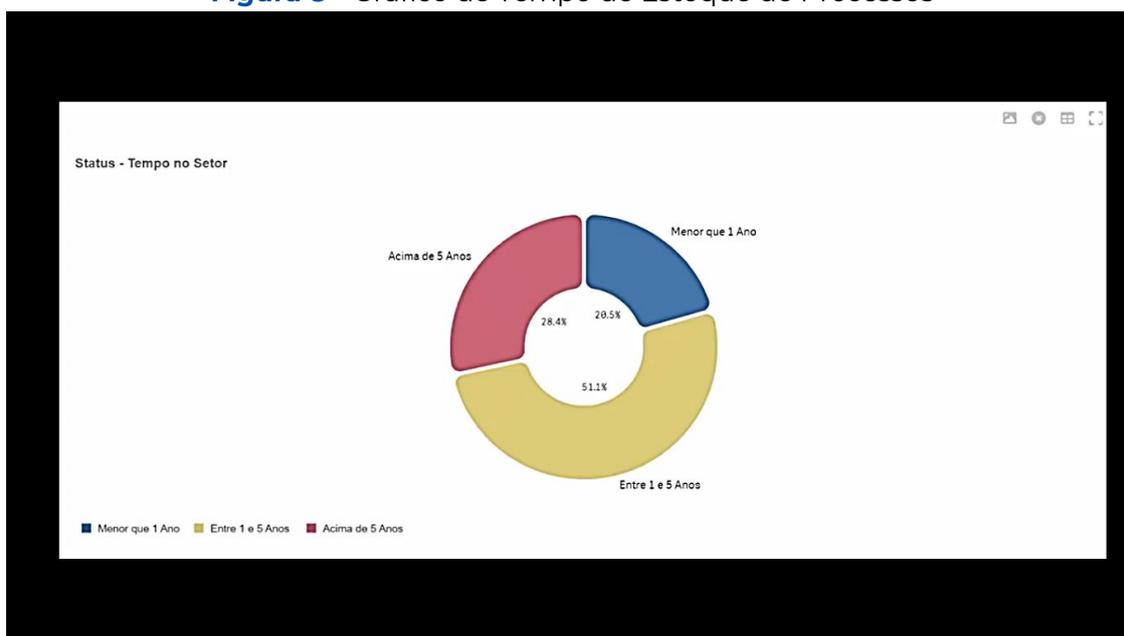
Outra função que pode ser utilizada a partir do painel, é o número de processos por relatoria, bem como, aqueles processos sobrestados, em razão de alguma determinação do respectivo relator.

Aponta-se que, como regra, não é admitida a prática de atos processuais durante essa suspensão, buscando evitar o perecimento do direito. (BRASIL - CPC, 2015, Art. 313 - 314).

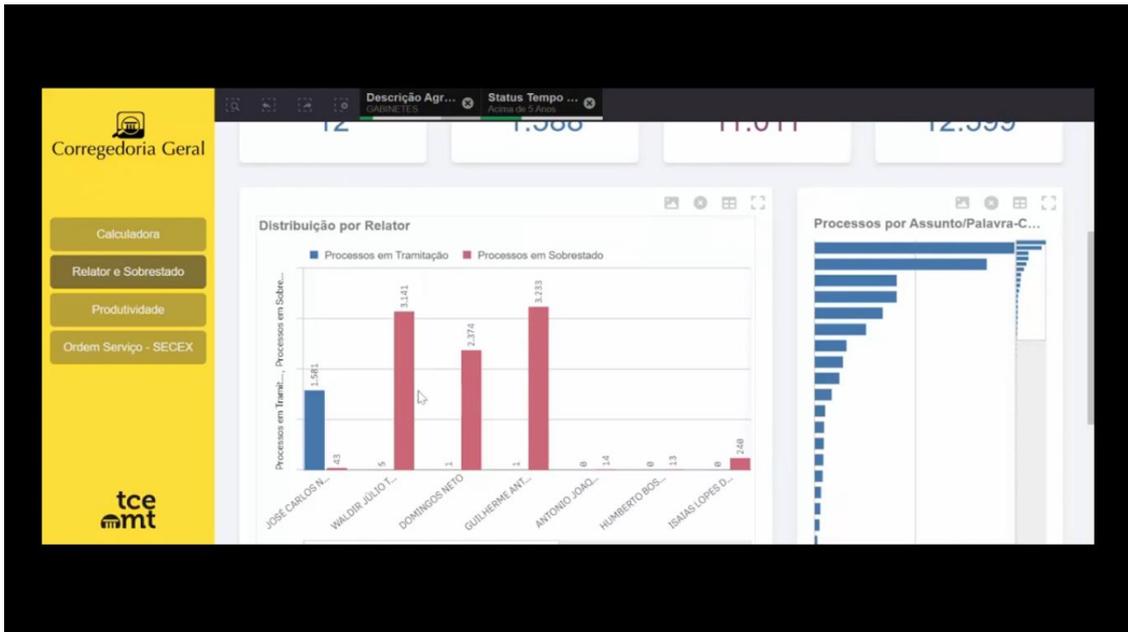
Nessa função, além de se observar a relatoria e o tipo de processo sob a responsabilidade de um determinado Conselheiro, é possível a verificação do tempo em que estão aguardando algum despacho/decisão, que confira continuidade à sua tramitação, inclusive, que determine sua resolução/arquivamento, conforme o caso específico que se apresente.

A figura 8, a seguir, apresenta um gráfico com indicativo de tempo e, na figura 9, a visualização de distribuição por relator.

**Figura 8 -** Gráfico de Tempo de Estoque de Processos

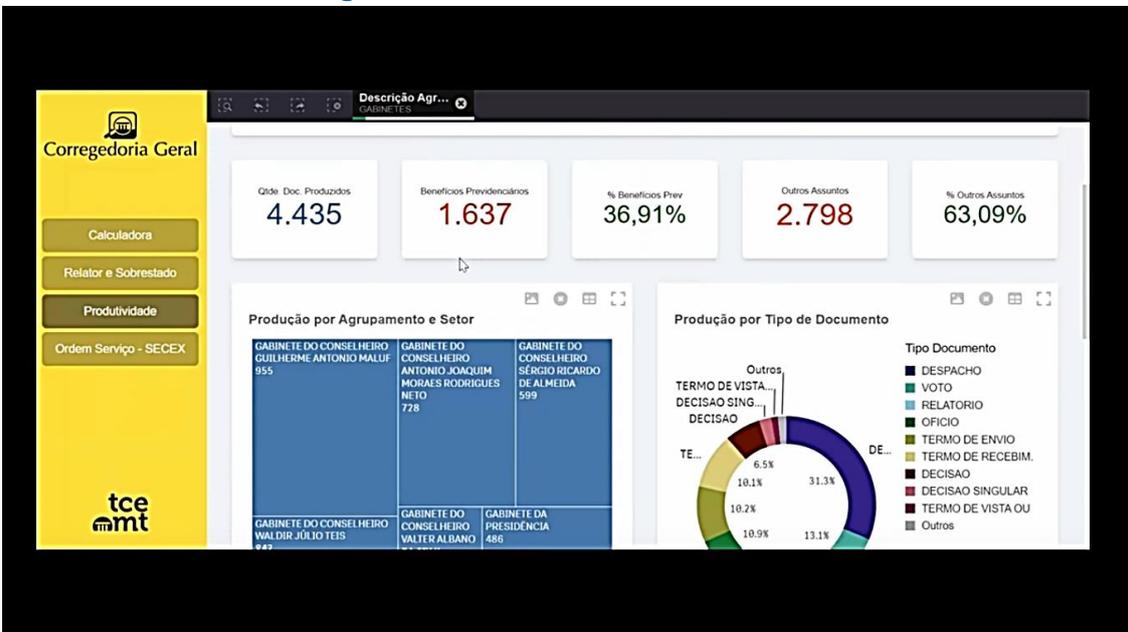


**Figura 9 - Distribuição por Relator**



Na próxima figura (10), observa-se outra função a ser acessada pelo Painel Calculadora: a Produtividade, que, nesse caso, é apresentada a partir da quantidade de processos que foram relatados e resolvidos pela unidade.

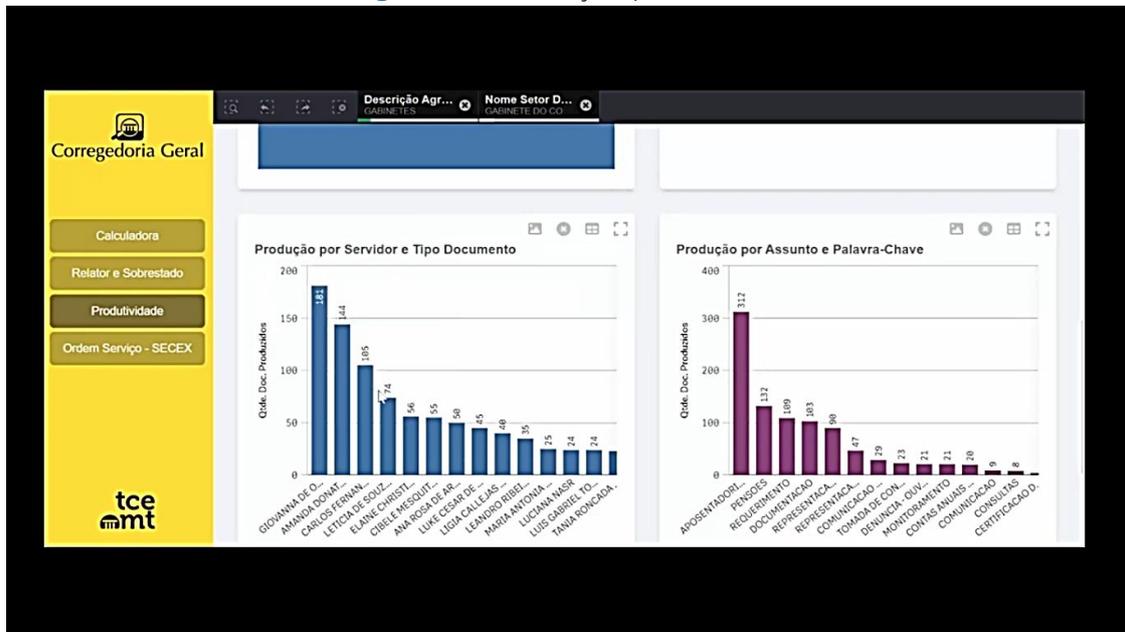
**Figura 10 - Processo de Produtividade**



Nessa visualização, a produtividade é apresentada por unidade/setor e tipo de documento.

Apresenta, ademais, um desdobramento maior, com vistas a compreender cada processo que está em estoque no setor (S), tornando possível o refinamento da pesquisa/análise, permitindo a visualização do tipo de processo e do servidor específico que está trabalhando com aquela demanda.

