

idp

idn

# MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (2006-2021)**

**VITOR TURRI ROMANO**

Brasília-DF, 2024

**VITOR TURRI ROMANO**

**O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO  
DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO  
GROSSO (2006-2021)**

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 Doutor Alexander Cambraia Nascimento Vaz.

Brasília-DF 2024

## VITOR TURRI ROMANO

# O PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO (2006-2021)

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 / 07 / 2024

### Banca Examinadora

---

Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz - Orientador

---

Prof. Dr. Alisson Carvalho de Alencar

---

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro

---

R759 Romano, Vitor Turri  
O processo de modernização da administração pública: uma análise no âmbito do Tribunal de contas do estado de Mato Grosso (2006-2021) / Vitor Turri Romano. – Brasília: IDP, 2024.

165 p.  
Inclui bibliografia.

Dissertação (Mestrado profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Brasília, 2024.  
Orientador: Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz

1. Administração Pública. 2. Inovação. 3. Tribunal de Contratos da União. I. Título.

CDD: 350

---

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

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, pelo dom da vida e por me conceder luz, sabedoria e saúde. Aos meus pais, Marcos Lourenço Romano e Erriete Serapião Turri, que nunca pouparam nem mediram esforços em prol de meu acesso à educação. Ao meu segundo pai, chefe, mentor e referência absoluta, José Carlos Novelli, por me incentivar e acreditar em mim mesmo quando ninguém mais acreditava. À minha namorada, Ana Gabriela Novelli, pela compreensão e apoio durante todo esse período.

Ao Prof. Dr. Alexander Cambraia Nascimento Vaz, pelas inúmeras conversas e orientações sobre a construção desse trabalho. Pessoa da qual estendo os cumprimentos e agradecimentos a todo corpo docente do espetacular programa de Mestrado Profissional em Administração Pública do IDP.

Ao Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, em nome de seus sete (7) membros, Excelentíssimos Senhores Conselheiros José Carlos Novelli, Valter Albano da Silva, Antônio Joaquim de Moraes, Waldir Teis, Guilherme Maluf, Sérgio Ricardo de Almeida e Gonçalo Domingos de Campos Neto, por todas as experiências e ensinamentos obtidos ao longo de mais de uma década de serviço prestado à instituição.

Aos colegas servidores da Corte, que contribuíram efetivamente para a conclusão da dissertação, seja de maneira direta ou indireta, saúdo e vos agradeço em nome do Secretário Executivo de Gestão de Pessoas do TCE-MT, Sr. Enéias Viegas da Silva.

## RESUMO

Este estudo, através de pesquisa exploratória bibliográfica e da aplicação de roteiros de entrevistas, analisou o processo de modernização do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), entre os anos de 2006 a 2021, a fim de identificar de que forma a adoção de técnicas de gestão baseadas em planejamentos estratégicos de longo prazo, investimentos em tecnologia e capacitação contínua de servidores contribuíram para a qualidade e eficiência das atividades administrativas e de controle externo desempenhadas pela instituição. Observamos o processo de transição vivenciado pelo órgão a partir da ruptura com o sistema de gestão burocrática para um modelo baseado na Governança Pública para Resultados, com destaque para os fatores críticos de sucesso como a vontade política, maturidade institucional, os investimentos financeiros e os investimentos em ações na área de recursos humanos. Concluímos que a modernização institucional no TCE-MT resultou em uma melhoria significativa na fiscalização e controle dos gastos públicos, servindo como referência para outras instituições públicas. Ao final, sugerimos a continuidade dos investimentos em tecnologia, capacitação e promoção de novas linhas de pesquisa, com destaque para o impacto do processo de modernização institucional no desenvolvimento e efetivação de políticas públicas nas áreas de saúde, educação e segurança pública.

**Palavras chave: Tribunal de Contas. Modernização Institucional. Administração Pública. Planejamento Estratégico. Governança Pública.**

## ABSTRACT

This study, through exploratory bibliographical research and the application of interview scripts, analyzed the modernization process of the Court of Auditors of the State of Mato Grosso (TCE-MT), between the years 2006 and 2021, in order to identify why The adoption of management techniques based on long-term strategic planning, investments in technology and continuous training of employees contributed to the quality and efficiency of the administrative and external control activities carried out by the institution. We observed the transition process experienced by the body from the rupture with the bureaucratic management system to a model based on Public Governance for Results, with emphasis on critical success factors such as political will, institutional maturity, financial investments and in actions in the area of human resources. We conclude that institutional modernization at TCE-MT resulted in a significant improvement in the supervision and control of public spending, serving as a reference for other public institutions. In the end, we suggest continued investments in technology, training and promotion of new lines of research, with emphasis on the impact of the institutional modernization process on the development and implementation of public policies in the areas of health, education and public security..

**Keywords:** Court of Accounts, Institutional Modernization, Public Administration, Strategic Planning, Public Governance

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALMT	Assembleia Legislativa de Mato Grosso
APLIC	Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas
BSB	Metodologia Balanced Scorecard
Conex-e	Sistema de Controle Externo Eletrônico (
DASP	Departamento de Administração do Serviço Público
EC	Emenda Constitucional
FIA	Fundação Instituto de Administração
GEO-Obras	Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas
GESPÚBLIC A	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GPE	Gerenciamento de Planejamento Estratégico)
INMETRO	Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
ONU	Organização das Nações Unidas
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	Ciclo de Deming
PDI	Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado
PEG	Plano Estratégico de Gestão
PELP	Plano Estratégico de Longo Prazo
PPA	Planejamento Plurianual
PNAFE	Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros
PND	Programa Nacional de Desburocratização
PNME	Política Nacional de Modernização do Estado
PUG	Portal Único do Gestor
PROMOEX	Programa Nacional de Modernização dos Tribunais de Contas
RAG	Relatórios de Atividades de Gestão
RRG	Relatórios de Resultados de Gestão
SISP	Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação



<b>SEFAZ-MT</b>	<b>Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso</b>
<b>SIC</b>	<b>Serviço de Informação ao Cidadão</b>
<b>SOP</b>	<b>Sistema de Obras Públicas</b>
<b>TCE-MT</b>	<b>Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso</b>
<b>TCU</b>	<b>Tribunal de Contas da União</b>
<b>TVAL</b>	<b>Rede de Televisão Assembleia Legislativa</b>
<b>USP</b>	<b>Universidade de São Paulo</b>



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Método Balanced Scorecard – BSC. (Autores: Robert S. Kaplan e David P. Norton)	<b>161</b>
<b>Figura 2</b> Matriz do Planejamento Estratégico de Longo Prazo – 2016-2021	<b>162</b>
<b>Figura 3</b> Missão, visão e objetivo estratégico 2016-2021	<b>162</b>
<b>Figura 4</b> Imagem 04: Método de Gerenciamento Ciclo PDCA	<b>163</b>
<b>Figura 5</b> Nível de satisfação dos servidores em relação ao TCE-MT após execução do PELP 2006-2011	<b>163</b>
<b>Figura 6</b> Objetivo estratégico 04 do PEG 2006-2008	<b>164</b>
<b>Figura 7</b> Mapa cronológico de iniciativas/ações relacionadas ao aprimoramento do controle externo e satisfação da sociedade	<b>165</b>
<b>Figura 8</b> Mapa cronológico de iniciativas/ações relacionadas ao aprimoramento das atividades de controle externo	<b>166</b>
<b>Figura 9</b> Mapa cronológico de iniciativas/ações relacionadas ao aprimoramento das atividades de controle externo em função dos jurisdicionados do TCE-MT	<b>167</b>
<b>Figura 10</b> Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na infraestrutura física do TCE-MT	<b>168</b>
<b>Figura 11</b> Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na infraestrutura operacional do TCE-MT	<b>169</b>
<b>Figura 12</b> Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na área de TI e de segurança institucional	<b>170</b>

**Figura 13**

Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na ampliação e modernização da estrutura física do TCE-MT

.....171

**Figura 14**

Mapa cronológico de ações realizadas durante o PELP 2006-2011 direcionadas à capacitação e valorização dos quadros funcionais do TCE-MT

.....171

**Figura 15**

Demonstrativo de parcerias firmadas pelo TCE-MT durante a execução do PELP 2016-2021

.....172

**Figura 16**

Indicadores de avaliação do conhecimento das instituições parceiras a respeito do trabalho desenvolvido pelo TCE-MT

.....172

## LISTA DE QUADROS

### **Quadro 1**

Classificação do grau de influência das variáveis

.....74

### **Quadro 2**

Objetivo estratégico nº 09 - PELP 2012-2017

.....101

### **Quadro 1**

Classificação do grau de influência das variáveis

.....128

# SUMÁRIO

## 1. INTRODUÇÃO ..... 16

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO ..... 22

- 2.1 A evolução da Administração Pública brasileira ..... 22
  - 2.1.1 Administração pública burocrática ..... 22
  - 2.1.2 Administração pública gerencial..... 25
  - 2.1.3 Governança pública ..... 30
- 2.2 O conceito de modernização institucional..... 34
  - 2.2.1 A importância de se modernizar as instituições públicas..... 40
- 2.3 A modernização institucional do Tribunal de Contas de Mato Grosso... 43

## 3. HIPÓTESE, DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS, OBJETO DE PESQUISA E METODOLOGIA DE TRABALHO ..... 49

- 3.1 Hipótese..... 49
- 3.2 Características das variáveis e seus respectivos indicadores ..... 49
  - 3.2.1 Vontade política..... 50
  - 3.2.2 Maturidade institucional..... 52
  - 3.2.3 Investimentos financeiros..... 54
  - 3.2.4 Investimentos em ações de recursos humanos ..... 56
- 3.3 Objeto de pesquisa ..... 61
- 3.4 Metodologia ..... 67
- 3.5 Diretrizes e parâmetros para observação e análise das variáveis ..... 68

## 4. ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E RESULTADOS DO TRABALHO DE PESQUISA ..... 75

- 4.1 Análise do comportamento das variáveis durante o período do 1º Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP: 2006-2011) ..... 76
  - 4.1.1 Variável vontade política..... 77
    - 4.1.1.1 Análise dos indicadores ..... 77
    - 4.1.1.2 Análise dos indicadores com base nas informações obtidas com aplicação dos roteiros de entrevistas..... 78
    - 4.1.1.3 Confronto dos Indicadores em relação aos parâmetros mínimos estabelecidos para observação..... 80
    - 4.1.1.4 Classificação da variável vontade política no período de 2006 a 2011 ..... 80

# SUMÁRIO

4.1.2 Variável maturidade institucional .....	<b>81</b>
4.1.2.1 Análise dos indicadores .....	<b>81</b>
4.1.2.2 Análise dos indicadores com base nas informações obtidas com aplicação dos roteiros de entrevistas .....	<b>84</b>
4.1.2.3 Confronto dos Indicadores em relação aos parâmetros mínimos estabelecidos para observação .....	<b>86</b>
4.1.2.4 Classificação da variável maturidade institucional no período de 2006 a 2011 .....	<b>86</b>
4.1.3 Variável investimentos financeiros .....	<b>87</b>
4.1.3.1 Análise dos indicadores .....	<b>87</b>
4.1.3.2 Análise dos indicadores com base nas informações obtidas com aplicação dos roteiros de entrevistas .....	<b>89</b>
4.1.3.3 Confronto dos Indicadores em relação aos parâmetros mínimos estabelecidos para observação .....	<b>90</b>
4.1.3.4 Classificação da variável investimentos financeiros no período de 2006 a 2011 .....	<b>91</b>
4.1.4 Variável investimentos em ações de recursos humanos .....	<b>91</b>
4.1.4.1 Análise dos indicadores .....	<b>91</b>
4.1.4.2 Análise dos indicadores com base nas informações obtidas com aplicação dos roteiros de entrevistas .....	<b>93</b>
4.1.4.3 Confronto dos Indicadores em relação aos parâmetros mínimos estabelecidos para observação .....	<b>94</b>
4.1.4.4 Classificação da variável investimentos em ações de recursos humanos no período de 2006 a 2011 .....	<b>94</b>
4.2 Análise do comportamento das variáveis durante o período do 2º Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP: 2012-2017) .....	<b>95</b>
4.2.1 Variável vontade política .....	<b>95</b>
4.2.1.1 Análise dos indicadores .....	<b>95</b>
4.2.1.2 Análise dos indicadores com base nas informações obtidas com aplicação dos roteiros de entrevistas .....	<b>97</b>
4.2.1.3 Confronto dos Indicadores em relação aos parâmetros mínimos estabelecidos para observação .....	<b>97</b>
4.2.1.4 Classificação da variável vontade política no período de 2012 a 2017 .....	<b>98</b>
4.2.2 Variável maturidade institucional .....	<b>98</b>
4.2.2.1 Análise dos indicadores .....	<b>99</b>
4.2.2.2 Análise dos indicadores com base nas informações obtidas com aplicação dos roteiros de entrevistas .....	<b>101</b>



## 1

**INTRODUÇÃO**

Foram muitas as transformações elencadas pela Constituição Federal de 1988 cujos reflexos das mudanças, incorporados ao Estado Democrático de Direito, se estenderam em todas as estruturas de poder e nos Tribunais de Contas brasileiros.