**Figura 11** - Produção por servidor



A visualização desse gráfico, leva à compreensão da quantidade de processos em um setor e a sua distribuição, mas também possibilita uma análise mais acurada da produtividade por servidor, o que demanda o conhecimento por parte do gestor quanto ao nível do trabalho que está sendo realizado na referida unidade.

**Figura 12 - Detalhamento de Documentos**

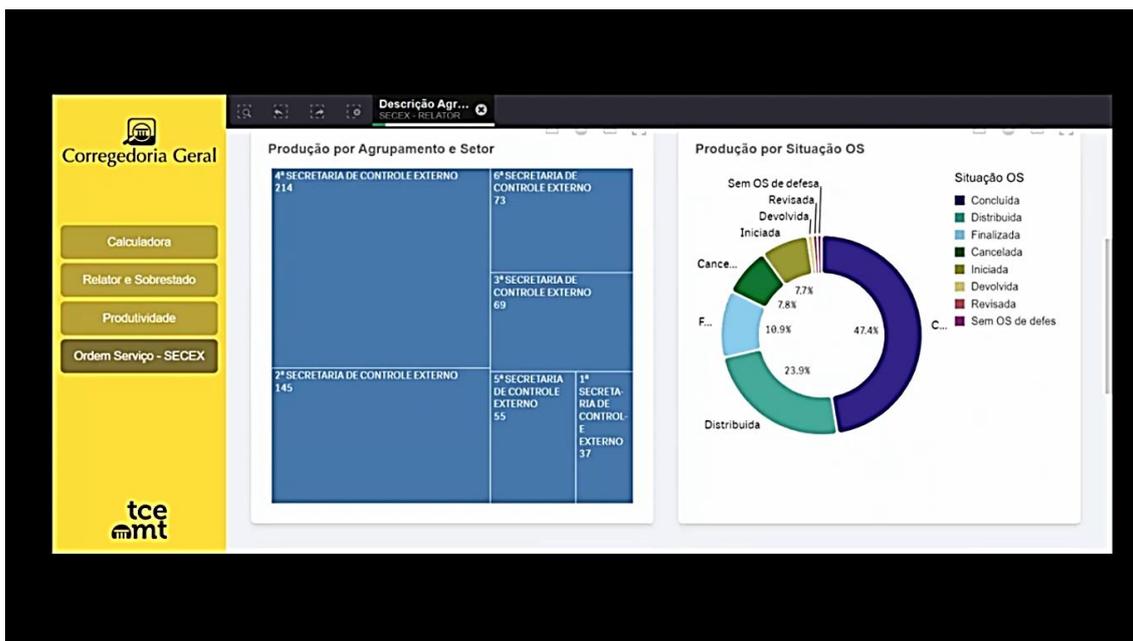
| Servidor              | Nº Proto... | Ano  | Tipo Assunto    | Assunto                          | Nº Docu... Elabo... | Ano Docu... Elabo... | Tipo Docum... |
|-----------------------|-------------|------|-----------------|----------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| <b>Totais</b>         |             |      |                 |                                  |                     |                      |               |
| CARLOS FERNANDES NETO | 123129      | 2022 | Outros Assuntos | REPRESENTACAO (NATUREZA INTERNA) | 134635              | 2023                 | VOTO          |
| CARLOS FERNANDES NETO | 123129      | 2022 | Outros Assuntos | REPRESENTACAO (NATUREZA INTERNA) | 134265              | 2023                 | RELATORIO     |
| CARLOS FERNANDES NETO | 173606      | 2022 | Outros Assuntos | REPRESENTACAO (NATUREZA INTERNA) | 130313              | 2023                 | DESPACHO      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 68322       | 2022 | Outros Assuntos | DENUNCIA - OUVIDORIA             | 130070              | 2023                 | TERMO DE      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 68322       | 2022 | Outros Assuntos | DENUNCIA - OUVIDORIA             | 129933              | 2023                 | TERMO DE      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 68322       | 2022 | Outros Assuntos | DENUNCIA - OUVIDORIA             | 129829              | 2023                 | TERMO DE      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 122742      | 2022 | Outros Assuntos | REQUERIMENTO                     | 129561              | 2023                 | TERMO DE      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 122742      | 2022 | Outros Assuntos | REQUERIMENTO                     | 129551              | 2023                 | OFICIO        |
| CARLOS FERNANDES NETO | 122742      | 2022 | Outros Assuntos | REQUERIMENTO                     | 129552              | 2023                 | TERMO DE      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 68322       | 2022 | Outros Assuntos | DENUNCIA - OUVIDORIA             | 129525              | 2023                 | OFICIO        |
| CARLOS FERNANDES NETO | 68322       | 2022 | Outros Assuntos | DENUNCIA - OUVIDORIA             | 129526              | 2023                 | TERMO DE      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 122742      | 2022 | Outros Assuntos | REQUERIMENTO                     | 126520              | 2023                 | DECISAO       |
| CARLOS FERNANDES NETO | 363979      | 2018 | Outros Assuntos | REPRESENTACAO (NATUREZA INTERNA) | 126464              | 2023                 | DESPACHO      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 531081      | 2023 | Outros Assuntos | DOCUMENTACAO                     | 126419              | 2023                 | DESPACHO      |
| CARLOS FERNANDES NETO | 68322       | 2022 | Outros Assuntos | DENUNCIA - OUVIDORIA             | 126394              | 2023                 | DECISAO       |
| CARLOS FERNANDES NETO | 514250      | 2023 | Outros Assuntos | DOCUMENTACAO                     | 124760              | 2023                 | DESPACHO      |

Por fim, o painel apresenta uma função relacionada especificamente às ordens de serviço (OSs), ou seja, aos registros padronizados das atividades, o que contribui para uma maior organização e controle das mesmas.

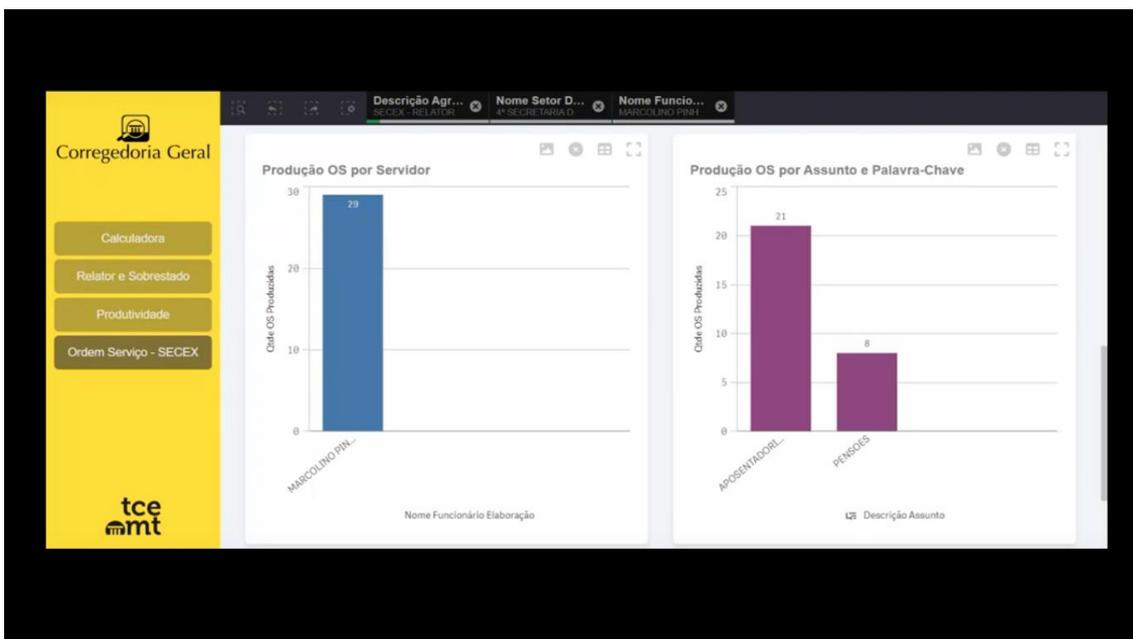
Esses documentos apresentam a característica de possibilitarem o monitoramento das atividades desde o momento de seu início, garantindo ao gestor em geral, uma visão integral do desenvolvimento da mesma e do desempenho de quem a prática.

**Figura 13 - Ordem de Serviço**

**Figura 14 - Produção por Agrupamento e Setor**



**Figura 15 - Produção OS por Servidor**



Assim, nas funções referentes às figuras 13-14-15, há a possibilidade de refinar-se o controle: por servidor e por tipo de serviço executado - o que facilita o acompanhamento pelo gestor da unidade - possibilitando-o a tomar decisões, por exemplo, de redistribuição ou realização de força-tarefa, para conferir maior e mais apropriada vazão aos processos do setor.

### 4.3 ANÁLISE SOBRE A ADOÇÃO DO PAINEL CALCULADORA NO TCE-MT

Nota-se que a partir da adesão do Tribunal ao Painel Calculadora, os indicadores, dados quantitativos e qualitativos sobre o andamento dos processos permitiram aos gestores de unidades da instituição a tomada de decisões embasadas em informações concretas.

Nesse sentido, observou-se como uma das principais vantagens do uso de indicadores na gestão de processos do Tribunal, a possibilidade de se identificar gargalos e pontos de melhoria nos trâmites referidos.

Ao acompanhar e analisar os respectivos indicadores, os gestores passaram a poder identificar quais processos apresentam baixo desempenho e direcionar esforços para solucionar esses problemas, situação que possibilitou a implementação de ações corretivas e a busca contínua por aprimoramentos.

Com os indicadores estabelecidos, tornou-se possível que cada Conselheiro ou gestor de unidade verificasse, quase que instantaneamente, o andamento de processos sob sua responsabilidade.

Sabe-se que é bem possível, com o tempo, haver a necessidade de se reestabelecer ou reescrever a estruturação dos indicadores escolhidos para esse monitoramento inicial, de modo a buscar assegurar sua relevância para a gestão e a tomada de decisões em período vindouro.

Nesse caso, cabe discutir como estabelecer-se a meta. Qual a base quantitativa? Seria o número mínimo do ano anterior? Essa meta poderia ser a variação percentual de um período para outro?

Ou seja, deveria ser discutida uma série de fatores, tomados em conta, especificamente, a partir do planejamento estratégico do TCE-MT.

Assim, levando-se em conta que as análises quantitativa e qualitativa baseiam-se, fundamentalmente, nos resultados apurados e na interpretação que o analista deseja realizar, os indicadores instituídos pelo Painel Calculadora buscam auxiliar o gestor na operacionalização de sua unidade.

Apresentam-lhe sinais (positivos e negativos), para que possa tomar decisões apropriadas em relação a cada processo em trâmite, dificultando, assim, a ocorrência de desvios de interpretação, que o levariam a aferir, erroneamente, de forma positiva ou negativa, resultados de determinados setores e/ou servidores.

#### **4.4 A AVALIAÇÃO DO PAINEL CALCULADORA PELA ÓTICA DOS GESTORES DO TCE-MT**

Na perspectiva de tentar compreender-se a influência do Painel Calculadora no processo de gestão do TCE-MT, optou-se pela utilização da entrevista estruturada.