Essa nova ordem social imposta pelo texto constitucional exigiu uma reorganização e reestruturação da Administração Pública, haja vista o ideal de uma sociedade justa e igualitária, preconizada em nossa lei maior, submeter o Estado a uma gama maior de atribuições e obrigações, exigindo o estabelecimento de um modelo de gestão cada vez mais eficiente em relação ao cumprimento e alcance de suas respectivas finalidades institucionais.

No mesmo compasso, a modernização imposta com a invenção e propagação mundial da internet proporcionou, de certo modo, uma ampliação da disseminação de informações e conhecimentos, com destaque para o acesso à sociedade em geral acerca das atividades desenvolvidas pelo poder público no tocante ao desenvolvimento e execução de políticas públicas voltadas à efetivação de direitos fundamentais.

Neste contexto, o controle social está se tornando cada vez mais interativo através de ações amparadas no art. 1º da Carta Magna, buscando a segurança social e o bem-estar da coletividade como princípio angular de todo o regramento jurídico necessário à harmônica convivência social e política.

A crise econômica ocorrida nos primeiros anos da transição do regime militar para o atual modelo democrático, aliada às demandas sociais oriundas dos direitos fundamentais estabelecidos na Constituição Federal de 1988, acabou por evidenciar a necessidade do modelo de gestão burocrática até então adotado no âmbito da Administração Pública brasileira.

Do mesmo modo, a partir do advento da atual Constituição Cidadã, as atribuições dos órgãos constitucionais de controle externo

ressaltaram de forma inédita na história republicana. Sendo ampliadas e sistematizadas em um modelo de controle externo proativo.

Essas novas atribuições fizeram com que os tribunais de contas assumissem um papel de relevo no exercício de uma, por assim dizer, nova missão institucional, alçando à condição de defensores dos direitos fundamentais e da democracia por meio de atividades que, para além de fiscalizar, fomentam a elaboração e execução de políticas públicas de qualidade junto aos seus jurisdicionados.

Nesse novo contexto juspolítico, a percepção que se deve ter dos órgãos de controle de contas, como, de resto, de quaisquer outros órgãos que passem a exercer as modernas e complexas funções de controles recíprocos das policracias contemporâneas, não será mais a que resultava de uma tradicional taxinomia orgânico-funcional constitucionalmente adotada, porém, mais do que isso, a que parta de uma ampla compreensão do que esses órgãos hoje representam como bastiões dos direitos fundamentais e da democracia. (MOREIRA NETO, 2004, p. 113)

A atuação dos Tribunais de Contas decorre da própria sistematização do Direito Público, esse considerado não como o Direito do Governo, ou da Administração Pública, ou como o Direito do Poder, mas como o direito que analisa as relações entre o Estado e o indivíduo, entre a autoridade e a liberdade.

Assim, pensando no equilíbrio do Estado Democrático de Direito e na proteção dos interesses públicos, é que os Tribunais de Contas foram alvo de uma ampliação sócio democrática de suas funções institucionais, passando a exercer um controle externo voltado para a efetivação de políticas públicas de qualidade e a concretização dos direitos sociais fundamentais.

No Brasil, a reforma gerencial teve início de fato a partir de 1995, na gestão do Presidente Fernando Henrique Cardoso. Foi criado para isso o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), tendo Luiz Carlos Bresser Pereira como seu ministro.

O modelo Gerencial introduziu uma nova visão, especialmente com ênfase na EC 19/1998, que incorporou o princípio da Eficiência ao art. 37 da CF/88. Com isso, a noção de qualidade e eficácia no setor público tornou-se finalmente viável, uma vez que a Administração Pública deve oferecer serviços de alta qualidade e eficiência aos cidadãos.

Para atender às necessidades dos cidadãos em relação a uma Administração Pública mais moderna e eficiente, o Governo Federal implementou um conjunto de ações e programas sob a Política Nacional de Modernização do Estado (PNME).

Modernizar a Administração Pública, significa torná-la mais eficiente, inclusiva e responsiva às demandas que lhe são impostas. Isso implica garantir que as políticas públicas atinjam seus objetivos e seus públicos-alvo, oferecendo à sociedade serviços públicos eficientes e com eficácia em relação à área programática na qual se encontram inseridos.

A melhoria na Administração Pública foi concebida a partir de uma reflexão sobre a adaptação da Administração e do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), que enquadrava iniciativas como cartas de serviços, monitoramentos das atividades, eficiência e confiabilidade nos serviços públicos, capacitação dos servidores, flexibilização das técnicas de gestão e estabelecimento de uma cultura de racionalização das atividades desenvolvidas.

O termo modernização está diretamente relacionado a atributos de novidade e vanguarda, ligado àquilo que pode ser melhorado. Trata-se de um processo de evolução e busca por aprimoramento organizacional. Atua na legitimação institucional perante a sociedade, que busca por respostas cada vez mais céleres dos serviços prestados pela Administração Pública.

O processo de modernização iniciou uma discussão no que se refere ao cumprimento da missão institucional dos Tribunais de Contas, gerando um pensamento coletivo relacionado aos fundamentos do controle externo e suas perspectivas de mudança e atuação.

Para atuar nesse novo papel, além de fiscais da lei, fiscais do orçamento público e controladores da gestão pública, foi preciso traçar um novo caminho de forma estratégica, proativo e sistêmico, com foco na avaliação efetiva da qualidade do gasto público em benefício da sociedade. O cumprimento dessa missão levaria a democracia brasileira a um novo patamar de cidadania.

Neste cenário de mudanças de paradigmas da Administração Pública brasileira, o Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT) deu seu primeiro passo para iniciar uma verdadeira revolução institucional.

No ano 2000, por meio de um convênio celebrado com o Governo do Estado de Mato Grosso, o TCE-MT aderiu ao Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros (PNAFE), iniciando, a partir de então, um longo processo de modernização institucional baseado em um sistema de planejamentos estratégicos de longo prazo.

Desde então foram adotadas ações e realizados esforços a fim de proporcionar uma verdadeira transformação administrativa no âmbito da instituição, que após abandonar o modelo de gestão burocrática e superar estágios no âmbito da administração gerencial, implantou um modelo de gestão baseado na Governança Pública para Resultados, conquistando certificações de qualidade e se tornando referência no âmbito do controle externo, principalmente na disseminação de conhecimento e apoio ao desenvolvimento da capacidade burocrática de seus jurisdicionados.

O primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP) do TCE-MT foi executado entre os anos de 2006 a 2011, onde o órgão avançou em suas atividades institucionais, desenvolvendo trabalhos que fomentaram o desenvolvimento da administração pública mato-grossense.

Neste contexto, este trabalho de pesquisa tem como escopo analisar o processo de modernização vivenciado pelo TCE-MT, em função dos resultados práticos de sua mudança de paradigma administrativo, até o seu atual modelo de gestão baseado na Governança Pública para resultados.

Sendo assim, nosso estudo busca responder a seguinte pergunta:

### **Quais fatores/elementos estão associados ao processo de modernização efetivado no âmbito do TCE-MT?**

O objetivo geral deste trabalho de pesquisa é analisar o processo de modernização do Tribunal de Contas de Mato Grosso, decorrente dos resultados práticos do desenvolvimento e execução de um sistema de gestão baseado no desenvolvimento e execução de planejamentos estratégicos de longo prazo.

No que concerne ao objetivo específico, nossa pesquisa busca identificar quais variáveis contribuíram, ou não, para o estabelecimento do processo de modernização institucional do TCE-MT.

Com finalidade de proporcionar uma organização adequada do conteúdo de nossa pesquisa, o trabalho contemplará mais quatro seções. Na segunda seção será apresentado o referencial teórico acerca da evolução administrativa do Estado, a contextualização e conceituação acerca do tema modernização institucional, com destaque para o processo de modernização do TCE-MT.

Na terceira seção discorreremos a respeito da hipótese estabelecida como fundamento para a pesquisa; a definição das variáveis eleitas para estudo, seus respectivos indicadores e parâmetros de observação e análise; a descrição do objeto de pesquisa e o critério metodológico para análise do comportamento das variáveis.

Dando seguimento, na quarta seção será realizada a análise, classificação e eventuais considerações em relação ao grau de influência das variáveis no processo de modernização do TCE-MT, de acordo com os parâmetros estabelecidos para observação dos indicadores que as compõem.

Por fim, na quinta seção serão apresentadas as considerações e encaminhamentos necessários a respeito do tema modernização institucional no âmbito da Administração Pública. No mesmo contexto, esperamos que o conteúdo ora desenvolvido possa servir de base e estímulo a outros órgãos, entes e poderes públicos no trabalho de desenvolvimento, implementação e consolidação de seus respectivos processos de modernização institucional.

Do mesmo modo, seu conteúdo pode servir de base ou estímulo a outros órgãos, entes e poderes públicos no desenvolvimento, implementação e consolidação de seus respectivos processos de modernização institucional.



# 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção será apresentada a fundamentação teórica que sustenta o trabalho de pesquisa. O acervo bibliográfico utilizado como referência proporciona a formação da argumentação, das conclusões e estimula o surgimento de iniciativas para novas abordagens sobre o tema.

De acordo com o tema proposto e os objetivos do trabalho, a bibliografia utilizada aborda a evolução da Administração Pública brasileira e a conceituação de modernização institucional, com destaque para o estabelecimento do processo de modernização do Tribunal de Contas de Mato Grosso.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Na história da Administração Pública brasileira podem ser identificados quatro fases/modelos de gestão distintos: o Patrimonialista, o Burocrático, o Gerencial e a atual Governança Pública para resultados.

Considerando essas fases/modelos retromencionados, podemos afirmar que há uma nova cultura da atividade pública no país, uma evolução conceitual “que faz com que o agente público saiba que exerce não apenas um mandato ou uma função, mas que é integrante de uma ordem completa de preservação dos valores sociais” (OLIVEIRA, 2008, p. 399).

Neste compasso, de acordo com o tema proposto nesta dissertação, doravante faremos uma abordagem conceitual histórica dos modelos de gestão burocrática, gerencial e de governança no âmbito da Administração Pública brasileira.

#### 2.1.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Em atendimento aos objetivos desse trabalho de pesquisa, este tópico guarda seu foco nos modelos de gestão burocrática, gestão gerencial e a governança pública para resultados.

Paludo afirma que (2010, p. 58)

[...] o surgimento das organizações de grande porte, a pressão pelo atendimento de demandas sociais, o crescimento da burguesia comercial e industrial indicavam que o Estado Liberal deveria ceder seu espaço a um Estado mais organizado e de cunho econômico.

Neste contexto, diante da necessidade de substituir o modelo de gestão patrimonialista, típico do período da monarquia, em 1936, o Governo Federal brasileiro dá início a um processo de modernização da Administração Pública, promovendo a expansão e o estabelecendo de um modelo de gestão burocrática.

De acordo com as lições de Augustinho Paludo (2010, p. 59-61):

A administração burocrática trouxe novos conceitos à Administração Pública: a separação entre a coisa pública e a privada, regras legais e operacionais previamente definidas, reestruturação e reorientação da administração para atender ao crescimento das demandas sociais e aos papéis econômicos da sociedade da época, juntamente com o conceito de racionalidade e eficiência administrativa no atendimento às demandas da sociedade.

[...]

A Burocracia corresponde a uma instituição Administrativa (pública ou privada) cujos pilares são o caráter legal das normas e procedimentos, a racionalidade, a formalidade etc. Caracterizava-se como uma forma superior de organização capaz de realizar, de modo eficiente e em grande escala, as atividades administrativas, através do trabalho de muitos funcionários, organizado de maneira racional. É um tipo de organização que proporciona a profissionalização de seus funcionários, visto que se orienta pelos princípios da competência e da meritocracia, não se prestando a favores pessoais de indicação política (típicos do patrimonialismo).

[...]

A administração burocrática pública era voltada para si mesma, perdendo a noção de sua missão básica de instrumento do Estado para servir à sociedade, e o controle dos meios transformara-se na própria razão de ser da administração – tanto é que a qualidade era conceituada como a efetividade no controle dos abusos.

Lima Júnior (1998) aponta que a mudança no modelo de gestão liderada por Getúlio Vargas deu início a um processo de transformação e de padronização da Administração Pública, principalmente no que

concerne às bases fundamentais de suas atividades nas áreas de gestão de pessoas, materiais e financeira.

No modelo de Administração Burocrática predominam as seguintes características: centralização; meritocracia; profissionalismo (baseado em competências técnicas e carreiras); poder racional-legal; impessoalidade; formalismo; verticalização; autoridade funcional; obediência às regras; controle rigoroso de processos, de metodologias e de procedimentos.

Dentre as várias medidas adotadas e objetivos perseguidos, podemos destacar: a intenção de estabelecer sistemas de gerenciamento e de coordenação; o estabelecimento de um processo de racionalização das atividades administrativas; a criação das carreiras burocráticas; a criação e estabelecimento do concurso público como forma de ingresso no serviço estatal; a busca pela melhoria na gestão de recursos humanos e financeiros e, ainda, o estabelecimento de mecanismos de controle mais rigorosos no combate à prática do clientelismo e do patrimonialismo.

Com o advento da Constituição Federal de 1937 foi criado o Departamento de Administração do Serviço Público (DASP)<sup>1</sup>, sendo considerado à época como um dos eixos essenciais no curso do processo de modernização da Administração Pública.

Costa (2008) esclarece que ao DASP foi atribuída a missão de implementar a burocracia na administração pública nacional, a fim de estabelecer e desenvolver a política de gestão de pessoal, mediante a inclusão e realização de concursos públicos e as capacitações técnicas necessárias, com objetivo de utilizar metodologias destinadas à racionalização das atividades e serviços desenvolvidos pelo Estado.

---

<sup>1</sup> Em julho de 1938 o decreto-lei 579 cria o DASP: Departamento de Administração do Setor Público, incluindo em suas atribuições todas aquelas citadas pela Constituição e acrescentando as seguintes: "d) selecionar os candidatos aos cargos públicos federais, excetuados os das secretarias da Câmara dos Deputados e do Conselho Federal [órgão este que não chegou a ser organizado] e os do magistério e da magistratura; e) promover a readaptação e aperfeiçoamento dos funcionários civis da União; f) estudar e fixar os padrões e especificações do material para uso nos serviços públicos; g) auxiliar o presidente da República no exame dos projetos de lei submetidos à sanção; h) inspecionar os serviços públicos; i) apresentar anualmente ao presidente relatório pormenorizado dos trabalhos realizados e em andamento." Disponível em: <<http://querepublicaessa.an.gov.br/conheca-nosso-acervo/61-conhe%C3%A7a-nosso-acervo/383-dasp-departamento-de-administracao-do-setor-publico.html>>.

Dessa maneira, se estabeleceu o primeiro movimento institucionalizado de combate à cultura patrimonialista no âmbito da administração estatal, com aplicação de fundamentos administrativos assentados nos princípios da eficiência e da efetividade, inerentes às atividades desenvolvidas pelo Estado.

Contudo, apesar de ter dado origem ao profissionalismo no serviço público e estabelecer os pilares da Administração Burocrática, segundo Bresser Pereira (1996), essa referida reforma nunca foi concluída.

## **2.1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL**

Em 1967, apesar do período ditatorial, ocorreu a primeira tentativa de introdução do modelo de Gestão Gerencial na Administração Pública brasileira. Tal feito se deu por meio da edição do Decreto-Lei nº 200/1967, cujo objetivo principal era descentralizar e flexibilizar a gestão estatal, expandindo-a para a esfera da administração indireta com a criação de Autarquias, Empresas Públicas, Fundações e Sociedades de Economia Mista.

Essa tentativa de reforma encontrou justificativa na tese de que o Estado não teria a capacidade de gerenciar todas as demandas e atividades a ele afetas, dirigindo-as de maneira centralizada.

O referido diploma legal estabeleceu e realizou um grande programa de mudanças na estrutura organizacional do Estado, cuja finalidade era dar concretude e efetivar um modelo de Administração Pública Desenvolvimentista.

Segundo Wahrlich (1984), os cinco pilares da reforma proposta por meio do Decreto-Lei nº 200/67 foram : a) planejamento, descentralização, delegação de autoridade, coordenação e controle; b) expansão de empresas estatais, órgãos independentes (fundações) e empresas semi-independentes (municípios); c) fortalecimento e ampliação do sistema de mérito; d) desenvolvimento de diretrizes gerais para um novo plano de classificação de postos de trabalho; e) reagrupamento de departamentos, divisões e serviços em 16 ministérios.

Na sequência, Beltrão (1981) aponta que em 1979 foi implementado o Programa Nacional de Desburocratização (PND). Interrompido em 1985, com o início do processo de abertura

democrática, o programa foi concluído após a promulgação da Constituição Federal de 1988:

O Programa Nacional de Desburocratização (PND), criado em 1979 no governo João Figueiredo, pelo ministro Hélio Beltrão que havia colaborado com a segunda reforma do Estado, também deve ser mencionado nesta retrospectiva histórica das reformas administrativas brasileiras devido à relevância da sua proposta. O PND tinha como propósito eliminar o excesso de burocracia desnecessária que atrasava ou impedia que os cidadãos fizessem uso dos serviços públicos. Ainda em 1979 dois projetos importantes foram definidos para fazer a desburocratização: a) a proibição dos órgãos públicos exigirem do cidadão prova de um fato referente a informações que o próprio órgão detinha; b) eliminar exigências desnecessárias impostas ao cidadão empreendedor, reduzindo o tempo de abertura e fechamento das empresas. No entanto, as conquistas não foram efetivadas e o programa apresentou avanços descontinuados, retomado no ano de 2000 e foi extinto em 2005 ao dar origem ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). (RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013, p. 1-15).

Apesar do progresso significativo trazido pela reforma administrativa de 1967 e o estabelecimento do PND, as referidas mudanças não obtiveram êxito em diminuir a distância entre Administração Direta e a Administração Indireta.

No mesmo contexto, apesar de representar um marco histórico na consagração de direitos e garantias fundamentais, paradoxalmente, a promulgação da Constituição Federal de 1988 ocasionou um certo retrocesso para a Administração Pública brasileira, uma vez que contemplou em seu bojo uma forte ênfase na burocratização.

Dentre as mudanças mais significativas, destacam-se: a) diminuição da autonomia do Poder Executivo para estruturar órgãos públicos, passando a exigir leis específicas para sua autorização ou criação. b) redução da flexibilidade da Administração Indireta, com o estabelecimento de normas de funcionamento idênticas às da Administração Direta.

Na prática, isso fez com que os órgãos e entes descentralizados ficassem sujeitos às mesmas regras de controle formal, aplicadas àqueles pertencentes à espécie retromencionada. Contudo, a necessidade por mudanças que possibilitassem uma modernização na estrutura e na forma de atuação da Administração Pública eram

gritantes. Sendo assim, na década de 1990, o Brasil retomou a sua agenda de reformas administrativas.

Podemos afirmar que o processo de modernização no Brasil começou a partir da democratização de todas as estruturas político-administrativas do Estado e da redistribuição de poder. O principal problema era a mudança política; dessa maneira, as reformas administrativas foram restritas, visando solucionar aspectos concretos ou pontuais.

Foi a necessidade de promover flexibilidade e eficiência na Administração Pública que estimulou o Brasil a iniciar um processo reformista mais profundo, buscando legitimidade e institucionalização das estruturas políticas e administrativas. A década de 1990 trouxe medidas que favoreceram a democracia. Houve um contexto de estabilidade na economia – com a implementação do Plano Real – visando o controle da inflação.

Em 1994, sob a liderança do então presidente Fernando Henrique Cardoso, deu-se início à reforma administrativa. Para organizar esse processo foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob a liderança do então ministro Luiz Carlos Bresser Pereira.

[...] as ideias da reforma gerencial de 1995 começaram a ser formuladas logo em seguida ao convite que recebi do presidente Fernando Henrique Cardoso, em dezembro de 1994, para assumir o novo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare), que surgia da transformação, por sua iniciativa, da antiga Secretaria da Administração Federal da Presidência da República. Não fui eu quem solicitei a mudança de status e de nome do ministério, mas esta mudança fazia provavelmente sentido para o presidente: desta forma, ele fazia um desafio ao novo ministro e à equipe que iria me ajudar, para que enfrentassem a reforma da administração pública e, mais amplamente, do Estado. Ainda que julgue que o serviço público só se justifica quando temos a coragem de inovar e mudar, sei também que a prudência é outra qualidade essencial dos homens públicos. Por isso, e dadas as limitações óbvias de meu ministério, decidi concentrar-me na reforma da administração pública, ou, um pouco mais amplamente, do aparelho do Estado. Eu já tinha algumas ideias a respeito, já que orientara alunos e presidira a comissão que reformulou a pós-graduação em administração pública na Fundação Getúlio Vargas/SP. Conhecia muito bem a administração pública burocrática, conhecia a teoria e a prática da

administração de empresas e tinha uma ideia da administração, que eu chamaria um pouco adiante de “gerencial”, através da leitura do livro de Osborne e Gaebler (1992), Reinventando o governo. Mas precisava conhecer muito mais a respeito das novas ideias. E foi o que fiz, viajando para a Inglaterra logo no início do governo e começando a tomar conhecimento da bibliografia que recentemente havia se desenvolvido, principalmente naquele país, a respeito do assunto. (BRESSER PEREIRA, 2001, p. 222-259).

Conforme destaca Bresser-Pereira (1996), no âmbito da Reforma Gerencial, o primeiro trabalho desenvolvido foi a elaboração de um diagnóstico cujo resultado apontou que o Estado, este na concepção de sua estrutura de âmbito Federal, é composto por quatro pilares de atuação/competências, sendo: a) o núcleo estratégico do Estado; b) as atividades exclusivas do Estado; c) os serviços não exclusivos ou competitivos; d) a produção de bens e serviços para o mercado.

No que concerne aos quatro pilares retromencionados, estes se encontram definidos/organizados da seguinte forma:

- a) Núcleo estratégico (âmbito federal): Presidente da República e Ministros de Estado (que definem políticas públicas); Congresso Nacional (formula leis); Tribunais Nacionais e Ministério Público (responsáveis pelo cumprimento do arcabouço legal vigente e sua conformidade em relação à Constituição Federal).**
- b) Atividades exclusivas do Estado: são as que só podem ser realizadas ou cumpridas por funcionários ou representantes do Estado.**
- c) Serviços não exclusivos do Estado e produção de bens e serviços: Aqueles em que a gestão e a prestação do serviço podem ser realizadas por terceiros (terceirização).**

Assentado em um conjunto de métodos e normas administrativas, o modelo gerencial se desenvolve – por meio do emprego de práticas e técnicas derivadas do ramo da administração de empresas privadas – na Administração Pública, sendo considerado um método normativo pós-burocrático, que apresenta três modelos distintos no que concerne ao foco/concentração de sua atuação, sendo elas:

- a) Gerencialismo puro: Nesse modelo o cidadão é concebido como sendo contribuinte e financiador. O Estado deve fazer**

mais com menos, buscando eficiência e economia na utilização dos recursos públicos.

- b) **Consumerismo:** o foco está em melhorar os serviços para o cidadão, que é tratado como sendo cliente do Estado. O objetivo é fornecer serviços com qualidade e efetividade. A gestão pública torna-se mais ágil e competitiva, ocorrendo uma descentralização das atividades administrativas.
- c) **Serviço Orientado ao Cidadão:** o objetivo desse modelo é demonstrar no serviço público quem deve fazer e o que efetivamente deve ser feito. A atividade estatal é totalmente direcionada para o atendimento do cidadão. Os gestores públicos devem prestar contas dos resultados de suas atividades à sociedade, garantindo um maior grau de transparência na execução das políticas públicas. Podemos citar como exemplo a criação e estabelecimento dos Portais de Transparência Pública.

Contudo, apesar da modernização, o modelo gerencial ainda apresenta resquícios dos modelos anteriores, o que compromete a eficiência e a qualidade na prestação de serviços públicos. Infelizmente, práticas como nepotismo, clientelismo, corrupção e burocratização persistem até os dias atuais. Do exposto até o momento, pode-se afirmar que houve luzes e sombras, êxitos e fracassos nestas ambiciosas reformas.

No mesmo sentido, conforme leciona De Paula (2005), o modelo gerencial também apresentou deficiências, tanto no seu aspecto técnico, quanto na forma de estabelecimento de sua estrutura hierárquica e operacional, dentre as quais podemos destacar: a constituição de uma nova elite burocrática; a centralização do poder nos Poderes Executivos; inadequação da aplicação de técnicas e práticas do setor privado no setor público; dificuldade em lidar com a complexidade dos sistemas administrativos e a dimensão sociopolítica da gestão; incompatibilidade entre a lógica da gestão e o interesse público.