Objetivou-se, dentre outras matizes, identificar como envidou-se sua implantação, a origem e utilização dos dados, os benefícios pela adoção da tecnologia, os desafios e soluções encontradas na implantação, o treinamento dos envolvidos, a segurança da informação, a interação com outros sistemas e o envolvimento dos usuários.

Nesse sentido, inicialmente, pôde-se identificar que os dados utilizados pelo Painel Calculadora originam-se do serviço de protocolo do TCE-MT, quando ocorre, por extração de dados do sistema elementos necessários para sua alimentação:

Todos os processos dão entrada no tribunal por meio do serviço de protocolo, onde o processo é classificado para ser distribuído. Nesse momento o processo é cadastrado no sistema Control-P, e desse sistema o painel retira as informações para utilização.

Lá do protocolo o painel recebe o número do processo, o gabinete responsável, o assunto. Internamente o processo é distribuído entre os assessores do gabinete que vão alimentando o painel de acordo com o andamento. (GUNI-1, 2024)

Assim, restou claro que os dados utilizados na retroalimentação do Painel Calculadora visam, precipuamente, o acompanhamento do andamento de processos:

A partir da abertura do processo no gabinete, é possível controlar seu andamento, e se está dentro do limite razoável de andamento em razão da sua complexidade. Caso muitos processos estejam dando entrada e não houver saída, já tem como o gestor observar e estabelecer estratégias para

conseguir dar andamento nos processos, como por exemplo, redistribuir internamente para que um servidor não fique sobrecarregado. (GUNI-2, 2024)

Hoje a gente tem o painel como apoio sistemático da secretaria. Com o painel, de acordo com o andamento das atividades eu posso controlar o andamento das atividades da equipe e assim auxiliar um ou outro com informações ou até mesmo redistribuição. Ele é uma forma de controle do andamento das nossas atividades internas. (GUNI-3, 2024)

Compreendeu-se, também, que existem aspectos importantes para buscar garantir a correta utilização dos dados ao Painel Calculadora. Tais aspectos incluem a importância estratégica, a precisão e a atualização dos dados, além da dinâmica de inserção e acompanhamento do andamento dos processos:

A partir do registro dos processos no Control P e de sua distribuição, o Painel Calculadora utiliza dados relacionados ao estoque processual, a tramitação de processos e variação dos estoques. Essas informações são essenciais para avaliar a eficiência e a eficácia interna. Portanto, o Painel Calculadora é uma ferramenta estratégica para gerenciar os processos desde o início.

Com o painel é possível monitorar o desempenho dos processos na secretaria. Ele permite que todos nós que somos gestores, secretários e até mesmo o Conselheiro, possa realizar o acompanhamento do andamento, identificar gargalos e agir imediatamente em busca de atingir as metas estabelecidas. (GUNI-4, 2024)

Envolve a inserção de dados essenciais que permitem o acompanhamento e a análise processual. Esses dados geralmente incluem informações básicas do processo, como número de identificação, partes envolvidas, natureza do processo e detalhes específicos pertinentes ao caso em questão. A alimentação do painel com dados precisos e atualizados é fundamental para garantir a eficácia do sistema na gestão processual. (GUNI-5, 2024)

Os dados utilizados para alimentar o Painel Calculadora são relacionados a cada processo que dá entrada no Tribunal, e que possibilitem o acompanhamento do seu andamento em termos do andamento do processo. A cada movimentação são inseridos novos dados que permitem compreender como está o andamento e se será necessária a interferência da gestão para melhoria do fluxo. (GUNI-6, 2024)

Ao avaliar a utilidade do Painel Calculadora, os gestores reconheceram sua utilidade na gestão processual, destacando sua

importância para o acompanhamento, identificação de problemas e tomada de decisões:

[...] . Para o gestor da secretaria é a fonte de informações e tomada de decisões quanto a necessidade de implantar força tarefa ou auxiliar algum técnico caso o processo esteja há muito tempo parado. O sistema sinaliza de acordo com o estoque existente, quanto tempo será necessário para eliminar o estoque dentro do ano. Isso ajuda muito para que os processos não fiquem muito tempo na secretaria. Eu posso redistribuir os processos caso necessário para dar vazão ao serviço. (GUNI-1, 2023)

A partir da abertura do processo no gabinete, é possível controlar seu andamento, e se está dentro do limite razoável de andamento em razão da sua complexidade. Caso muitos processos estejam dando entrada e não houver saída, já tem como o gestor observar e estabelecer estratégias para conseguir dar andamento nos processos, como por exemplo, redistribuir internamente para que um servidor não fique sobrecarregado. (GUNI-2, 2024)

Hoje a gente tem o painel como apoio sistemático da secretaria. Com o painel, de acordo com o andamento das atividades eu posso controlar o andamento das atividades da equipe e assim auxiliar um ou outro com informações ou até mesmo redistribuição. Ele é uma forma de controle do andamento das nossas atividades internas. (GUNI-3, 2024)

Com o painel é possível monitorar o desempenho dos processos na secretaria. Ele permite que todos nós que somos gestores, secretários e até mesmo o Conselheiro, possa realizar o acompanhamento do andamento, identificar gargalos e agir imediatamente em busca de atingir as metas estabelecidas. (GUNI-4, 2024)

Na minha gestão processual da secretaria no Tribunal, utilizo o Painel Calculadora como uma ferramenta de apoio à decisão, porque ele me fornece uma visão clara do andamento dos processos que estão sob nossa responsabilidade e permite a identificação de gargalos operacionais. (GUNI-5, 2024)

Eu diria que podemos utilizar para mensurar nossa eficiência, para acompanhar o andamento dos processos, contribuindo para a celeridade e a redução do estoque processual, a avaliação e autoavaliação dos servidores, e promover a economicidade, como por exemplo a redução no consumo de papel. (GUNI-6, 2024)

Compreendeu-se que o Painel Calculadora é bem utilizado na gestão processual no Tribunal, destacando sua utilidade em acompanhamento dos processos, além de facilitar a tomada de decisões, e a organização do fluxo.

Pôde-se entender, que as funções e utilizações do Painel Calculadora carregam aspectos pungentes, tanto quanto aos critérios técnicos e gerenciais, e que juntos, proporcionam uma compreensão abrangente do papel da ferramenta como instrumento da gestão de processos nas diversas unidades do TCE-MT.

Da mesma forma, os desafios para implantação do painel existiram e foram relatados:

[...] vi alguns colegas que não acreditavam muito na ferramenta e continuaram a usar planilhas do excel para controlar seus processos. Isso dava muito trabalho, porque pra fazer o controle a gente precisava extrair os dados do Control-P, e ainda ficava meio andando às cegas. A maior barreira, eu acredito, que tenha sido essa de largar o modelo anterior e passar para o Painel. (GUNI-1, 2024)

[...] Acredito que o mais difícil foi mudar um pouco a cultura interna de ter vários controles. (GUNI-2, 2024)

[...] mudar para o painel foi meio lento porque precisa confirmar que ele funcionava mesmo. Então, eu acho que a credibilidade no painel foi meu maior desafio. (GUNI-3, 2024)

{...} Alguns gestores não acreditavam muito no painel. Essa falta de credibilidade foi que deu mais trabalho para que todos passassem a usar. Isso só aconteceu com o tempo. (GUNI-4, 2024)

[...] acredito que em grande parte essa resistência à tenha sido inicialmente pela necessidade de treinamento dos usuários. Essa barreira logo foi vencida com o conhecimento. (GUNI-5, 2024)

Nesse viés, aponta-se a resistência de alguns servidores à utilização da nova ferramenta:

Durante a implementação e uso do Painel Calculadora no Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT), enfrentamos desafios significativos. Primeiramente, a necessidade de alinhar as nossas metas com os objetivos estabelecidos pela Presidência do Tribunal. Também posso sinalizar que a resistência à mudança por parte de alguns servidores também causou certo problema no início. Além disso, a automatização de indicadores visando a redução de estoque demandaram um esforço conjunto da equipe de tecnologia da informação e de alguns colaboradores para desenvolvimento do software no intuito de atender às necessidades específicas do TCE-MT. (GUNI-6, 2024)

Relatou-se, portanto, o enfoque da resistência à mudança por parte de alguns servidores, assim como a necessidade de treinamento

para superar esse desafio foi tratada como aspecto importante, no sentido de demonstrar a utilidade do painel e garantir a credibilidade de suas funções.

Embora as respostas abordassem os desafios de maneiras ligeiramente diferentes, todas reconheceram a presença de obstáculos durante a implementação do Painel Calculadora.

Quanto as estratégias e/ou soluções adotadas para superar essas intempéries, todos destacaram a importância do treinamento e, automaticamente, de certa familiarização dos usuários com o novo sistema, como estratégias-chave para sobrepujar essas dificuldades, bem como, para assegurar a utilização contínua do sistema:

[...] foram várias palestras para auxiliar todos a entenderem a função e funcionamento do Painel. (GUNI-1, 2024)

A principal foi a sensibilização, por meio de palestras. O conhecimento da ferramenta para desenvolvimento das atividades. (GUNI-2, 2024)

Foram feitas várias palestras e reuniões com os gestores para que todos compreendessem e soubessem utilizar o painel. (GUNI-3, 2024)

A gente recebeu muito treinamento, esclarecimentos, para compreender o funcionamento do painel, para aproveitar os relatórios. (GUNI-4, 2024)

Para superar esses desafios, estratégias como sessões de treinamento, workshops de familiarização com o sistema e a criação de instruções e procedimentos foram adotadas, garantindo assim que houvesse a adoção do novo sistema. (GUNI-5, 2024)

[...] foram realizados treinamentos que puderam mostrar o funcionamento do sistema e assim superar a resistência dos servidores. Treinamentos e demonstrações da eficácia da ferramenta em melhorar o fluxo de trabalho e a celeridade processual foram a base dessa capacitação. (GUNI-6, 2024)

Reitera-se que as estratégias de capacitação, por meio de palestras e treinamentos, trouxeram os servidores para um cenário positivo de adaptação durante a implementação para utilização inicial do Painel Calculadora.

Sim, é fato que essa preparação dos servidores cumpriu um papel indiscutível na superação da resistência interna, auxiliando fortemente na quebra de barreiras para a utilização da ferramenta e, trazendo como consequência, a necessidade de renovar o treinamento e a capacitação de acordo com a evolução gradativa do painel.

Identificou-se, outrossim, que o painel apresenta integração com o Sistema Control-P, onde registram-se as informações de tráfego dos processos em andamento no TCE:

A interação é com o Control-P, é dele que são retiradas as informações básicas dos processos que estão no tribunal. (GUNI-1, 2024)

[...] o Painel Calculadora interage com o Control P, de onde são extraídas as informações para sua alimentação sendo compartilhados os dados que são considerados relevantes para a gestão processual, tais como os setores, entrada e saída de processos, número de processos com servidores. (GUNI-4, 2024)

Os entrevistados apontaram essa integração como um ponto crucial para a gestão processual.

Outro aspecto extremamente relevante desnudado pelas entrevistas, refere-se à forma como eram realizados os controles de gestão processual nas unidades do TCE-MT antes da instituição do Painel Calculadora.

A gestão de processos na instituição, antes da utilização da referida ferramenta, era praticamente realizada de forma manual, não sistematizada, o que acarretava grande dificuldade quanto ao controle e acompanhamento da tramitação processual, o que culminava em clara falta de precisão nessa operacionalização:

Cada um tinha o seu próprio modo de controle, mas sem muita preocupação com prazos e quantidade em estoque no gabinete. Era muito intuitivo. (GUNI-2, 2024)

[...] cada um tinha a sua moda pra fazer esses controles. Eu acessava o Control P, retirava as informações e montava uma planilha, que ia sendo atualizada de acordo com o andamento do processo. EU tinha um controle, mas isso não me permitia saber se o processo estava dentro da razoabilidade ou não, quantos dias eu precisaria para agilizar e reduzir meu estoque, ou ainda, quem estava fazendo o que há quantos dias. Melhorou muito. (GUNI-5, 2024)

Antes da implementação do Painel Calculadora, a gestão dos processos no Tribunal era realizada de maneira mais manual e menos sistematizada. Os processos eram acompanhados individualmente, o que demandava um esforço considerável de tempo e recursos humanos para monitorar o andamento e cumprir os prazos estabelecidos. A organização e a priorização dos processos dependiam em grande parte da experiência e

da capacidade de gestão dos secretários e chefes de gabinete.  
(GUNI-6, 2024)

As entrevistas forneceram um panorama detalhado da administração dos processos antes da ativação do Painel Calculadora, delineando, um sistema de controle manual e menos organizado, o que destaca a dificuldade dos gestores no acompanhamento e na administração dos processos de suas unidades.

Quanto às avaliações de melhoria na gestão processual do Tribunal após a implantação do Painel Calculadora, todos concordaram que essa utilização trouxe uma série de benefícios, destacando-se a eficiência, a tomada de decisões embasada em dados, transparência e agilidade na gestão de processos, especialmente em relação ao maior controle sobre sua tramitação:

[...] acredito que a principal melhoria seja a visualização do andamento dos processos, por onde anda, quantos processos já foram realizados e se é necessária uma força tarefa para melhorar, ou seja, eliminar estoque de processos no gabinete.  
(GUNI-2, 2024)

A meu ver ele ajudou a incentivar a produtividade das equipes. Ninguém quer ficar pra trás, é uma forma sadia de aumentar a produtividade e ao mesmo tempo buscar controlar o volume de processos dentro do setor. (GUNI-3, 2024)

Percebo que as melhorias notáveis estão na maior eficiência, tomada de decisões embasada em dados e redução do estoque processual, incluindo a transparência e agilidade na gestão de processos. (GUNI-4, 2024)

Eu digo que os benefícios específicos percebidos incluem maior transparência, controle aprimorado sobre os processos e a capacidade de realizar análises preditivas. Além do controle mais próximo do andamento, eu diria que a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/gabinete reside na sua capacidade de fornecer informações em tempo real, o que permite uma resposta mais rápida às demandas processuais. (GUNI-5, 2024)

[...] a otimização do tempo, a economia de recursos financeiros. A ferramenta permitiu automatizar esforços que anteriormente demandavam uma quantidade significativa de tempo e esforço manual, reduzindo a margem de erro e permitindo que os gestores se concentrassem em tarefas mais estratégicas. O que percebo além disso, é que o painel me oferece uma visualização clara e atualizada do status dos processos, facilitando a tomada de decisões baseadas em informações concretas e detalhadas. (GUNI-6, 2024)

Em relação aos benefícios percebidos após a adoção do Painel Calculadora para a gestão de processos, apontou-se destaque para a otimização do tempo, economia de recursos, a capacidade de automatização de tarefas, o controle mais próximo dos processos e a capacidade de resposta rápida, já que as informações estão em tempo real.

Apontou-se grande contribuição do painel para a gestão processual, também no que tange a possibilidade de uma visão abrangente do andamento dos processos, da otimização do fluxo de trabalho e do auxílio para o alcance de metas.

De fato, a integralidade das respostas ofereceu perspectivas complementares sobre a contribuição do Painel Calculadora para a gestão processual, ilustrando de forma significativa os benefícios proporcionados pela ferramenta nessa seara.

No que se refere ao aprimoramento do sistema após sua implantação, observou-se, igualmente, que todas as respostas reconheceram a necessidade e a importância do aprimoramento contínuo do Painel Calculadora:

Seria interessante se a calculadora pudesse ser integrada desde o protocolo, para acompanhar o processo desde o primeiro momento. (GUNI-1, 2024)

Poderia ser incluído no sistema um gráfico tipo pizza que possibilite a gente visualizar os processos identificando-os por grau de complexidade possibilitando ao gestor planejar força tarefa preventiva e não corretiva. (GUNI-2, 2024)

[...] seria interessante se o painel pudesse oferecer opções de personalização para que assim possa se aumentar a relevância e a utilidade do sistema para cada usuário individualmente. (GUNI-3, 2024)

O sistema poderia incluir um alerta, que sinalizaria em que ponto está o processo, para que assim possa se aumentar a relevância e a utilidade do sistema para cada usuário. (GUNI-4, 2024)

Para aprimorar o sistema atual, poderiam ser realizadas a implementação de feedback dos usuários para melhorias contínuas e a integração com tecnologias emergentes, como a inteligência artificial. Entendo que estas medidas certamente visam não apenas manter o sistema relevante e eficiente, mas também antecipar as necessidades futuras do Tribunal. (GUNI-5, 2024)

Como um gestor do Tribunal reconheço a importância do aprimoramento contínuo do Painel Calculadora, porque é uma ferramenta fundamental para a transparência e eficiência na

gestão pública. Mas, poderíamos melhorar a utilização, incluindo a simplificação da interface, a adoção de um design responsivo para facilitar o acesso em diferentes dispositivos. Também poderia permitir que os usuários personalizem o Painel Calculadora de acordo com suas necessidades e preferências específicas, possibilitando a visualização de dados relevantes de forma personalizada e adaptada aos seus interesses e objetivos. Uma outra proposta seria a integração com outras plataformas e sistemas utilizados por outras instituições governamentais, facilitando o compartilhamento de dados e a colaboração entre diferentes órgãos e entidades envolvidos na gestão pública. O painel também poderia coletar feedback dos usuários para analisar sua eficácia, o que com certeza poderia identificar áreas de melhoria e implementar ajustes conforme necessário. (GUNI-6, 2024)

Assim, diversas sugestões para aprimorar o sistema atual do Painel Calculadora foram propostas, desde melhorias na utilização e integração com outras plataformas, até a adoção de sinalizadores, bem como, o feedback dos usuários, que são os maiores interessados para a gestão dos processos.

Ademais, há sugestões de integração do painel com as tecnologias emergentes, levando à observação de que, em conjunto, essas sugestões oferecem uma visão abrangente das áreas potenciais de melhoria no sistema atual do Painel Calculadora.

Após analisar as respostas fornecidas pelos entrevistados, numa perspectiva ampla, relacionadas a contribuição do Painel Calculadora na gestão de processos do TCE-MT, pôde-se apontar:

- a) quanto a adoção do Painel Calculadora: as respostas indicam que a ferramenta é amplamente utilizada no TCE-MT, sendo essencial para gerenciar os processos desde o início, registrando-os, alimentando-os com dados relevantes e fornecendo informações para a tomada de decisões;**
- b) em relação aos benefícios percebidos: os usuários reconhecem uma série de benefícios proporcionados pelo Painel Calculadora, incluindo maior eficiência, transparência, controle sobre o andamento dos processos, tomada de decisões embasada em dados e resposta mais rápida às demandas processuais;**
- c) os desafios enfrentados e soluções adotadas durante a implementação do painel: estão relacionadas especialmente quanto a resistência à mudança e necessidade de treinamento**

dos usuários. A saída estratégica adotada foi a adoção dos treinamentos, capacitações e demonstrações da ferramenta para superar esses desafios;

- d) quanto ao aprimoramento do sistema: os usuários identificaram diversas oportunidades de aprimoramento do sistema atual, como melhorias na utilização, integração com outras plataformas governamentais, implementação de feedback dos usuários e inclusão de alertas para sinalizar o andamento dos processos.

Ou seja, a entrevista revelou, claramente, que o Painel Calculadora é uma ferramenta valiosa para o TCE-MT, trazendo uma série de benefícios perceptíveis para a gestão de processos.

Igualmente, emergiu o reconhecimento de que sempre haverá espaço para melhorias e aprimoramentos, refletindo um compromisso com a excelência e a inovação na gestão pública.



# 5

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como foco o Painel Calculadora, implantado no Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), com o objetivo de verificar se a ferramenta serve como instrumento para a gestão de processos nas unidades da instituição.

Nesse sentido, aponta-se que o Painel Calculadora surgiu como uma ferramenta projetada para otimizar a análise e o acompanhamento dos processos em tramitação no TCE-MT, servindo aos gestores e servidores com o acesso às informações da tramitação dos processos em suas diferentes unidades.

A metodologia adotada para desenvolvimento da pesquisa combinou elementos de pesquisa bibliográfica e análise de caso, investigando a contribuição do Painel Calculadora no TCE-MT.

Para a elucidação desses pontos, analisou-se, inclusive, os dados anteriores e posteriores à sua adoção, pela percepção dos usuários do Painel Calculadora nos processos de gestão, por meio de entrevista estruturada.

Assim, evidenciou-se uma adaptação crescente das unidades do Tribunal ao Painel Calculadora, devido à variedade de facilidades que oferece aos respectivos gestores.

Essas facilidades se destacam, tanto na fase de entrada, como no direcionamento dos processos em sua tramitação, igualmente, quanto aos prazos e procedimentos subsequentes.

Atesta-se que, desde a implementação do Painel Calculadora, seus indicadores vêm sendo continuamente aprimorados.

Aspectos como o volume de processos a cargo de cada servidor e o tempo despendido, desde o início no setor de protocolo, até a conclusão, são considerados cruciais.

Essas melhorias possibilitam que o gestor da unidade acompanhe o progresso de cada processo, e tome decisões baseadas em informações e dados atualizados.

Permitem a adoção de estratégias diferenciadas para otimizar o fluxo de processos no setor.

A pesquisa demonstrou, igualmente, que ao longo do tempo, o Painel Calculadora poderá oferecer ainda um melhor rendimento aos setores, com a adoção de outros indicadores que sejam considerados essenciais e estratégicos.

Nesse sentido, o Painel Calculadora assumiu papéis relevantes que possibilitam ao gestor, além do acompanhamento da movimentação do processo, analisar a produtividade individual dos servidores, onde verifica-se aspectos relacionados a complexidade dos processos e que necessitariam de uma força-tarefa para sua conclusão, ou até mesmo, questões de baixa produtividade relacionadas a saúde do servidor.