Estas deficiências fizeram com que fossem criadas propostas para o desenvolvimento de novas estratégias administrativas, a fim de contribuir para a eficiência e efetividade dos serviços públicos.

### 2.1.3 GOVERNANÇA PÚBLICA

No início do século XXI, inspirada em conceitos basilares do sistema da governança corporativa empresarial, surge a figura da Governança Pública para resultados.

Bresser Pereira (2005), defende a ideia de que a governança pública pode ser considerada como um processo centralizado, estabelecido a partir do desenvolvimento de modernos sistemas de governo, com a finalidade de identificar e promover a satisfação das demandas de interesse público.

Ele enfatiza que a governança, enquanto instrumento de gestão de um estado democrático, está intrinsecamente ligada à proteção dos direitos republicanos e à promoção da participação política dos cidadãos, uma vez que demanda a existência de instituições sólidas e cidadãos comprometidos com o bem comum, combinando a eficiência administrativa com a responsabilidade democrática.

Para entender essa dinâmica, precisamos expandir nossa percepção acerca da representatividade popular na estrutura de governo, presente no Estado Democrático de Direito, estabelecida a partir da Constituição Federal de 1988.

No que concerne à governança corporativa empresarial, há uma variedade de conceitos que a definem como sendo, na prática, uma estrutura organizada de poder cujos mecanismos, ou sistemas de controle, são utilizados pelas corporações para dirigir e monitorar seus acionistas, seus executivos e todos os demais interessados no sucesso e estabilidade das atividades da empresa (com destaque para o lucro) (FREITAS et al., 2018).

Com base nessas premissas, podemos conceber uma analogia onde: a sociedade equivale aos acionistas no âmbito da governança corporativa, enquanto os agentes públicos e políticos correspondem aos executivos que receberam os poderes e recursos com a finalidade de atender os interesses e suprir as necessidades dos acionistas (sociedade) (Altounian; Souza; Lapa, 2017).

Em uma acepção sintética, contudo, sem nos distanciarmos da conceituação técnica necessária, podemos definir a governança como um sistema de gestão que direciona as ações dos executivos (os agentes públicos e políticos) ao atendimento dos interesses dos

acionistas (sociedade), fazendo com que sejam coibidos eventuais comportamentos por parte desses primeiros que colidam com os resultados esperados por parte destes últimos.

No que concerne à Governança Pública, é possível afirmar que a estrutura e a forma de governo delineadas resultam, naturalmente, da separação entre a sociedade e seus agentes delegados, isso graças à herança de poderes (seja através do sufrágio universal ou outra forma de acesso aos cargos públicos) estabelecidos a partir da Constituição Federal de 1988.

Dessa forma, a sociedade (acionistas) delega aos agentes públicos (executivos) a autoridade para tomar decisões em relação à sua propriedade, recursos e poderes.

Sendo assim, tanto a Governança Pública quanto a Corporativa surgem da necessidade em estabelecer estratégias que diminuam as ameaças associadas a atitudes oportunistas ou descomprometidas de gestores que, eventualmente, não garantam os resultados almejados pelos verdadeiros detentores do poder (sociedade/acionistas).

Isso ocorre devido à inerente assimetria de informação (ausência de controle em relação a dados ou fatos de natureza privilegiada em posse daquele a quem a gestão foi delegada) ou ao desafio de supervisionar a gestão dos recursos e poderes conferidos (controle de todos os atos praticados em tempo real – de forma simultânea/concomitante).

Neste contexto, é correto afirmar que a Governança Pública promove o estabelecimento de instâncias administrativas, processos, ferramentas, procedimentos e corpo funcional capacitado para a correta avaliação, direcionamento e monitoramento constante da organização e da disponibilidade e gestão/utilização dos recursos públicos, proporcionando um adequado planejamento e execução dos trabalhos, atividades e ações direcionadas ao atendimento, concretização e efetivação das necessidades da sociedade como um todo.

De acordo com o Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública do Tribunal de Contas da União (TCU) (2014, p. 15):

A Assembleia Nacional Constituinte de 1988, com vistas a criar as condições necessárias à governança do Estado, fixou

direitos e garantias fundamentais dos cidadãos; organizou política e administrativamente o Estado e os Poderes; definiu e segregou papéis e responsabilidades; instituiu sistema de freios e contrapesos e instituiu estruturas de controle interno e externo.

Além do que foi definido na Constituição de 1988, outros instrumentos surgiram para fortalecer a governança pública, entre eles: (a) o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal (Decreto 1.171, de 22 de Junho de 1994) e a Lei de Responsabilidade Fiscal (Lei Complementar 101, de 4 de maio de 2000), que têm por objeto aspectos éticos e morais e o comportamento da liderança; (b) o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído em 2005 e revisado em 2009 e em 2013, cujos treze fundamentos norteiam-se pelos princípios constitucionais da administração pública e pelos fundamentos da excelência gerencial contemporânea; (c) a Lei 12.813, de 16 de maio de 2013, que dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego do Poder Executivo Federal; e (d) os instrumentos de transparência, como a Lei de Acesso à Informação (Lei 12.527, de 18 de novembro de 2011), que asseguram o direito fundamental de acesso à informação e facilitam o monitoramento e o controle de atos administrativos e da conduta de agentes públicos. (GOVERNO DIGITAL, 2019, Online).

Neste mesmo cenário de transformação da gestão estatal brasileira, a primeira década do século XXI também é marcada pela necessidade de agregar e empregar cada vez mais o uso de novas tecnologias na Administração Pública, permitindo a efetivação de um Estado mais moderno e capaz de satisfazer de forma eficiente as demandas da sociedade. A implementação das novas tecnologias teve um crescente exponencial, generalizando a assinatura digital, os trâmites eletrônicos e a expansão dos escritórios virtuais.

No Brasil, a criação do Comitê Executivo de Governança Eletrônica (Grupo de Trabalho Interministerial), teve como finalidade a propositura de políticas, diretrizes e normas relacionadas às novas formas eletrônicas de interação no Estado (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

Lançada em 2001, a Política de Governo Eletrônico teve como foco de sua atuação o desenvolvimento da política digital brasileira.

Diversas políticas e iniciativas foram realizadas até 2016, mas com a publicação da Estratégia de Governança Digital (EGD), foi implantado um novo paradigma de gestão pública e das

relações entre o Estado brasileiro e a Sociedade. Desburocratização, modernização do Estado, simplificação de processos, melhoria no acesso à informação pública, transparência, melhoria nos atendimentos e racionalização de gastos públicos são alguns avanços que a política de governança eletrônica e digital proporcionaram. (GOVERNO DIGITAL, 2019, Online).

Em 2004, o Decreto Federal nº 5.134/2004 criou o Departamento de Governo Eletrônico, com a competência de articular e coordenar as ações governamentais eletrônicas, a exemplo da prestação de serviços públicos eletrônicos e a padronização das ações e da disseminação de informações estatais eletrônicas.

De acordo com estudos realizados pela Organização das Nações Unidas – ONU, no ano de 2001, o compromisso do Brasil com a e-administração chegou a ser considerado entre os vinte melhores do mundo. Contudo, sete anos depois (2008), infelizmente o país passou do 18º para o 45º lugar no ranking das boas práticas desenvolvidas nessa área (PRADO, 2009).

Dentre as ferramentas e práticas digitais/tecnológicas desenvolvidas e efetivadas a partir da política digital brasileira, destacam-se: a Declaração Anual de Imposto de Renda; o Sistema Eletrônico de Compras Públicas; os Sistemas Eleitorais Eletrônicos; o lançamento do Portal de Convênios em 2008; a aprovação da Estratégia Geral de Tecnologia da Informação dos Órgãos do Sistema de Administração de Recursos de Tecnologia da Informação (SISP) (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019).

No que concerne aos desafios e dificuldades a serem enfrentados para o pleno estabelecimento de um novo modelo de gestão pública, consubstanciado e estruturado em um sistema de Governança Pública para resultados, podemos destacar as questões e problemas relacionados à necessidade de efetivação e manutenção de um ciclo de estabilidade econômica sempre constante; a garantia e efetivação de um desenvolvimento sustentável (Agenda 2030 da ONU) e o estabelecimento e concretização de um serviço público inserido de forma universal no âmbito das novas tecnologias digitais.

Em um mundo globalizado, em constante transformação econômica, política e humana, a ausência de modernização dos mecanismos de gestão, além de colocar em risco a eficiência e

qualidade das atividades desenvolvidas pelo Estado, condena à estagnação a sociedade na qual este se encontra inserido.

Neste contexto, é correto afirmar que a necessidade de modernização das instituições públicas é um elemento que se faz constante, que deve ser considerado como um dos principais pilares de sustentação de um Estado eficiente, capaz de conjugar um desempenho otimizado e eficaz de suas várias atividades, em consonância com os direitos e garantias estabelecidos constitucionalmente, a fim de permitir o efetivo atendimento das demandas da sociedade à qual se encontra vinculado.

Com base nas informações apresentadas, resta por evidenciado que as várias reformas administrativas, por si só, não foram e não são capazes de levarem o Estado ao estabelecimento de um padrão de atividades e serviços dotados de plena eficiência e efetividade, principalmente no que concerne ao atendimento das demandas sociais que tem se tornado cada vez mais complexas.

Sendo assim, é importante fazer a distinção entre reforma administrativa e modernização da administração. A primeira sugere ou estabelece uma transformação no desenho das estruturas (órgãos e poderes) que compõem o Estado, alterando sua organização, funcionamento e estabelecendo mudanças de natureza normativa e operacional.

A seu turno, modernizar a Administração Pública significa estabelecer um processo contínuo de evolução e melhoria das atividades desenvolvidas pelo Estado em todas as suas esferas e áreas de atuação.

Com base nessas considerações, a fim de estabelecer o entendimento necessário acerca da importância do processo de modernização do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), será apresentada uma conceituação sobre o tema.

## **2.2 O CONCEITO DE MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Modernização institucional nada mais é do que um Estado moderno fazer bom uso de suas ferramentas técnicas e tecnológicas, dispondo de forma eficiente de sua estrutura administrativa

(infraestrutura e quadro funcional), com o objetivo de entregar serviços de qualidade aos cidadãos (KLIKSBURG, 1996).

Tal processo também implica numa abordagem voltada para a busca de soluções inovadoras e adaptativas, capazes de enfrentar os desafios e demandas de um ambiente em constante transformação.

Isso envolve a implementação de sistemas digitais, automação de processos, uso de dados e análises para embasar a tomada de decisões, além de uma mentalidade aberta à experimentação e aprendizado contínuo. O objetivo final da modernização institucional é melhorar a experiência do cidadão, tornando os serviços públicos mais acessíveis, eficientes, ágeis e adequados às necessidades e expectativas da sociedade.

Neste compasso, a necessidade de modernização surge a partir do reconhecimento de que as formas tradicionais de operação e gestão podem não ser mais adequadas para lidar com as demandas atuais. As instituições precisam se adaptar e evoluir para garantir que possam entregar resultados efetivos, serviços de qualidade e produtos relevantes.

Dessa forma, a modernização institucional gera impactos diretos e indiretos em diversos aspectos. Por um lado, busca-se otimizar as entregas, aumentar a eficiência e produtividade, reduzir custos e promover a inovação.

Por outro lado, visa melhorar a qualidade dos serviços oferecidos, fortalecer a transparência, melhorar a experiência do usuário e promover uma maior participação e engajamento dos cidadãos. Essa adaptação é fundamental para que as instituições possam se manter relevantes, eficazes e eficientes em um ambiente em constante evolução.

A modernização institucional permite que as organizações sejam mais ágeis, flexíveis e responsivas às necessidades da sociedade, promovendo a melhoria contínua e buscando alcançar resultados cada vez mais relevantes.

Visando melhorar o desempenho da instituição, tanto para o alcance dos resultados pretendidos, quanto para o fortalecimento do grau de alinhamento aos objetivos governamentais, as justificativas e ganhos da modernização estão baseados nas seguintes estruturas:

- a) **Criação de uma estrutura adequada:** Estabelecer uma estrutura organizacional que seja adequada para alcançar os objetivos da instituição e cumprir sua missão de maneira eficiente.
- b) **Integração do planejamento e gestão organizacional:** Promover a integração entre o planejamento estratégico e a gestão organizacional, garantindo que todas as atividades estejam interligadas, interrelacionadas e que contribuam para o alcance dos objetivos almejados.
- c) **Alinhamento entre estrutura e estratégias:** Fomentar a congruência entre a estrutura organizacional e as estratégias adotadas, buscando garantir que aquilo que é necessário seja realizado para aprimorar e melhorar a atuação institucional.
- d) **Estímulo ao planejamento, implementação e monitoramento de políticas:** Incentivar e estimular o planejamento efetivo, a implementação e monitoramento contínuo de políticas, projetos e ações, mediante a adoção de iniciativas para obtenção dos resultados desejados.
- e) **Melhoria do fluxo de informações e da comunicação institucional:** Adotar práticas que melhorem o fluxo de informações dentro da instituição e favorecer uma comunicação eficaz sobre a estratégia institucional, garantindo uma compreensão clara e uma maior adesão às diretrizes e objetivos a serem alcançados.