Ou seja, a ferramenta apresenta uma infinidade de soluções e análises aos gestores, podendo ser empregadas conforme a necessidade se fizer presente.

Assim, este trabalho ocupou-se de analisar a contribuição do Painel Calculadora para a gestão de processos no TCE-MT, comprovando pelos estudos realizados, ser verdadeira a hipótese de que a aplicação da ferramenta possibilita a melhoria da gestão na condução das ações nos diferentes setores do Tribunal.

Demonstrou, também, que a adoção do Painel Calculadora agregou maior controle aos gestores de unidades da referida instituição, por meio de um melhor acompanhamento da produtividade e do estoque processual dessas unidades.

O Painel Calculadora, como o próprio nome diz, tem por finalidade mostrar, tornar visível, sinalizar aos gestores o andamento do estoque de processos nos setores sob sua responsabilidade, mas só alcançará êxito, se o gestor souber tratar adequadamente as informações a ele disponibilizadas.

Neste momento, sobrevém a seguinte questão: mediante a visualização da tramitação processual proporcionada pelo painel, a motivação do gestor seria o grande e real impulsionador da melhoria constatada nos números de produtividade e baixa de estoque processual no Tribunal?

Este, talvez, seja um assunto para outro estudo, mas que fica neste momento, ao menos como um aspecto a ser considerado.

Portanto, resta clara a verificação de que a aplicação do Painel Calculadora como ferramenta de gestão é viável e produtora para a melhoria da gestão de processos, permitindo a otimização de performance e produtividade de cada unidade do Tribunal, através da utilização da referida ferramenta.

Em tempo, entende-se de bom alvitre a ampliação do presente estudo, no que tange às funcionalidades do Painel Calculadora, nas diferentes searas de gestão do referido Tribunal, como recursos humanos, qualidade de vida no trabalho, dentre outras vertentes de gestão que não foram objeto específico deste trabalho.

São um sem-número de soluções e análises que podem ser engendradas e incrementadas para utilização dos gestores, na medida exata em que a realidade do dia a dia mostrar ser necessário.

Espera-se, por fim, que este trabalho possa constituir-se como um canal de contribuição aos que se dedicam ao estudo das temáticas relevantes ao universo da ferramenta Painel Calculadora: tecnologia da informação e comunicação e gestão de processos.

Almeja-se, ademais, auxiliar na compreensão da importância e da necessidade de introduzir medidas e ferramentas inovadoras na gestão pública, visando ao alcance de melhores resultados no desempenho de funções e atividades administrativas.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ABPMB – Association of Business Process Management Brasil. *BPM CBOOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócio*. Corpo comum de conhecimento. ABPMB, 2013. 440 p.

BAHIA, Leandro Oliveira. *Guia referencial para construção e análise de indicadores*. Brasília: Enap, 2021.

BARRETO, Neila Maria Souza (Org.). *Cinquenta + 10 anos de história do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso – 1953 – 2013*. Cuiabá: Carlini & Caniato, 2013.

BATISTA, Emerson de Oliveira. *Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva, 2004.

BIO, Sérgio Rodrigues. *Sistemas de informação: um enfoque empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008. p. 18.

BORGES, M.; HOPPEN, N.; LUCE, F. B. **Information technology impact on market orientation in e-business**. *Journal of Business Research*, v. 62, p. 883-890, 2009.

**BRASIL**. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. *Indicadores de Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv59908.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.

**BRASIL**. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 17 de março de 2015. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 27 maio 2024.

**MATO GROSSO**. Instrução Normativa SPO nº 1/2018. Dispõe sobre o Funcionamento da Comissão de Atualização da Lei Orgânica e do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso e dá outras providências. Disponível em: <https://www.tcemt.tc.br/legislacoes/instrucoes-normativas?page=2>. Acesso em: 02 dez. 2023.

**MATO GROSSO.** Portaria da Corregedoria-Geral N° 01/2023/CG/TCE/MT. Corregedoria-Geral do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. Cuiabá, 27 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.tce.mt.gov.br/institucional/303>. Acesso em: 02 dez. 2023.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas: fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** Petrópolis: Vozes, 2010.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (Org.). **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos.** Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2005.

CERQUEIRA NETO, Edgar Pedreira de. **Reengenharia do negócio.** São Paulo: Pioneira, 1994.

COUTO, B. A.; MARASH, I. R. **Gestão por Processos em Sistemas de Gestão da Qualidade: Conceitos, Métodos e Ferramentas para a Melhoria Contínua.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. Casos das empresas premiadas. Petroquímica União: pessoas são a chave do sucesso. **Revista Classe Mundial**, ano VI, p. 41-52. Disponível em: <https://adm.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/periodicos/revista-classe-mundial>. Acesso em: 20 out. 2023.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. **Sistema de Indicadores.** 2014. Disponível em: [https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n\\_3\\_sistema\\_de\\_indicadores\\_fnq.pdf](https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_3_sistema_de_indicadores_fnq.pdf). Acesso em: 10 set. 2023.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./abr. 1995.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a empresa**. Trad. Ivo Korytowski. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993. p. 10.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research: a practical guide**. London: Sage, p. 208-229, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA. **Censo demográfico**. Rio de Janeiro: IBGE, 2012.

JESUS, Jean dos Santos de; ARAÚJO, Jeane Franco de. Metodologia Business Process Management (BPM) aplicado no centro de condicionamento de computadores na usina digital. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, Ano 04, Ed. 05, Vol. 10, p. 125-162, jun. 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KORHONEN, J. On the lookout for organizational effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance. In: 1 st Int'l Workshop on BPM Governance - WoGo', 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 2, n. 3, p. 194-207, 2007.

MAZZOTI, A. J. Alves; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MAZZOTTI, A. J. Alves. Usos e abusos do estudo de caso. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 129, p. 637-651, set./dez. 2006. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf](http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2023.

MEDEIROS, Marconi. **Tudo sobre Qlik Sense**: análise de dados fácil e eficaz. Beanalytic, 3 de março de 2023. Disponível em: <https://beanalytic.com.br/blog/qlik-sense-analise-de-dados-facil-e-eficaz#:~:text=Qlik%20Sense%20utiliza%20uma%20linguagem,criar%20modelos%20de%20dados%20personalizados>. Acesso em: 10 maio 2024.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 42. ed., Atual. São Paulo: Malheiros Editores Ltda., 2016.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na administração: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007.

NOHARA, Irene Patrícia. **Direito Administrativo**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2002.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro. Fatores Críticos de Sucesso das Iniciativas de BPM no Setor Público. **Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Pernambuco - Ciência da Computação. Recife, 2012.

PEREIRA JÚNIOR, Edson H. Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa. 2010. 137 f. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2010.

PIZZA, Wilian Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM)** e sua importância para as organizações. São Paulo, FATEC: 2012. Disponível em: <https://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc00074.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 40. ed., rev. e atual. São Paulo: Malheiros, 2017.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. Trad. Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TUCKMAN, B. **Manual de investigação em educação: como conceber e realizar o processo de investigação em educação**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2000. (Originalmente publicado em 1972).

UCHOA, Carlos Eduardo. **Elaboração de indicadores de desempenho institucional**. Coordenação Geral de Programas de Capacitação. Brasília: ENAP/DDG, 2013.

UFRPE. **Guia para elaboração de indicadores**. Universidade Federal Rural de Pernambuco – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional UFRPE, 2021. Disponível em: [http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia%20para%20elaboração%20de%20Indicadores%20-%20orientações\\_0.pdf](http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia%20para%20elaboração%20de%20Indicadores%20-%20orientações_0.pdf). Acesso em: 20 jan. 2024.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013. 53 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020.

MATO GROSSO. **Lei nº 3.082/1986**. Cria a Corregedoria-Geral do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. Cuiabá, 1986.



MATO GROSSO. *Painel Calculadora da Corregedoria-Geral do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso.* Cuiabá, 2023





APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### **ANEXO I - Entrevista Estruturada com Gestores/Conselheiros sobre implementação, uso e benefícios do Painel Calculadora na Gestão de Processos no Tribunal de Contas do Estado de MT (GUNI-1, 2024)**

#### **1. Fonte de Dados:**

a. Como acontece o registro inicial dos processos no Painel Calculadora?

R.: Todos os processos dão entrada no tribunal por meio do serviço de protocolo, onde o processo é classificado para ser distribuído. Nesse momento o processo é cadastrado no sistema Control-P, e desse sistema o painel retira as informações para utilização.

b. Quais são os dados utilizados para alimentar o painel?

R.: Lá do protocolo o painel recebe o número do processo, o gabinete responsável, o assunto. Internamente o processo é distribuído entre os assessores do gabinete que vão alimentando o painel de acordo com o andamento.

#### **2. Implementação e Utilização do Painel Calculadora:**

a. Pode descrever como o Painel Calculadora é utilizado na gestão processual no Tribunal?

R.: É bastante simples. O painel recebe os dados do processo e a partir daí é possível controlar com quem está, o andamento, e se está dentro do limite do prazo. Claro que cada processo tem uma forma de estudo em razão da sua complexidade. Para o gestor da secretaria é a fonte de informações e tomada de decisões quanto a necessidade de implantar força tarefa ou auxiliar algum técnico caso o processo esteja há muito tempo parado. O sistema sinaliza de acordo com o estoque existente, quanto tempo será necessário para eliminar o estoque dentro do ano. Isso ajuda muito para que os processos não fiquem muito tempo na secretaria. Eu posso redistribuir os processos caso necessário para dar vazão ao serviço.

b. Quais são as principais funções e usos do Painel Calculadora?

R.: Eu utilizo muito para avaliar o quanto de estoque existe no setor e o andamento do serviço pelos servidores. Com isso dá pra fazer uma avaliação da produtividade da equipe. Também me possibilita uma análise da quantidade de processos entrando e saindo. Com isso posso posicionar a equipe para eliminar um número maior de processos que muitas vezes está acumulado.

### **3. Desafios e Soluções Enfrentadas:**

a. Quais desafios foram enfrentados durante a implementação e uso do Painel Calculadora?

R.: Não foi muito complicado. Pelo menos pra mim. Mas vi alguns colegas que não acreditavam muito na ferramenta e continuaram a usar planilhas do excel para controlar seus processos. Isso dava muito trabalho, porque pra fazer o controle a gente precisava extrair os dados do Control-P, e ainda ficava meio andando às cegas. A maior barreira, eu acredito, que tenha sido essa de largar o modelo anterior e passar para o Painel.

b. Quais estratégias ou soluções foram adotadas para superar esses desafios?

R.: Inicialmente a equipe que bolou o sistema fez uma apresentação para que todos tivessem conhecimento. Ao longo do tempo, mais ou menos um ano, houve a ampliação das informações e a com isso foram realizadas reuniões e palestras que ajudaram a eliminar o problema do crédito ao Painel.