Ao basear-se nessas estruturas, a modernização institucional busca promover um ambiente organizacional mais eficiente, com uma atuação direcionada à concretização dos objetivos governamentais, resultando em uma maior capacidade de entrega de serviços de qualidade, alcance dos resultados pretendidos e cumprimento da missão institucional.

Para atender às necessidades dos cidadãos por uma Administração Pública mais moderna e eficiente, o Governo Federal implementou uma série de ações e programas, conhecidos como Política Nacional de Modernização do Estado (PNME).

Esse processo de modernização não é estático, mas sim, dinâmico e contínuo, devendo acompanhar as rápidas mudanças tecnológicas e demandas de uma nação. Requer uma abordagem adaptativa, que esteja sempre em evolução para atender às necessidades - em constante transformação - da sociedade.

A modernização do Estado busca promover a inovação, a eficiência e a transparência nas práticas governamentais, bem como aprimorar a capacidade de resposta do Estado frente as demandas da população.

Isso inclui a utilização de tecnologias avançadas para melhorar a prestação de serviços, o fortalecimento da participação cidadã na formulação e implementação de políticas públicas, além de uma gestão eficiente dos recursos públicos disponíveis.

Para que a modernização alcance seus objetivos, é essencial considerar a implementação de medidas como:

- a) Foco nas necessidades dos cidadãos: Colocar as necessidades dos cidadãos como centro das ações da Administração Pública, tornando o atendimento dessas necessidades a principal razão de ser do próprio Estado.**
- b) Redução da burocracia: Simplificar os processos administrativos e agilizar a entrega de serviços aos cidadãos, eliminando entraves burocráticos desnecessários.**
- c) Confiança na relação Estado x cidadão: Valorizar os princípios da boa-fé e da ética na relação entre o Estado e os cidadãos, estabelecendo uma relação de confiança mútua.**
- d) Inovação governamental: Promover a inovação nas áreas social, econômica e de infraestrutura, buscando otimizar o uso dos recursos públicos mediante o estabelecimento de soluções criativas e eficientes para os desafios enfrentados pela sociedade.**
- e) Transparência na atuação do Estado: Publicar de forma clara e acessível todos os atos de gestão praticados/desenvolvidos, seus resultados e informações sobre a atuação do governo, estimulando a participação social e fortalecendo a responsabilidade dos gestores públicos de um modo geral.**
- f) Efetividade na gestão pública: Otimizar a utilização dos recursos públicos, diminuir os desperdícios e entregar serviços de qualidade com aplicação de menos recursos financeiros e operacionais.**
- g) Competitividade nos setores públicos e privados: Desburocratizar a atuação governamental nos setores público e privado, promovendo um ambiente mais competitivo e facilitando a oferta de mais serviços à sociedade.**

- h) Perenidade das iniciativas de modernização: Planejar ações governamentais de longo prazo, visando atender às demandas sociais de forma contínua, sem influência/interferência das questões políticas existentes/envolvidas.**

Ao adotar essas medidas, é possível promover uma modernização efetiva e abrangente, tornando a Administração Pública mais eficiente, transparente e capaz de atender às necessidades da sociedade de forma eficaz. O processo de modernização do Estado encontra-se fundamentado nos seguintes eixos:

- a) Ambiente de negócios próspero: Busca-se promover um ambiente favorável ao desenvolvimento econômico, estimulando o investimento e a geração de empregos por meio de políticas e medidas que facilitem a atividade empresarial e promovam a competitividade.**
- b) Fortalecimento da capacidade do Estado: Aprimorar a capacidade do Estado em implementar suas políticas e programas por meio do desenvolvimento do capital humano, melhorias na governança pública e na sua infraestrutura. Isso inclui investimentos na formação e capacitação dos servidores públicos, na modernização dos processos de tomada de decisão e na infraestrutura necessária para o funcionamento e desenvolvimento eficiente das atividades estatais.**
- c) Melhoria da qualidade dos serviços públicos: Focar na evolução e melhoria da qualidade na prestação de serviços públicos por meio da desburocratização e simplificação dos procedimentos, com objetivo de facilitar o relacionamento entre o Estado e a sociedade. Isso inclui a adoção de tecnologias digitais, processos mais ágeis e eficientes e uma abordagem centrada no cidadão.**
- d) Cooperação e articulação entre agentes públicos e privados: Promover a colaboração entre os diversos atores, tanto do setor público quanto do setor privado, na busca por soluções inovadoras para a modernização estatal. Isso envolve parcerias, diálogo e compartilhamento de conhecimentos e recursos visando a construção conjunta de estratégias e ações para apoiar a modernização do Estado.**
- e) Governo e sociedade digital: Busca-se a transformação digital do Estado por meio da digitalização dos serviços públicos, da integração das bases de dados e da construção de uma**

**infraestrutura de conectividade adequada. Isso permite o acesso digital aos serviços, a simplificação dos trâmites burocráticos, a promoção da transparência e da participação cidadã.**

Esses eixos são fundamentais para orientar o processo de modernização do Estado, promovendo um governo mais eficiente, transparente, ágil e próximo dos cidadãos, capaz de enfrentar os desafios e demandas de uma sociedade cada vez mais dinâmica e complexa.

A modernização do Estado deve, de fato, estar centrada nas necessidades reais dos cidadãos, colocando-os como protagonistas e beneficiários das ações governamentais. Para isso, é essencial defender a participação social, permitindo que os cidadãos tenham voz ativa na definição das políticas públicas e na avaliação dos serviços prestados.

Além disso, é importante investir na capacitação e desenvolvimento dos agentes públicos, proporcionando-lhes as habilidades e conhecimentos necessários para lidar com os desafios da modernização e oferecer um serviço público de qualidade.

A cultura da inovação também desempenha um papel fundamental na modernização do Estado. É preciso estimular a busca constante por melhorias, incorporando gradualmente novas tecnologias e práticas inovadoras na gestão pública, visando aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

A modernização do Estado também requer uma abordagem colaborativa, promovendo a cooperação entre os diferentes entes federados e estabelecendo parcerias com o setor privado. Essa colaboração permite a troca de conhecimentos, recursos e experiências, gerando soluções mais efetivas e benefícios para a sociedade como um todo.

Com base nessa noção do que vem a ser o processo de modernização institucional e seus objetivos finalísticos, se faz necessário destacar e trazer a conhecimento público exemplos práticos de instituições que trilharam esse caminho de transformação de suas estruturas administrativas, técnicas e operacionais, a fim de se adequarem e acompanharem as novas demandas das sociedades nas quais se encontram inseridas, bem como da necessidade de expansão de suas funções para além das quais inicialmente foram concebidas.

Neste contexto, será destacado o processo de modernização institucional do Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT) e os desdobramentos práticos dessa evolução, que culminaram no desempenho de novas funções para além daquelas delineadas em seu mister constitucional de controle externo.

## **2.2.1 A IMPORTÂNCIA DE SE MODERNIZAR AS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS**

O processo de modernização decorre das instituições adaptarem-se ao ambiente cada vez mais diversificado, complexo e dinâmico das sociedades nas quais se encontram inseridas. Essa adaptação gerou impactos diretos e indiretos nas entregas, resultados, serviços e produtos a serem disponibilizados pela Administração Pública.

A modernização administrativa, quando aplicada à Administração Pública, refere-se a um conjunto de reformas e inovações que visam tornar a gestão estatal mais eficiente, eficaz, transparente e responsiva às demandas dos cidadãos. Este é um tema de grande relevância, dada a necessidade constante de melhorar a entrega de serviços públicos e otimizar o uso de recursos do contribuinte.

Em um mundo em constante evolução, com cidadãos cada vez mais informados e exigentes, a modernização da Administração Pública não surge e se sustenta apenas na necessidade de aperfeiçoamento das técnicas de gestão, ela representa a consolidação das necessidades dos administrados por meio de gestões cada vez mais eficientes e racionais sob o enfoque do planejamento, execução e otimização da aplicação dos recursos financeiros disponíveis (BRESSER PEREIRA, 1998).

No entanto, a modernização não se encontra assentada ou estabelecida em um modelo genérico, aplicável a qualquer realidade institucional. Dessa forma, cada área da Administração Pública, mesmo sob a égide de um mesmo Estado, sofre com as influências de sua respectiva cultura organizacional, história e desafios de gestão únicos, sendo necessário que cada uma percorra seu próprio caminho de reforma, sempre com o objetivo de servir melhor ao cidadão.

Em última análise, não modernizar significa colocar em risco a relevância e a eficácia da finalidade para as quais as nossas instituições públicas são concebidas. Neste contexto, é possível elencar algumas razões fundamentais para defender a necessidade de modernização e os possíveis benefícios decorrentes desse processo:

- a) Atendimento às Expectativas do Cidadão: Os cidadãos, mais informados e conectados, esperam um nível de serviço público comparável ao setor privado. Modernizar permite que os governos atendam a essas expectativas, melhorando a satisfação e a confiança da sociedade.**
- b) Eficiência Operacional: A adoção de tecnologias modernas e práticas administrativas atualizadas pode levar a operações mais eficientes, economizando recursos e tempo.**
- c) Transparência e Responsabilização: A modernização pode fortalecer os sistemas de responsabilização e transparência, promovendo um governo mais aberto e responsivo.**
- d) Adaptação a Mudanças: Em um ambiente global em constante mudança, a capacidade de adaptar-se rapidamente é vital. A modernização permite que a Administração Pública responda com agilidade às mudanças socioeconômicas, tecnológicas e políticas.**
- e) Inclusão e Acessibilidade: A modernização pode tornar os serviços públicos mais acessíveis a todos.**
- f) Melhor Tomada de Decisão: Com sistemas e ferramentas modernizadas, a Administração Pública pode fazer uso de análises de dados mais sofisticadas para informar a tomada de decisão, levando ao desenvolvimento de políticas mais eficazes.**

Corroborando com esse entendimento, Osborne e Gaebler (1994) defendem a necessidade de modernizar a Administração Pública a partir de uma, por assim dizer, reinvenção de suas estruturas técnicas, operacionais e humanas, com o objetivo de proporcionar uma atividade estatal descentralizada, flexível e inovadora, cujo foco esteja concentrado na excelência e eficiência do desempenho de suas atividades que, a seu turno, devem estar orientadas e direcionadas para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

No mesmo sentido da ideia esposada, trazemos à baila trecho de artigo científico que descreve o processo de modernização do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), onde o

autor enfatiza como foco da necessidade de modernização o atendimento das necessidades da sociedade.

A premissa básica adotada pelo INMETRO foi a de que a mudança deveria voltar-se para a produção de resultados para a sociedade, não devendo se limitar apenas a aprimoramentos internos, sem impactos significativos sobre seu ambiente. Melhorias organizacionais e gerenciais, evidentemente necessárias, deveriam, porém, ser vistas como meios e instrumentos para o aumento da efetividade da sua atuação. (OLIVEIRA, 2002, p. 130).

Na mesma linha de raciocínio acerca dessa razão precípua de modernização da Administração Pública, Tohá e Solari (1997, p. 89), destacam que:

Para atender a população temos de conhecê-la, conhecer seus pontos de vista e levá-los em consideração. Está certo que as instituições públicas não têm o objetivo, como é o caso das privadas, de conquistar a clientela nem de retê-la. A relação é antes no sentido contrário: a administração pública é decorrente da sociedade, vive dos tributos dos cidadãos, independentemente do uso que cada um deles faz dos serviços públicos.

Por muito tempo, tomou-se como premissa que o que era público, pelo simples fato de sê-lo, ia a favor do interesse geral. A visão neoliberal dos últimos anos, e sua crítica ao Estado, não somente questionou a capacidade dos órgãos públicos de satisfazer as necessidades da sociedade civil, mas também criou um novo consenso em torno da postura que afirma justamente o contrário.

Este se tornou um dos motivos principais para que as instituições públicas voltassem sua atenção para além de seus limites. O objetivo consiste em evitar que a administração seja um espaço fechado e autoreferente, criando-se mecanismos que favoreçam a sensibilidade administrativa. Trata-se de conseguir que a administração seja mais compreensiva e clara, mais acessível e amigável; enfim, que os interesses dos cidadãos estejam diariamente no centro da atuação pública.

É preciso ressaltar que a modernização da administração pública não é uma tarefa simples ou linear, mas representa uma resposta vital à complexidade crescente das sociedades modernas. À medida que avançamos na era digital e enfrentamos desafios globais

interconectados, é imprescindível que nossas instituições públicas evoluam para serem mais ágeis, transparentes e orientadas para o cidadão.