### **4. Treinamento e Capacitação dos Usuários:**

a. Houve treinamento para os usuários do Painel Calculadora?

R.: Houve sim, foram várias palestras para auxiliar todos a entenderem a função e funcionamento do Painel.

b. Existe um programa contínuo de capacitação para garantir a atualização das habilidades dos usuários?

R.: Sim, a equipe sempre que existe novas alterações no Painel faz uma reunião, palestras, grava vídeos que auxiliam muito no entendimento.

### **5. Interação com Outros Sistemas:**

a. O Painel Calculadora interage com outros sistemas utilizados no Tribunal de Contas?

R.: A interação é com o Control-P, é dele que são retiradas as informações básicas dos processos que estão no tribunal.

## **6. Benefícios Obtidos com o uso do Painel:**

a. Antes de usar o Painel Calculadora como era realizada a gestão dos processos na secretaria/gabinete?

R.: Acredito que para cada gestor tenha um enfoque, uma forma de entender isso. No meu caso o Painel possibilitou eliminar o controle manual do andamento dos processos e ainda me dá informações para garantir a produtividade da minha equipe.

b. Existem melhorias notáveis para a tomada de decisões pelo uso do Painel Calculadora?

R.: Sim, com certeza. O painel é muito intuitivo e ajuda a gente a controlar o trabalho da equipe e de cada servidor da secretaria. Isso auxilia muito a ver a necessidade de dar andamento em determinadas áreas que as vezes emperram com um processo e precisa de ajuda. Um esforço extra pela equipe é a melhor alternativa nesses casos.

c. Quais benefícios específicos você percebeu ao adotar o Painel Calculadora na gestão de processos?

R.: Para minha gestão, o controle pontual do volume de processos que estão tramitando sob minha responsabilidade. Um outro ponto que acho muito importante é poder verificar a produtividade individual e poder avaliar cada um em razão da complexidade dos processos.

d. Qual a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/gabinete?

R.: Percebo vários, mas vou apontar que o melhor é poder contar com o painel para agilizar o andamento dos processos e garantir pelo menos em parte os prazos para minimizar a quantidade de processos em tramitação.

e. O que você acha que pode ser feito para aprimorar o sistema atual?

R.: Seria interessante se a calculadora pudesse ser integrada desde o protocolo, para acompanhar o processo desde o primeiro momento.

## **ANEXO II - Entrevista Estruturada com Gestores/Conselheiros sobre implementação, uso e benefícios do Painel Calculadora na Gestão de Processos no Tribunal de Contas do Estado de MT (GUNI-2, 2024)**

### **1. Fonte de Dados:**

a. Como acontece o registro inicial dos processos no Painel Calculadora?

R.: Quando é feita a entrada do processo no protocolo, pelo sistema Control-P, o painel recebe essas informações.

b. Quais são os dados utilizados para alimentar o painel?

R.: O painel recebe o número do processo, o gabinete responsável, o assunto.

### **2. Implementação e Utilização do Painel Calculadora:**

a. Pode descrever como o Painel Calculadora é utilizado na gestão processual no Tribunal?

R.: A partir da abertura do processo no gabinete, é possível controlar seu andamento, e se está dentro do limite razoável de andamento em razão da sua complexidade. Caso muitos processos estejam dando entrada e não houver saída, já tem como o gestor observar e estabelecer estratégias para conseguir dar andamento nos processos, como por exemplo, redistribuir internamente para que um servidor não fique sobrecarregado.

b. Quais são as principais funções e usos do Painel Calculadora?

R.: O principal uso do painel é para verificar o andamento do estoque dentro do gabinete, e é claro, a produtividade da equipe. Se eu tenho uma entrada de processos muito grande e não há saída, certamente que nossa produtividade está em baixa. Mas isso não significa que não estamos produzindo, mas significa que vamos precisar de mais tempo para realizar as atividades e liberar os processos.

### **3. Desafios e Soluções Enfrentadas:**

a. Quais desafios foram enfrentados durante a implementação e uso do Painel Calculadora?

R.: Acredito que o mais difícil foi mudar um pouco a cultura interna de ter vários controles. Como o painel já me dá os andamentos, o acompanhamento do processo internamente, haviam alguns que ainda mantiveram os controles antigos até que certificassem que não era preciso, que o painel realmente faria o controle do andamento e dos estoques de processos dentro do gabinete.

b. Quais estratégias ou soluções foram adotadas para superar esses desafios?

R.: A principal foi a sensibilização por palestras. O conhecimento da ferramenta para desenvolvimento das atividades. Depois isso foi alinhando e o pessoal foi deixando de fazer controle paralelo.

#### **4. Treinamento e Capacitação dos Usuários:**

a. Houve treinamento para os usuários do Painel Calculadora?

R.: sim, forma feitas palestras.

b. Existe um programa contínuo de capacitação para garantir a atualização das habilidades dos usuários?

R.: a cada nova integração feita no painel é realizada reunião com os gestores e comunicado aos usuários as modificações e implementações.

#### **5. Interação com Outros Sistemas:**

a. O Painel Calculadora interage com outros sistemas utilizados no Tribunal de Contas?

R.: sim, ele interage com o Control-P, por onde entram os dados de cadastro dos processos que estão no tribunal.

#### **6. Benefícios Obtidos com o uso do Painel:**

a. Antes de usar o Painel Calculadora como era realizada a gestão dos processos na secretaria/gabinete?

R.: cada um tinha o seu próprio modo de controle, mas sem muita preocupação com prazos e quantidade em estoque no gabinete. Era muito intuitivo.

b. Existem melhorias notáveis para a tomada de decisões pelo uso do Painel Calculadora?

R.: acredito que a principal melhoria seja a visualização do andamento dos processos, por onde anda, quantos processos já foram realizados e se é necessária uma força tarefa para melhorar, ou seja, eliminar estoque de processos no gabinete.

c. Quais benefícios específicos você percebeu ao adotar o Painel Calculadora na gestão de processos?

R.: sendo bem pontual, a possibilidade de visibilidade da produção individual, que pode ser analisada em razão da complexidade do processo e pela velocidade processual.

d. Qual a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/gabinete?

R.: facilidade de controle, tanto dos prazos como do seu andamento.

e. O que você acha que pode ser feito para aprimorar o sistema atual?

R.: Poderia ser incluído no sistema um gráfico tipo pizza que possibilite a gente visualizar os processos identificando-os por grau de complexidade possibilitando ao gestor planejar força tarefa preventiva e não corretiva.

## **ANEXO III - Entrevista Estruturada com Gestores/Conselheiros sobre implementação, uso e benefícios do Painel Calculadora na Gestão de Processos no Tribunal de Contas do Estado de MT (GUNI-3, 2024)**

### **1. Fonte de Dados:**

a. Como acontece o registro inicial dos processos no Painel Calculadora?

R.: O painel retira as informações que são incluídas pelo setor de protocolo no sistema Control-P.

b. Quais são os dados utilizados para alimentar o painel?

R.: O número do processo, o tipo de processo, a quem será destinado. Basicamente isso. Depois é o andamento do processo mesmo.

### **2. Implementação e Utilização do Painel Calculadora:**

a. Pode descrever como o Painel Calculadora é utilizado na gestão processual no Tribunal?

R.: Hoje a gente tem o painel como apoio sistemático da secretaria. Com o painel, de acordo com o andamento das atividades eu posso controlar o andamento das atividades da equipe e assim auxiliar um ou outro com informações ou até mesmo redistribuição. Ele é uma forma de controle do andamento das nossas atividades internas.

b. Quais são as principais funções e usos do Painel Calculadora?

R.: Como eu disse, eu utilizo muito no controle das atividades individuais dentro do setor. Uma análise bem simples eu consigo perceber o que está ocorrendo com a quantidade de entrada e saída de processos e permite que possa a partir dessa análise solicitar o apoio para um ou outro da equipe pelos demais, e assim garantir uma produtividade alta, além de fazer a equipe trabalhar em sistema de cooperação.

### **3. Desafios e Soluções Enfrentadas:**

a. Quais desafios foram enfrentados durante a implementação e uso do Painel Calculadora?

R.: Mudar a forma como eram feitas as coisas. A gente vinha fazendo um controle manual, bem rudimentar mesmo, retirando as informações do Control-P, mas isso não ajudava na gestão. EU tinha apenas os processos que entravam e saiam do setor. Mas, mudar para o painel foi meio lento porque precisa confirmar que ele funcionava mesmo. Então, eu acho que a credibilidade no painel foi meu maior desafio.

b. Quais estratégias ou soluções foram adotadas para superar esses desafios?

R.: A equipe que criou o Painel fez várias palestras para apresentar a função e funcionamento. Com isso gradativamente eu fui acreditando que poderia mudar para ele.

#### **4. Treinamento e Capacitação dos Usuários:**

a. Houve treinamento para os usuários do Painel Calculadora?

R.: Foram feitas várias palestras e reuniões com os gestores para que todos compreendessem e soubessem utilizar o painel.

b. Existe um programa contínuo de capacitação para garantir a atualização das habilidades dos usuários?

R.: Quando tem implementação de novas funcionalidades no painel a equipe responsável trata de informar a todos, tanto por reuniões, palestras, como por de vídeos explicativos.

#### **5. Interação com Outros Sistemas:**

a. O Painel Calculadora interage com outros sistemas utilizados no Tribunal de Contas?

R.: Sim, ele interage com o Control-P.

#### **6. Benefícios Obtidos com o uso do Painel:**

a. Antes de usar o Painel Calculadora como era realizada a gestão dos processos na secretaria/gabinete?

R.: Acho que existe muita funcionalidade para aproveitar no painel. Mas, eu utilizo fundamentalmente para ajudar no controle da quantidade de processos que estão em trâmite dentro do setor. Também uso a funcionalidade voltada para a produção individual e da equipe.

b. Existem melhorias notáveis para a tomada de decisões pelo uso do Painel Calculadora?

R.: Eu percebo que a partir do uso do painel ficou muito simples acompanhar a nossa equipe. Tomar decisões para agilizar o processamento. Isso realmente facilitou.

c. Quais benefícios específicos você percebeu ao adotar o Painel Calculadora na gestão de processos?

R.: Em primeiro lugar está a tramitação interna do processo. Depois eu tenho o controle individual da produção de cada um dentro do setor.

d. Qual a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/gabinete?

R.: A meu ver ele ajudou a incentivar a produtividade das equipes. Ninguém quer ficar pra trás, é uma forma sadia de aumentar a produtividade e ao mesmo tempo buscar controlar o volume de processos dentro do setor.

e. O que você acha que pode ser feito para aprimorar o sistema atual?

R.: acredito que seria interessante se o painel pudesse oferecer opções de personalização para que assim possa se aumentar a relevância e a utilidade do sistema para cada usuário individualmente.

## **ANEXO IV - Entrevista Estruturada com Gestores/Conselheiros sobre implementação, uso e benefícios do Painel Calculadora na Gestão de Processos no Tribunal de Contas do Estado de MT (GUNI-4, 2024)**

a. Como acontece o registro inicial dos processos no Painel Calculadora?