Ao fazer bom uso das ferramentas tecnológicas disponíveis e buscar eficiência na entrega de serviços, o Estado moderno busca promover o desenvolvimento, a igualdade e o bem-estar da população.

## **2.3 A MODERNIZAÇÃO INSTITUCIONAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DE MATO GROSSO**

O termo modernização está diretamente relacionado a atributos de novidade e vanguarda, ligado àquilo que pode ser melhorado. Trata-se de um processo de evolução e busca por aprimoramento organizacional. Atua na legitimação institucional perante a sociedade, que busca por respostas cada vez mais céleres dos serviços prestados pela Administração Pública.

Os Tribunais de Contas têm a missão de fiscalizar a atuação estatal e seu maior desafio está ligado ao resultado de seu desempenho e à melhoria da gestão pública. Logo, modernizar o controle externo passa, sem dúvida, por melhorar a administração pública e entregar melhores resultados de sua fiscalização à coletividade (RODRIGUES, 2008).

O processo de modernização da Administração Pública iniciou uma discussão no que se refere ao cumprimento da missão institucional dos Tribunais de Contas, gerando um pensamento coletivo relacionado aos fundamentos do controle externo e suas perspectivas de mudança e atuação.

Para atuar nesse novo papel, além de fiscais da lei, fiscais do orçamento público e controladores da gestão pública, foi preciso traçar um novo caminho de forma estratégica, proativo e sistêmico, com foco na avaliação efetiva da qualidade do gasto público em benefício da sociedade. O cumprimento dessa missão levaria a democracia brasileira a um novo patamar de cidadania.

O processo de modernização do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso – TCE-MT teve início no ano 2000, com a inclusão do órgão no projeto de modernização da Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso (SEFAZ-MT), no contexto do Programa Nacional de

Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros – PNAFE (VUOLO, 2009).

Para definir sua primeira identidade organizacional, foi elaborado um plano estratégico construído pelos servidores da instituição, com apoio técnico da Fundação Gerencial (TCE-MT, 2006). Sem a participação de Conselheiros em sua elaboração, o referido plano estratégico estava restrito a um grupo de servidores. Sua elaboração sofreu dificuldades no momento de implementação, favorecendo o aumento de resistência interna.

No entanto, representou um importante momento de reflexão quanto à sua identidade institucional, com definição de diretrizes e metas. Na gestão 2000-2001 foi então criada a Escola Superior de Contas, que tem como objetivo coordenar ações ligadas à capacitação continuada dos servidores e dos fiscalizados do TCE-MT.

Na gestão de 2002-2003 as ações de modernização focaram no aprimoramento dos procedimentos de auditoria, nas ações de rotinas de trabalho, na informatização dos processos de controle externo (Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas (APLIC); Sistema LRF Cidadão; Sistema de Controle de Processos; Sistema de Triagem; Sistema de Obras Públicas – SOP, Sistema Ementário de Decisões), nos processos internos (Sistema de Expediente) e nos processos de gestão (webmail, intranet, Help Service) bem como na criação de um canal de comunicação direta com o fiscalizado, o Portal Único do Gestor (PUG).

Também foi desenvolvida uma metodologia onde o TCE-MT visitou os municípios, ministrando cursos e palestras de orientação com relação à aplicação dos recursos públicos.

Ainda em 2002 foi criada a Coordenadoria de Desenvolvimento Humano, com a missão de desenvolver atividades para promoção da qualidade de vida dos servidores. A modernização também alcançou a área de tecnologia da informação, onde antigos computadores foram substituídos por novos, com melhores configurações.

Em 2003, foi criado o primeiro telejornal de um Tribunal de Contas – o TCE em Contas, veiculado pela TV Assembleia Legislativa de Mato Grosso (ALMT), onde divulgava-se ações e decisões do Tribunal.

Visando intensificar o atendimento ao cidadão, foi criado ainda o Help Desk, a Assessoria de Informação e a Ouvidoria do TCE-MT. A cada

mudança realizada, um tribunal cada vez mais cidadão, mais interativo e mais transparente era idealizado por todos.

A eleição para mesa diretora por meio de voto direto dos conselheiros foi outra evolução de natureza institucional, uma vez que foi quebrada a monótona tradição do consenso e pela primeira vez o Tribunal de Contas de Mato Grosso elegeu seu presidente através de salutar disputa democrática.

Já em 2004-2005, a gestão focou na reestruturação organizacional, redefinindo as competências institucionais de cada unidade de trabalho. Foram revistos prazos e processos internos visando à agilidade nas decisões.

No mesmo período, mais especificadamente em 2005, foi então implementado o primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo (PELP) 2006-2011, fundamentado nos princípios da Administração Pública gerencial, pensado principalmente na continuidade das ações até então realizadas.

No biênio 2006-2007, buscando a excelência, foi elaborado um Plano Estratégico de Gestão (PEG) com objetivos embasados no tripé: controle externo, controle interno e controle social. Assim, o ciclo constitucional de controles trazido pela Constituição Federal de 1988 foi aplicado na definição das ações estratégicas do TCE-MT.

Desse modo, o TCE-MT adotou um modelo de gestão ágil, transparente e comprometido com resultados em benefício da sociedade. Essas medidas de disponibilização de informações ao cidadão tiveram grande relevância.

Nas palavras de Meirelles (2016), o princípio da publicidade deve propiciar o conhecimento e controle pelos interessados diretos e pelo povo em geral. Já Carvalho Filho (2015) assegura que esta transparência oportuniza o controle pelo cidadão e confere a legitimidade da conduta dos agentes administrativos. A transparência oportuniza o exame da legalidade, ou não, dos atos e o grau de eficiência de que se revestem.

Neste contexto, a gestão do TCE-MT, no biênio 2008-2009, dando continuidade às ações planejadas de longo prazo, enfatizou a comunicação institucional, a elaboração de indicadores das políticas públicas de saúde e educação bem como a implementação do Sistema de Gerenciamento de Obras Públicas (GEO-Obras).

Coube a gestão do biênio 2010-2011 o compromisso de consolidar o planejamento estratégico de longo prazo e de intensificar o ritmo da revolução cultural no TCE-MT, que consistiu na compreensão de que, enquanto instituição pública que cumpre tarefas necessárias ao funcionamento do Estado Republicano, seus projetos e ações “devem atender primordialmente e pela ordem o interesse da sociedade, o da instituição e o das pessoas que nela trabalham” (SILVA, 2012, p. 28).

Foram fortalecidos os canais de comunicação institucional com os jurisdicionados, membros e profissionais de controle externo, por meio do aprimoramento e ampliação dos serviços de comunicação interna e externa, sobretudo junto aos jurisdicionados e servidores da instituição. Ao encerrar a implantação do PEPL de 2006 a 2011, o TCE-MT caminhava para se tornar referência em controle externo no Brasil.

Com a reformulação do PELP de 2012-2017 foi necessária a adoção de medidas estratégicas de aproximação e comunicação com a sociedade, a criação de novos programas e projetos visando fortalecer as ações anteriores e identificar novos segmentos, aptos a desempenharem o controle social a partir das decisões do controle externo.

A gestão 2012-2013 deu início à primeira etapa do segundo Planejamento Estratégico de Longo Prazo (2012-2017). Visando vencer dificuldades apresentadas em gestões anteriores, foram estabelecidas ações com a finalidade de garantir a missão do TCE-MT de controle externo da gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade (TCE-MT, 2015).

Por excelência na gestão, o TCE-MT alcançou reconhecimento no tocante à melhoria no atendimento à sociedade, recebendo o Prêmio Melhor da Regional 6 do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA).

As ações foram intensificadas mediante a melhoria e ampliação dos canais de comunicação, como a repaginação do Portal do TCE-MT, a implantação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), bem como da Rádio Web e dos perfis em redes sociais.

Em 2013, dando continuidade ao processo de modernização, foi criado o Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI), que tinha como um de seus objetivos aprimorar o próprio órgão bem como melhorar a gestão e o uso dos recursos públicos de seus

fiscalizados (TCE-MT, 2013), fundamentado basicamente na utilização de novas tecnologias, no reforço da função orientadora, disseminando práticas de boa governança e estímulo à participação do cidadão na fiscalização da gestão pública.

Este projeto foi criado com o intuito de aprimorar a atividade de controle externo e, ao mesmo tempo, introduzir na Administração Pública mato-grossense as culturas do planejamento, da transparência, do controle social, da educação continuada, da eficiência e da inovação.

Com o programa, o TCE-MT focou suas ações e decisões em valores como transparência, qualidade, agilidade, inovação e ética, tornando-se 100% digital. Com essas evoluções, a alta direção internalizou a percepção de que o controle só tem razão de existir se tiver efetividade na ponta, se trazer benefícios para o cidadão.

É notável que vários programas, produtos e sistemas têm sido adotados por inúmeras organizações congêneres e por outros entes da Administração Pública. Um desafio relevante para qualquer administração, cuja implantação requer altos investimentos em tecnologias e recursos humanos.

Contudo, talvez o maior desafio de todos seja o de manter o padrão de excelência já conquistado e servir como um farol para iluminar o caminho da boa governança, inserindo em toda gestão pública as culturas do planejamento, da eficiência, da inovação, da transparência, do controle social e da qualidade dos serviços.

Com base nas informações ora reunidas, fica constatado que foram adotadas medidas e empreendidos esforços que proporcionaram uma verdadeira transformação administrativa no âmbito da instituição, estabelecendo um contínuo processo de modernização institucional consubstanciado na substituição gradativa do modelo de gestão burocrática, superando estágios e desafios no âmbito da transição para o modelo de administração gerencial, até a efetivação do atual sistema de gestão baseado na Governança Pública para resultados.



3

## 3

## HIPÓTESE, DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS PESQUISADAS, OBJETO DE PESQUISA E METODOLOGIA DE TRABALHO

Na presente seção apresentaremos a hipótese que sustenta nosso trabalho de pesquisa, bem como os elementos técnicos e conceituais que embasam as escolhas das variáveis estudadas e seus respectivos indicadores de comportamento.

Do mesmo modo, serão apresentados os esclarecimentos necessários acerca do objeto de pesquisa, a metodologia empregada para análise e a resposta necessária em relação aos objetivos geral e específico do trabalho realizado.

### 3.1 HIPÓTESE

Com objetivo de evidenciar os elementos necessários para a melhor investigação acerca do problema de pesquisa proposto, a nossa **hipótese é que a contribuição para a modernização da instituição depende de fatores específicos e negociais, sendo estes Vontade Política, Maturidade Institucional, Investimentos Financeiros e Investimento e Ações em Recursos Humanos**, onde adiante tais elementos serão classificados como variáveis independentes.

A fim de se obter uma análise, cada elemento possui um conjunto de indicadores. Neste contexto, com intuito de proporcionar uma melhor compreensão acerca dessas variáveis retromencionadas, bem como a forma como será realizada a análise das mesmas, faremos a seguir uma abordagem a respeito de tais indicadores que compõem as suas respectivas bases de dados.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DAS VARIÁVEIS E SEUS RESPECTIVOS INDICADORES

É preciso esclarecer, que cada uma dessas variáveis é composta por um conjunto de indicadores que compõem e possibilitam a avaliação do seu respectivo nível de relevância e influência no processo de modernização institucional do TCE-MT.

Dessa forma, discorreremos acerca das características peculiares de cada uma dessas variáveis e seus respectivos efeitos contextuais práticos em relação ao desenvolvimento e estabelecimento do processo de modernização em evidência, apontando, ao final, os indicadores que serão alvo da análise necessária para elucidação do nosso problema de pesquisa.

### **3.2.1 VONTADE POLÍTICA**

A vontade política desempenha um papel fundamental no processo de modernização de uma instituição, seja ela um governo, uma empresa, uma organização não governamental ou qualquer outra entidade. Ela se refere à disposição e ao compromisso dos tomadores de decisão e líderes em implementar mudanças e reformas que visam melhorar a eficiência, a eficácia e a relevância da instituição em um ambiente em constante evolução (ZARKA, 2001; SILVA, 2018).

Dentre as possíveis razões, pelas quais a vontade política é crucial nesse contexto, podemos destacar:

- a) Direção estratégica: A vontade política define a direção estratégica da modernização. Os líderes precisam estabelecer metas claras e prioridades para orientar o processo de mudança. Isso inclui definir o que precisa ser modernizado, porque isso é importante e como será alcançado.**
- b) Alocação de recursos: Sem vontade política é improvável que os recursos financeiros, humanos e tecnológicos necessários para a modernização sejam alocados de maneira adequada. A vontade política ajuda a garantir que os recursos necessários sejam disponibilizados para apoiar as iniciativas de modernização.**
- c) Mobilização de *stakeholders*: A modernização muitas vezes envolve diversas partes interessadas, como funcionários, cidadãos, parceiros comerciais e outros. A vontade política é necessária para mobilizar e envolver essas partes interessadas, garantindo que elas compreendam e apoiem as mudanças propostas.**
- d) Superar resistência às mudanças: A resistência à mudança é comum em qualquer processo de modernização. A vontade política ajuda a superar essa resistência, fornecendo o suporte necessário para enfrentar desafios, mitigar riscos e comunicar de forma eficaz os benefícios da modernização.**

- e) **Legislação e políticas públicas:** Em muitos casos, a modernização requer mudanças na legislação ou na política pública. A vontade política é essencial para impulsionar essas mudanças e garantir que elas se alinhem com os objetivos de modernização.
- f) **Inovação e adoção de tecnologias:** A modernização muitas vezes envolve a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras. A vontade política é necessária para promover a pesquisa, o desenvolvimento e a implementação dessas soluções.
- g) **Monitoramento e avaliação:** A vontade política também é importante no acompanhamento e na avaliação contínuos do progresso da modernização. Os líderes precisam estar comprometidos em revisar e ajustar as estratégias conforme necessário para garantir o sucesso.
- h) **Sustentabilidade a longo prazo:** A modernização não é um processo único, mas sim um esforço contínuo. A vontade política é necessária para manter o impulso e o compromisso a longo prazo, garantindo que a instituição continue a se adaptar às mudanças no ambiente.
- i) **Credibilidade e confiança:** A vontade política é fundamental para construir a credibilidade e a confiança tanto interna quanto externamente. Os cidadãos, clientes, parceiros e funcionários são mais propensos a confiar em uma instituição que demonstre um compromisso genuíno com a modernização.

Em resumo, a vontade política é um catalisador essencial para o sucesso da modernização de uma instituição. Ela define a visão, aloca recursos, mobiliza partes interessadas, supera desafios e garante a sustentabilidade a longo prazo (SOUZA, 2013; ROMÃO, 2010).

Sem a vontade política, os esforços de modernização podem ser fragmentados, ineficazes e insustentáveis. Portanto, a liderança comprometida e determinada é um dos fatores mais críticos para o progresso e a evolução das instituições em um mundo em constante mudança.

Do mesmo modo, a vontade política também passa, necessariamente, pelo engajamento e comprometimento das pessoas que compõem os quadros funcionais de uma organização, uma vez que o desempenho do capital humano empregado tem reflexos diretos

nas metas e objetivos almejados pela instituição, seja ela pública, ou privada.

**Pessoas como ativadoras de recursos organizacionais:** como impulsionadores da organização e capazes de dotá-la do talento indispensável à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização, não como agentes passivos, inertes e estáticos.

**Pessoas como capital humano:** como o principal ativo organizacional que agrega inteligência ao negócio da organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

Neste contexto, a fim de mensurar de forma adequada o nível de influência e contribuição dessa variável para o processo de modernização do TCE-MT, foram elencados os seguintes indicadores:

- 1. Comprometimento da alta gestão.**
- 2. Comprometimento dos servidores.**
- 3. Apoio político interinstitucional (parcerias com outras instituições, órgãos e poderes públicos.)**

### **3.2.2 MATURIDADE INSTITUCIONAL**

A maturidade institucional é um fator de extrema importância no contexto do processo de modernização de uma instituição. Ela se refere à capacidade da instituição de operar de maneira eficiente, eficaz e sustentável, tendo em vista a consecução de seus objetivos e o atendimento às expectativas das partes interessadas (TONI, 2021).

Dentre as possíveis razões pelas quais esse fator se encontra diretamente relacionado ao processo de modernização institucional, podemos destacar:

- a) Base para a modernização: A maturidade institucional fornece a base sólida sobre a qual a modernização pode ser construída. Uma instituição madura tem sistemas, processos e estruturas organizacionais bem estabelecidos, o que facilita a implementação de mudanças e a adaptação a novas realidades.**
- b) Resistência às mudanças: Uma instituição madura tende a ter menos resistência à mudança, uma vez que seus funcionários estão mais acostumados a processos de melhoria contínua.**

Isso facilita a aceitação das inovações necessárias para a modernização.

- c) **Eficiência operacional:** A maturidade institucional está relacionada à eficiência operacional. Uma instituição madura geralmente possui processos otimizados, o que significa que os recursos são utilizados de forma mais eficaz, resultando em maior produtividade e economia.
- d) **Melhor tomada de decisões:** Instituições maduras costumam ter sistemas de governança e tomada de decisão bem definidos. Isso é fundamental durante o processo de modernização, pois as decisões estratégicas devem ser tomadas de maneira informada e alinhadas com os objetivos da instituição.
- e) **Capacidade de aprendizado:** A maturidade institucional está relacionada à capacidade de aprendizado e adaptação. Instituições maduras são mais propensas a aprender com suas experiências passadas e a aplicar esse conhecimento para melhorar continuamente.
- f) **Credibilidade e confiança:** Uma instituição madura geralmente goza de maior credibilidade e confiança, tanto interna quanto externamente. Isso é essencial para obter o apoio das partes interessadas e para manter relacionamentos sólidos com clientes, parceiros e financiadores durante o processo de modernização.
- g) **Sustentabilidade a longo prazo:** A modernização não é um evento único, é um processo contínuo. Uma instituição madura está mais bem preparada para garantir a sustentabilidade das mudanças implementadas a longo prazo, pois possui uma base sólida para construir e ajustar ao longo do tempo.
- h) **Inovação responsável:** A modernização muitas vezes envolve a introdução de inovações tecnológicas e de processos. A maturidade institucional permite que a instituição adote essas inovações de forma responsável, considerando os riscos e benefícios envolvidos.
- i) **Resiliência a crises:** Instituições maduras são geralmente mais resilientes a crises e desafios. Isso é importante, pois a modernização pode enfrentar obstáculos inesperados, e a capacidade de lidar com essas situações é fundamental para o sucesso a longo prazo.

- j) Criação de valor: Uma instituição madura é mais eficaz na criação de valor para as partes interessadas, sejam elas empregados, cidadãos, clientes ou outros. Isso é essencial para garantir o apoio e a sustentabilidade das iniciativas de modernização.**

Em resumo, a maturidade institucional é um fator crítico que influencia positivamente o processo de modernização. Uma instituição madura está melhor preparada para enfrentar desafios, implementar mudanças de forma eficaz e sustentar o progresso ao longo do tempo. Portanto, ao planejar e executar um processo de modernização, é fundamental avaliar e fortalecer a maturidade da instituição como parte integrante desse esforço (CASTRO; MORAIS, 2024; FERREIRA, 2021).

A fim de mensurar de forma adequada o nível de influência e contribuição dessa variável para o processo de modernização do TCE-MT, foram elencados os seguintes indicadores:

- 1. Nível de organização e eficiência dos setores do órgão.**
- 2. Nível de organização e eficiência dos processos/procedimentos adotados/implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.**

### **3.2.3 INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

Os investimentos financeiros desempenham um papel crucial no contexto do processo de modernização de uma instituição pública. A modernização de instituições governamentais é fundamental para melhorar a eficiência, a transparência, a prestação de serviços e a resposta às necessidades da sociedade em um ambiente em constante evolução (SÁ, 2009).

Nesse cenário, os investimentos financeiros desempenham um papel essencial e multifacetado. Dentre as possíveis razões pelas quais esse fator se encontra diretamente relacionado ao processo de modernização institucional, podemos destacar:

- a) Recursos para modernização: Os investimentos financeiros fornecem os recursos necessários para financiar projetos e iniciativas de modernização. Isso inclui investimentos em**

infraestrutura tecnológica, treinamento de pessoal, desenvolvimento de sistemas, reformas administrativas e muito mais.

- b) **Tecnologia e inovação:** A modernização muitas vezes envolve a adoção de novas tecnologias e práticas inovadoras. Os investimentos financeiros permitem que as instituições públicas adquiram e implementem tecnologias modernas, como sistemas de gestão, automação de processos, análise de dados e inteligência artificial, que podem melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos.
- c) **Treinamento e capacitação:** A capacitação dos funcionários é fundamental para a modernização. Os investimentos podem ser direcionados para programas de treinamento e desenvolvimento que capacitam os funcionários a adotarem novas práticas e tecnologias.
- d) **Melhoria dos processos e procedimentos:** Os investimentos financeiros também podem ser usados para redesenhar e melhorar os processos internos. Isso inclui a simplificação de procedimentos burocráticos, a automação de tarefas repetitivas e a criação de fluxos de trabalho mais eficientes.
- e) **Melhoria na prestação dos serviços públicos:** A modernização visa melhorar a prestação de serviços públicos à população. Os investimentos podem ser direcionados para projetos que tornem os serviços mais acessíveis, eficazes e orientados ao cidadão.
- f) **Transparência e prestação de contas eficientes:** Investir em tecnologias de transparência e prestação de contas, como sistemas de contabilidade pública e portais de transparência, é essencial para fortalecer a governança e a integridade das instituições públicas.
- g) **Segurança de dados:** A segurança da informação é uma preocupação crescente em instituições públicas modernas. Investir em medidas de segurança cibernética e proteção de dados é fundamental para proteger informações sensíveis e garantir a confiabilidade dos sistemas.
- h) **Aumento da eficiência orçamentária e financeira:** Modernizar as práticas de gestão financeira e orçamentária pode resultar em uma alocação mais eficiente dos recursos disponíveis, economizando dinheiro público e garantindo que ele seja usado de maneira mais eficiente.

- i) **Redução da burocracia:** Os investimentos podem ser usados para simplificar processos e reduzir a burocracia governamental, tornando a interação dos cidadãos e das empresas com o governo mais eficiente e amigável.
- j) **Adoção de práticas sustentáveis:** Os investimentos podem ser direcionados para iniciativas que promovam práticas sustentáveis, como energia renovável e gestão de resíduos, contribuindo para o desenvolvimento sustentável.
- k) **Monitoramento e avaliação:** Investir em sistemas de monitoramento e avaliação ajuda a medir o impacto das iniciativas de modernização, permitindo ajustes e melhorias contínuas.

É importante destacar que os investimentos financeiros devem ser gerenciados com responsabilidade e transparência. A prestação de contas efetiva e a avaliação rigorosa do retorno sobre o investimento são cruciais para garantir que os recursos públicos sejam utilizados de maneira eficaz e em benefício da sociedade (COSTA JUNIOR, 2014).

Em suma, os investimentos financeiros desempenham um papel vital na modernização de instituições públicas, permitindo a implementação de mudanças necessárias para atender às demandas em constante evolução da sociedade, melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos e fortalecer a governança e a transparência institucionais (GONÇALVES, 2019).

Neste contexto, a fim de mensurar de forma adequada o nível de influência e contribuição dessa variável para o processo de modernização do TCE-MT, foram estabelecidos os seguintes indicadores:

1. **Recursos investidos em infraestrutura física;**
2. **Recursos investidos em tecnologia;**
3. **Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.**

### **3.2.4 INVESTIMENTOS EM AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS**

Os investimentos e ações em recursos humanos representam um eixo fundamental no processo de modernização de uma instituição pública. Os funcionários são o ativo mais valioso de qualquer

organização. Eles desempenham um papel crucial na implementação eficaz de mudanças, seja na melhoria dos serviços públicos, seja no fortalecimento da governança (LONGO, 2007).

Dentre as possíveis razões pelas quais esse fator se encontra diretamente relacionado ao processo de modernização institucional, podemos destacar:

- a) Capacitação e desenvolvimento dos quadros funcionais: Investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários é essencial para capacitá-los com as habilidades e conhecimentos necessários para utilização de novas tecnologias, métodos de trabalho e práticas de gestão. Isso é crucial em um ambiente de modernização institucional, onde a aprendizagem contínua é fundamental.**
- b) Adoção de tecnologias: A modernização frequentemente envolve a implementação de novas tecnologias e sistemas. Os investimentos em treinamento capacitam os funcionários a usarem essas ferramentas de forma efetiva e eficiente, garantindo uma transição suave no processo de modernização institucional, evitando resistência às mudanças.**
- c) Liderança e gestão: Desenvolver líderes capacitados e eficientes é fundamental para conduzir o processo de modernização. Investir em programas de desenvolvimento de liderança ajuda a garantir que os profissionais envolvidos no referido processo tenham as habilidades necessárias para inspirar e incentivar suas equipes no percurso da transformação institucional perseguida pela organização.**
- d) Incentivo constante à descoberta, atração e retenção de talentos: Uma instituição pública moderna precisa incentivar a descoberta, atrair e reter talentos profissionais qualificados. Isso requer o estabelecimento de políticas e o desenvolvimento de programas de estimulem a criatividade de seus quadros funcionais, bem como um ambiente de trabalho atraente com oportunidades de crescimento profissional.**
- e) Engajamento dos funcionários/servidores: Funcionários/servidores engajados são mais produtivos e colaborativos. Investir em estratégias para melhorar o engajamento dos quadros funcionais, como comunicação**

eficaz, reconhecimento e *feedback*, é fundamental para o sucesso da modernização.