O registro inicial dos processos no Painel Calculadora ocorre por meio do sistema Control-P, por onde ocorre o fluxo e andamento dos processos no TCE-MT. A ferramenta visa fortalecer um dos pilares da gestão.

b. Quais são os dados utilizados para alimentar o painel?

A partir do registro dos processos no Control-P e de sua distribuição, o Painel Calculadora utiliza dados relacionados ao estoque processual, a tramitação de processos e variação dos estoques. Essas informações são essenciais para avaliar a eficiência e a eficácia interna. Portanto, o Painel Calculadora é uma ferramenta estratégica para gerenciar os processos desde o início.

a. Pode descrever como o Painel Calculadora é utilizado na gestão processual no Tribunal?

Com o painel é possível monitorar o desempenho dos processos na secretaria. Ele permite que todos nós que somos gestores, secretários e até mesmo o Conselheiro, possa realizar o acompanhamento do andamento, identificar gargalos e agir imediatamente em busca de atingir as metas estabelecidas.

b. Quais são as principais funções e usos do Painel Calculadora?

Eu diria que a partir da adoção do painel, foi possível olhar mais de perto a nossa eficiência e eficácia no andamento dos processos. Também não posso deixar de lado que o seu acompanhamento diário permite reduzir o estoque processual. Ainda não é uma coisa que se utiliza, mas

eu também consigo realizar uma avaliação do trabalho dos servidores. Tudo isso facilitar a tomada de decisões, porque ela está baseada em informações reais.

a. Quais desafios foram enfrentados durante a implementação e uso do Painel Calculadora?

Eu não diria desafios, mas momentos de conhecimento. Alguns gestores não acreditavam muito no painel. Essa falta de credibilidade foi que deu mais trabalho para que todos passassem a usar. Isso só aconteceu com o tempo.

b. Quais estratégias ou soluções foram adotadas para superar esses desafios?

A gente recebeu muito treinamento, esclarecimentos, para compreender o funcionamento do painel, para aproveitar os relatórios. Só com isso que foi acontecendo o envolvimento dos gestores para garantir o sucesso da ferramenta.

a. Houve treinamento para os usuários do Painel Calculadora?

Aconteceu, sim. Quando da implantação do Painel Calculadora as equipes de gestores passaram por um processo de treinamento.

b. Existe um programa contínuo de capacitação para garantir a atualização das habilidades dos usuários?

Sim, a equipe de tecnologia sempre realizar algum tipo de treinamento para garantir a implantação de novas funcionalidades no painel. É preciso que seja mantido esse programa de capacitação para garantir que os usuários estejam sempre atualizados para utilização do painel.

a. O Painel Calculadora interage com outros sistemas utilizados no Tribunal de Contas?

Hoje o Painel Calculadora interage com o Control P, de onde são extraídas as informações para sua alimentação sendo compartilhados os dados que são considerados relevantes para a gestão processual, tais como os setores, entrada e saída de processos, número de processos com servidores.

a. Antes de usar o Painel Calculadora como era realizada a gestão dos processos na secretaria/gabinete?

Tudo antes eu fazia em uma relação de processos, que atualizava diariamente de acordo com as entradas e saídas. Claro que várias vezes ficaram processos sem dar baixa e pra mim eles ainda estavam na secretaria.

b. Existem melhorias notáveis para a tomada de decisões pelo uso do Painel Calculadora?

Percebo que as melhorias notáveis estão na maior eficiência, tomada de decisões embasada em dados e redução do estoque processual, incluindo a transparência e agilidade na gestão de processos.

c. Quais benefícios específicos você percebeu ao adotar o Painel Calculadora na gestão de processos?

Minha visualização dos processos ficou muito melhor, porque tenho as informações em forma de gráficos que me apontam a distribuição, o andamento e os prazos.

d. Qual a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/ gabinete?

A maior contribuição do Painel Calculadora é na otimização do fluxo de trabalho, porque com ele a gente consegue que o TCE-MT alcance suas metas e mantenha a excelência nas ações.



e. O que você acha que pode ser feito para aprimorar o sistema atual?

O sistema poderia incluir um alerta, que sinalizaria em que ponto está o processo, para que assim possa se aumentar a relevância e a utilidade do sistema para cada usuário.



## **ANEXO V - Entrevista Estruturada com Gestores/Conselheiros sobre implementação, uso e benefícios do Painel Calculadora na Gestão de Processos no Tribunal de Contas do Estado de MT (GUNI-5, 2024)**

a. Como acontece o registro inicial dos processos no Painel Calculadora?

O registro inicial dos processos no Painel Calculadora é realizado no sistema Control-P, pelo setor de protocolo.

b. Quais são os dados utilizados para alimentar o painel?

Envolve a inserção de dados essenciais que permitem o acompanhamento e a análise processual. Esses dados geralmente incluem informações básicas do processo, como número de identificação, partes envolvidas, natureza do processo e detalhes específicos pertinentes ao caso em questão. A alimentação do painel com dados precisos e atualizados é fundamental para garantir a eficácia do sistema na gestão processual.

a. Pode descrever como o Painel Calculadora é utilizado na gestão processual no Tribunal?

Na minha gestão processual da secretaria no Tribunal, utilizo o Painel Calculadora como uma ferramenta de apoio à decisão, porque ele me fornece uma visão clara do andamento dos processos que estão sob nossa responsabilidade e permite a identificação de gargalos operacionais.

b. Quais são as principais funções e usos do Painel Calculadora?

As principais funções e usos do painel incluem a geração de relatórios analíticos, o monitoramento do tempo de tramitação dos processos e a previsão de prazos necessário para redução do nosso estoque de processos.

a. Quais desafios foram enfrentados durante a implementação e uso do Painel Calculadora?

Durante a implementação e uso do Painel Calculadora, acredito que o principal desafio foi em relação a mudança. Mas, acredito que em grande parte essa resistência à tenha sido inicialmente pela necessidade de treinamento dos usuários. Essa barreira logo foi vencida com o conhecimento.

b. Quais estratégias ou soluções foram adotadas para superar esses desafios?

Para superar esses desafios, estratégias como sessões de treinamento, workshops de familiarização com o sistema e a criação de instruções e procedimentos foram adotadas, garantindo assim que houvesse a adoção do novo sistema. Pelo menos para mim foi isso que me fez seguir usando o painel.

a. Houve treinamento para os usuários do Painel Calculadora?

Sim, houve. Também aconteceram momentos de socialização e familiarização com o sistema pelos gestores. Eu considero que o treinamento dos usuários para uso do Painel Calculadora foi uma etapa essencial para assegurar o uso eficiente da ferramenta.

b. Existe um programa contínuo de capacitação para garantir a atualização das habilidades dos usuários?

Sim, há continuidade de capacitação de acordo com a evolução das funcionalidades que são implementadas. Não que seja imprescindível, mas acredito que assim dá pra manter as habilidades dos usuários atualizadas e para introduzir novas funcionalidades do sistema conforme elas são desenvolvidas.

a. O Painel Calculadora interage com outros sistemas utilizados no Tribunal de Contas?

A interação do Painel Calculadora acontece com o Control P, por onde são controlados os andamentos dos processos, permitindo uma integração de dados e que com certeza facilita a gestão processual.

a. Antes de usar o Painel Calculadora como era realizada a gestão dos processos na secretaria/gabinete?

Antes da implementação do Painel Calculadora, a gestão dos processos na secretaria era realizada de maneira mais manual, cada um tinha a sua moda pra fazer esses controles. Eu acessava o Control P, retirava as informações e montava uma planilha, que ia sendo atualizada de acordo com o andamento do processo. EU tinha um controle, mas isso não me permitia saber se o processo estava dentro da razoabilidade ou não, quantos dias eu precisaria para agilizar e reduzir meu estoque, ou ainda, quem estava fazendo o que há quantos dias. Melhorou muito.

b. Existem melhorias notáveis para a tomada de decisões pelo uso do Painel Calculadora?

Certamente, com a adoção do Painel Calculadora, eu aponto que a tomada de decisões ficou mais confiável. Eu consigo saber quem está com os processos, há quanto tempo, se vai ser possível encerrar o ano com um estoque baixo, até porque, zerar o estoque só se não houvesse mais entradas de processos, então isso tudo permitiu não somente o meu controle, mas uma agilização dos processos e a otimização do tempo dos servidores.

c. Quais benefícios específicos você percebeu ao adotar o Painel Calculadora na gestão de processos?

Eu digo que os benefícios específicos percebidos incluem maior transparência, controle aprimorado sobre os processos e a capacidade de realizar análises preditivas.

d. Qual a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/gabinete?

Além do controle mais próximo do andamento, eu diria que a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/gabinete reside na sua capacidade de fornecer informações em tempo real, o que permite uma resposta mais rápida às demandas processuais.

e. O que você acha que pode ser feito para aprimorar o sistema atual?

Para aprimorar o sistema atual, poderiam ser realizadas a implementação de feedback dos usuários para melhorias contínuas e a integração com tecnologias emergentes, como a inteligência artificial. Entendo que estas medidas certamente visam não apenas manter o sistema relevante e eficiente, mas também antecipar as necessidades futuras do Tribunal.

## **ANEXO VI - Entrevista Estruturada com Gestores/Conselheiros sobre implementação, uso e benefícios do Painel Calculadora na Gestão de Processos no Tribunal de Contas do Estado de MT (GUNI-6, 2024)**

### **a. Como acontece o registro inicial dos processos no Painel Calculadora?**

O registro inicial dos processos no Painel Calculadora do Tribunal de Contas de Mato Grosso ocorre a partir do sistema Control P, sendo parte de um sistema que visa melhorar o fluxo e acelerar o andamento dos processos.

### **b. Quais são os dados utilizados para alimentar o painel?**

Os dados utilizados para alimentar o Painel Calculadora são relacionados a cada processo que dá entrada no Tribunal, e que possibilitem o acompanhamento do seu andamento em termos do andamento do processo. A cada movimentação são inseridos novos dados que permitem compreender como está o andamento e se será necessária a interferência da gestão para melhoria do fluxo.

### **a. Pode descrever como o Painel Calculadora é utilizado na gestão processual no Tribunal?**

Eu diria que podemos utilizar para mensurar nossa eficiência, para acompanhar o andamento dos processos, contribuindo para a celeridade e a redução do estoque processual, a avaliação e autoavaliação dos servidores, e promover a economicidade, como por exemplo a redução no consumo de papel.

### **b. Quais são as principais funções e usos do Painel Calculadora?**

Acho que já me antecipei em alguns pontos, mas fundamentalmente o painel serve para nos auxiliar enquanto gestores, para garantir uma gestão eficiente do estoque de processos em trâmite na minha unidade. Com o painel eu consigo organizar melhor o fluxo de processos, impulsionar o andamento, estabelecer metas para os servidores, controlar o fluxo de processos, buscar a economia no uso de papel e por consequência ajudar na sustentabilidade.