- f) **Gestão do desempenho:** Implementar sistemas de gestão de desempenho ajuda a definir metas e objetivos claros; monitorar o progresso e fornecer *feedback* construtivo aos funcionários. Isso é essencial para melhorar a eficácia e a eficiência das atividades desenvolvidas pela instituição.
- g) **Cultura organizacional:** Uma cultura organizacional saudável e alinhada com os objetivos da modernização é crucial. Os investimentos em ações que promovam valores, ética e uma cultura de aprendizado são importantes para criar um ambiente favorável à inovação e à mudança.
- h) **Diversidade e inclusão:** Uma força de trabalho diversificada traz uma variedade de perspectivas e experiências, o que pode enriquecer a tomada de decisões e a criatividade. Investir em iniciativas de diversidade e inclusão é importante para uma modernização eficaz.
- i) **Suporte ao bem-estar dos funcionários:** O bem-estar dos funcionários está diretamente ligado à sua produtividade e satisfação no trabalho. Investir em programas de saúde mental, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal e benefícios para funcionários é fundamental.
- j) **Suporte à aposentadoria e planejamento de sucessão:** Garantir que os funcionários tenham opções de aposentadoria adequadas e planejamento de sucessão é importante para manter a continuidade e a estabilidade das operações durante e após o processo de modernização.
- k) **Participação dos funcionários na tomada de decisão:** Incentivar a participação dos funcionários na tomada de decisões relacionadas à modernização pode gerar ideias valiosas e aumentar o comprometimento com as mudanças propostas.
- l) **Mapeamento de competências:** Identificar e mapear as competências existentes entre os funcionários é importante para entender as lacunas de habilidades e implementar estratégias de desenvolvimento adequadas.
- m) **Cultura de inovação:** Investir na criação de uma cultura de inovação estimula os funcionários a buscarem constantemente maneiras de melhorar processos e serviços, o que é fundamental para a modernização.

- n) **Aprendizado organizacional:** Investir em uma cultura de aprendizado contínuo, onde os erros são vistos como oportunidades de melhoria, é fundamental para a modernização, pois permite que a instituição se adapte e cresça com base em experiências passadas.
- o) **Integração de gerações:** Nas instituições públicas, muitas vezes existem diversas gerações de funcionários. Investir em estratégias que promovam a integração e a colaboração entre gerações pode melhorar o ambiente de trabalho e o desempenho da equipe.

Pode-se dizer que os investimentos e ações em recursos humanos são fundamentais para o sucesso do processo de modernização de uma instituição, seja ela pública ou privada. Eles oportunizam a capacitação dos quadros funcionais, promovem uma cultura de inovação, melhoram a eficiência operacional e fortalecem a governança. Uma instituição pública moderna e eficaz depende, em grande parte, de uma força de trabalho capacitada, engajada e adaptável.

**Pessoas como parceiras da organização:** capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc.

Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos.

**Pessoas como talentos fornecedores de competências:** como elementos vivos e portadores de competências essenciais ao sucesso organizacional. Qualquer organização pode comprar máquinas ou equipamentos, comprar tecnologias para se equiparar aos concorrentes. Isso é relativamente fácil, mas construir competências é extremamente difícil, leva tempo, aprendizado e maturação. (CHIAVENATO, 2014, p. 10).

Portanto, os investimentos nesse aspecto devem ser priorizados e estrategicamente planejados como parte integral da modernização institucional.

**Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas:** construir o mais valioso patrimônio da empresa – as pessoas – significa preparar e capacitar continuamente as pessoas. É o primeiro passo. O segundo é dar reconhecimento às pessoas, não apenas ao dinheiro. Para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho. Tornar os objetivos claros e explicitar como eles são medidos e quais são as decorrências do seu alcance. As recompensas devem ser proporcionadas às pessoas certas na fase certa do desempenho de um trabalho e no tempo certo para a organização.

**Aumentar a autoatualização e a satisfação das pessoas no trabalho:** antes, a ênfase era colocada nas necessidades da organização. Hoje, sabe-se que as pessoas precisam estar satisfeitas e felizes. Para que sejam produtivas, devem sentir que o trabalho é adequado às suas competências e que estão sendo tratadas com carinho. Para elas, o trabalho é a maior fonte de identidade pessoal. As pessoas despendem a maior parte de suas vidas no trabalho e isso requer uma estreita identidade com aquilo que fazem. Pessoas satisfeitas não são necessariamente as mais produtivas. Mas pessoas insatisfeitas tendem a se desligar da empresa, a se ausentar frequentemente e a produzir pior qualidade do que pessoas satisfeitas. A felicidade na organização e a satisfação no trabalho são determinantes do sucesso organizacional.

**Desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho (QVT):** a QVT é um conceito que se refere aos aspectos da experiência vivida no trabalho, como estilo de gestão, liberdade e autonomia para tomar decisões, ambiente de trabalho agradável, camaradagem, segurança no emprego, horas adequadas de trabalho e tarefas significativas e agradáveis. O programa de QVT deve estruturar o trabalho e o ambiente de trabalho no sentido de satisfazer às necessidades individuais das pessoas e tornar um local desejável, gostoso e atraente, como se verá no Capítulo 15 – “Saúde e qualidade de vida”. A confiança das pessoas na organização é fundamental para a atração, a retenção e a fixação de talentos. (CHIAVENATO, 2014, p. 12).

Neste contexto, a fim de mensurar de forma adequada o nível de influência e contribuição dessa variável para o processo de modernização do TCE-MT, foram elencados os seguintes indicadores:

- 1. Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão.**
- 2. Criação e estabelecimento de benefícios.**

### **3. Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão.**

Elencadas as considerações necessárias a respeito das variáveis de estudo, suas características, elementos formadores e integradores, bem como os indicadores escolhidos para suas respectivas observações e análises, a seguir faremos uma abordagem acerca de nosso objeto de pesquisa, qual seja, o processo de modernização do TCE-MT.

#### **3.3 OBJETO DE PESQUISA**

Antes de adentrarmos na descrição da metodologia que será utilizada para composição e análise das variáveis anteriormente elencadas e seus respectivos indicadores, faz-se necessário tecer algumas considerações acerca do nosso objeto de pesquisa, especificamente no que concerne ao modelo de gestão adotado pelo Tribunal de Contas de Mato Grosso no âmbito de seu processo de modernização institucional.

Estes, por assim dizer, esclarecimentos iniciais são preponderantes ao passo em que permitem uma compreensão acerca do contexto fático, técnico-teórico, social e humano que pautaram a adoção das variáveis escolhidas, em função das atividades e trabalhos desenvolvidos pelo TCE-MT no espaço temporal delimitado para coleta dos dados pesquisados.

Conforme já narrado seção anterior, o TCE-MT iniciou seu processo de modernização institucional a partir do ano 2000, com sua inclusão, a nível estadual, no Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal dos Estados Brasileiros – PNAFE.

Após a superação de algumas questões operacionais internas, em 2003, o TCE-MT promoveu uma pesquisa conduzida pela Fundação Instituto de Administração – Universidade de São Paulo (FIA/USP) a fim de avaliar o nível de satisfação de servidores, fiscalizados e opinião pública em relação ao trabalho desenvolvido pelo órgão e sua imagem institucional (TCE-MT, 2013).

Em decorrência dos resultados apresentados, o órgão decidiu realizar uma análise minuciosa dos métodos e procedimentos de

auditoria e controle externo até então utilizados no desempenho de suas respectivas atividades finalísticas.

O exercício de 2004 foi escolhido como período para observação, identificação de problemas e busca por possíveis soluções. Além disso, foi o momento em que uma nova estrutura administrativa/organizacional foi estabelecida. O objetivo dessa mudança era possibilitar, a partir do próximo exercício, uma atuação mais focada na condução das políticas públicas. O trabalho de observação resultou nos seguintes achados/conclusões:

- a) A Constituição Federal de 1988 trouxe considerável aumento das atribuições dos Tribunais de Contas, culminando, em 2000, com diversas outras impostas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, que, inclusive, delegou a essas instituições a emissão de alertas, possível apenas mediante efetivos controle e acompanhamento das contas públicas;**
- b) Houve crescente aumento anual das receitas do estado e dos municípios; com isso, ampliaram-se, na mesma proporção, os processos de arrecadação de receitas e geração de despesas analisados pelo TCE-MT;**
- c) Surgiram novos municípios mato-grossenses. Em 1977, eram 38; em 1982, 58; em 2004, 139, e, em 2005, 141, ampliando consideravelmente a quantidade de órgãos e entidades a serem fiscalizados pelo TCE-MT;**
- d) O modelo de auditoria de contas anuais adotado pelo TCE-MT até o exercício de 2004, por meio de sua Coordenadoria de Auditoria, era dependente de inspeção *in loco* em todos os órgãos e entidades jurisdicionadas para a análise das contas do exercício anterior – a chamada auditoria a posteriori;**
- e) A auditoria realizada era fundamentalmente a de regularidade, dando-se pouca ênfase à auditoria de resultados;**
- f) Priorizou-se a análise das contas de prefeituras municipais, em detrimento de outros órgãos e entidades municipais e estaduais;**
- g) Houve fragmentação e compartimentalização das ações do TCE-MT, com correspondente falta de articulação e integração entre as atividades desenvolvidas pela Coordenadoria de Auditoria e Inspetorias Seccionais;**
- h) Houve uma nítida incompatibilidade entre os recursos humanos diretamente envolvidos na realização de atribuições**

- técnicas das Inspetorias Seccionais e Coordenadoria de Auditoria e a quantidade de processos a serem analisados, de forma a atender as exigências do modelo até então implantado;
- i) Ocorreu um crescimento exponencial do número de processos relativos a exercícios anteriores pendentes de conclusão, em todas as unidades técnicas;
  - j) Houve a impossibilidade de cumprimento do plano anual de auditoria, aumentando-se, a cada ano, a quantidade de prestações de contas de órgãos e entidades sem análise no tempo devido;
  - k) Subutilizaram-se análises das informações encaminhadas pelos jurisdicionados municipais, através do Sistema LRF-Cidadão, na emissão do Parecer prévio;
  - l) Houve grande divergência de entendimentos e procedimentos técnicos entre as diversas unidades do TCE-MT e até mesmo entre técnicos da mesma unidade;
  - m) Ocorreu carência de produção e divulgação de matérias técnicas;
  - n) A equipe técnica manifestou insatisfação com o acúmulo de trabalho;
  - o) Os Conselheiros mostraram-se insatisfeitos com o descumprimento dos prazos e não conclusão dos processos;
  - p) A sociedade manifestou insatisfação, por não ver seus interesses plenamente atendidos pelo TCE-MT.

Neste contexto, foi elaborada e efetivada uma mudança na estrutura organizacional do TCE-MT por meio da Lei Complementar Estadual nº 192/2004 e da Resolução nº 09/2004/TCE-MT.

Essa reforma contemplou a criação de 06 (seis) Secretarias de Controle Externo de Relatorias, cada uma delas dividida em 02 (duas) Subsecretarias (Administração Pública Municipal e Administração Pública Estadual). A mesma reforma também contemplou a criação da Consultoria Técnica, unidade responsável pela simetria material e formal dos entendimentos técnicos da Corte de Contas.

Além desse novo modelo de estrutura orgânica, foram realizadas várias discussões internas com o objetivo de, não apenas reverter os achados negativos apontados pela pesquisa realizada no ano de 2003, mas também de projetar transformações e ações que promovessem a mudança de paradigma institucional do órgão.

Na mesma senda, em 2005, foi criado o primeiro Plano Estratégico de Longo Prazo do TCE-MT, cujo desenvolvimento foi operado no período de 2006-2011. Esse primeiro planejamento foi consolidado a partir de duas linhas metodológicas de gerenciamento, fundamentadas no modelo da Administração Pública Gerencial.

O foco de todo o processo de desenvolvimento e implantação do planejamento estava no alcance de resultados para os usuários dos serviços de controle externo e a sociedade, esta última concebida na condição de destinatária final dos serviços desenvolvidos pelo Estado. Sendo assim, conforme informações disponíveis no acervo documental do órgão:

O avanço para uma nova metodologia veio ao encontro do valor inovação, que compõe a identidade organizacional, e do compromisso assumido