### **a. Quais desafios foram enfrentados durante a implementação e uso do Painel Calculadora?**

Durante a implementação e uso do Painel Calculadora no Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT), enfrentamos desafios significativos. Primeiramente, a necessidade de alinhar as nossas metas com os objetivos estabelecidos pela Presidência do Tribunal. Também posso sinalizar que a resistência à mudança por parte de alguns servidores também causou certo problema no início. Além disso, a automatização de indicadores visando a redução de estoque demandaram um esforço conjunto da equipe de tecnologia da informação e de alguns colaboradores para desenvolvimento do software no intuito de atender às necessidades específicas do TCE-MT.

### **b. Quais estratégias ou soluções foram adotadas para superar esses desafios?**

Em relação as questões operacionais, foram realizados treinamentos que puderam mostrar o funcionamento do sistema e assim superar a resistência dos servidores. Treinamentos e demonstrações da eficácia da ferramenta em melhorar o fluxo de trabalho e a celeridade processual foram a base dessa capacitação. A princípio houve um plano piloto, que permitiu ajustes antes da socialização para uso do painel, garantindo assim uma certa suavidade e tranquilidade para uso do novo sistema.

#### **a. Houve treinamento para os usuários do Painel Calculadora?**

Sim, como disse anteriormente, a resistência interna por parte de alguns que normalmente não são adeptos a mudança foram sendo vencidas pela capacitação.

#### **b. Existe um programa contínuo de capacitação para garantir a atualização das habilidades dos usuários?**

Cada vez que são incluídas novas opções e funcionalidade somos convocados para conhecer essas atualizações.

#### **a. O Painel Calculadora interage com outros sistemas utilizados no Tribunal de Contas?**

O painel trabalha integrado com o nosso sistema Control P.

### **a. Antes de usar o Painel Calculadora como era realizada a gestão dos processos na secretaria/gabinete?**

Antes da implementação do Painel Calculadora, a gestão dos processos no Tribunal era realizada de maneira mais manual e menos sistematizada. Os processos eram acompanhados individualmente, o que demandava um esforço considerável de tempo e recursos humanos para monitorar o andamento e cumprir os prazos estabelecidos. A organização e a priorização dos processos dependiam em grande parte da experiência e da capacidade de gestão dos secretários e chefes de gabinete.

### **b. Existem melhorias notáveis para a tomada de decisões pelo uso do Painel Calculadora?**

Certamente. Com a introdução do Painel Calculadora, houve uma melhoria significativa no fluxo de trabalho e na celeridade dos processos, pois a ferramenta permite a definição de metas, a autoavaliação dos servidores e a automatização de indicadores, contribuindo para uma gestão mais eficiente e transparente.

### **c. Quais benefícios específicos você percebeu ao adotar o Painel Calculadora na gestão de processos?**

Eu vejo que a adoção do Painel Calculadora na gestão de processos trouxe diversos benefícios, como a otimização do tempo, a economia de recursos financeiros. A ferramenta permitiu automatizar esforços que anteriormente demandavam uma quantidade significativa de tempo e esforço manual, reduzindo a margem de erro e permitindo que os gestores se concentrassem em tarefas mais estratégicas. O que percebo além disso, é que o painel me oferece uma visualização clara e atualizada do status dos processos, facilitando a tomada de decisões baseadas em informações concretas e detalhadas.

### **d. Qual a maior contribuição do painel para a gestão processual da secretaria/ gabinete?**

Em minha opinião, a maior contribuição do painel reside na capacidade de proporcionar uma visão abrangente e atualizada do andamento dos processos. O painel permite o monitoramento eficaz de indicadores que são importantes para a tomada de decisões e o aprimoramento contínuo dos nossos serviços.

Acredito também, que a implementação do painel para gestão processual promove uma melhor interação entre o gabinete e a secretaria, e possibilita a elaboração de planos de ação mais eficientes baseados em diagnósticos precisos. Então, essa ferramenta se torna um instrumento importante para a gestão eficiente, alinhada com as melhores práticas de governança e administração pública.

**e. O que você acha que pode ser feito para aprimorar o sistema atual?**

Como um gestor do Tribunal reconheço a importância do aprimoramento contínuo do Painel Calculadora, porque é uma ferramenta fundamental para a transparência e eficiência na gestão pública. Mas, poderíamos melhorar a utilização, incluindo a simplificação da interface, a adoção de um design responsivo para facilitar o acesso em diferentes dispositivos. Também poderia permitir que os usuários personalizem o Painel Calculadora de acordo com suas necessidades e preferências específicas, possibilitando a visualização de dados relevantes de forma personalizada e adaptada aos seus interesses e objetivos. Uma outra proposta seria a integração com outras plataformas e sistemas utilizados por outras instituições governamentais, facilitando o compartilhamento de dados e a colaboração entre diferentes órgãos e entidades envolvidos na gestão pública. O painel também poderia coletar feedback dos usuários para analisar sua eficácia, o que com certeza poderia identificar áreas de melhoria e implementar ajustes conforme se entendesse necessário no dia a dia.

## ENTREVISTA DE SONDAÇÃO COM AUTOR DO PROJETO PAINEL CALCULADORA TCE-MT (PROJ, 2024)

Explique a ideia do Painel Calculadora

PROJ – Quando eu vim para a corregedoria, saí diretamente de um setor que trabalhava com o PDI, que, na prática, envolve planejamento estratégico.

PDI é?

PROJ – Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado, que hoje já não existe mais. Atualmente, trabalhamos com planejamento estratégico. Trabalhamos muito com indicadores. Esse é o contexto inicial.

Observamos um problema: muitas relatorias não estavam avançando com seus processos, e havia muitos processos parados. O ano todo está entrando processo. E o tempo todo tem que dar vazão você tem que colocar metas processuais, com prazo. Então, pensamos em mensurar isso.

Qual foi a ideia no início?

PROJ – Criar indicadores. Um dos indicadores é o de eficácia processual, que mede o resultado final. A eficiência mede o caminho, enquanto a eficácia mede o resultado. O impacto é a efetividade. Assim, criamos esses indicadores para medir o desempenho dos processos. Com eles, podemos ver quantos processos entraram, quantos saíram e fazer uma análise quantitativa, não qualitativa, porque os processos são diferentes. A análise qualitativa seria um passo seguinte, para criar prazos diferenciados conforme a complexidade do processo.

Para resumir, este trabalho surgiu da necessidade de mensurar o desempenho das relatorias, Secex e gabinetes, possibilitando agora um ranqueamento (não divulgado), que mostra quais setores estão com melhor desempenho e quais não estão conseguindo reduzir seus estoques. Temos uma visão gerencial completa e rápida, analisando

vários segmentos. Por exemplo, um líder ou Conselheiro pode verificar o desempenho de sua Secex e conversar com o secretário, que pode avaliar a produtividade de cada servidor.

A ideia é aumentar a produtividade em termos processuais, diminuindo o estoque de processos.

Tinha controle?

PROJ – Tinha, mas era manual, sem nada sistematizado.

Existem esses números da época?

PROJ – Não sei, acho difícil retroagir para obter esses números.

Qual era a intenção?

PROJ – Diminuir o número de processos parados. Tínhamos muitos processos previdenciários. A partir do momento que o servidor sabe que pode ser fiscalizado, há um efeito psicológico que faz os processos andarem mais rápido. Além disso, há a cobrança do líder. Tivemos uma situação nova com o tema 445 do STF, que trata da prescrição nos TCs. Muitos processos antigos prescreveram, o que reduziu o estoque.

Precisamos melhorar a gestão processual para evitar prescrições. Consegui uma resolução em consulta para direcionar os processos previdenciários, ajudando a reduzir o estoque e acelerar os processos. O Painel Calculadora veio para oferecer uma visão gerencial inédita.

A grande questão é que havia um volume grande, e o stf determinou: ou resolvem ou vai prescrever tudo.

PROJ – Exato. Quando o servidor entra com o pedido de aposentadoria, o órgão concede, mas o TC precisa registrar para que ele se aposente de fato. O TC não estava registrando por falta de documentação. O STF fez a resolução e saiu a consulta.

Não é só questão previdenciária. Vários processos precisam de decisão do TC. O painel ajuda a visualizar o estoque de cada setor e como melhorar isso. Os indicadores mostram se o estoque aumentou ou diminuiu a cada mês. Temos que tramitar mais processos do que entram para reduzir o estoque. É uma análise quantitativa; a qualitativa seria um próximo passo, com metas diferenciadas para cada processo.

Qual seria o modelo ideal de gestão de processos?

PROJ – Conseguir dar vazão a mais processos do que os que entram, mantendo o sistema dinâmico. Processos entram o tempo todo, e precisamos definir metas processuais com prazos. O servidor deve se especializar em cumprir os prazos, contribuindo para a diminuição do estoque. Na minha Secex, temos o estoque mais baixo graças ao bom desempenho da equipe.

Mas até hoje está pendente o macrofluxo.

PROJ – A ideia da análise qualitativa é classificar cada processo.

Então você olhou a meta baseada no macrofluxo?

PROJ – Fizemos uma média baseada nos prazos. Um recurso, por exemplo, tem 60 dias para tramitar, uma conta de governo 120 dias, prorrogáveis. A complexidade dos processos varia, então é preciso qualificar cada um. Isso é uma sugestão para ampliar o painel: cadastrar tipos de processos e sua complexidade.

Isso norteou a meta?

PROJ – Sim. A meta tem prazo, e se conseguirmos atingi-la, fornecemos informações para atingir o objetivo. Com base na força de trabalho, calculamos como reduzir o estoque em um ano. Se não estiver conseguindo, fazemos uma força-tarefa para distribuir mais OS (Ordens de Serviço) para atingir a meta.

Outra função a ser agregada ao painel é o acompanhamento das os, garantindo ao gestor visão integral do desenvolvimento e desempenho.

PROJ – Exato. E ao classificar a complexidade, avançamos mais. Pensamos em um gráfico de produtividade de cada Secex, sem nomes de servidores, apenas do primeiro colocado, com premiação para a Secex mais produtiva. Isso motiva o servidor.

Explique como é a entrada e o trâmite de processos no tribunal.

PROJ – O processo entra pelo protocolo, que o destina ao setor ou gabinete. O Conselheiro faz uma análise básica e verifica se a documentação está correta. Os municípios têm seus Conselheiros relatores, sorteados a cada dois anos. O protocolo envia para o Conselheiro, que faz um juízo de admissibilidade. Se houver indícios de crime, o processo pode ser encaminhado ao MP. Antigamente, os processos eram físicos, hoje são digitalizados, o que melhora o controle e evita a perda de documentos.

Qual seria a gestão ideal?

PROJ – Com o novo macrofluxo, ficará melhor. A meta pode ser variável ou fixa, atualizada periodicamente. Meta é diferente de objetivo, pois tem prazo. A meta deve ser baseada na força de trabalho e ajustada conforme necessário para reduzir o estoque.



idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Ness  
são e

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO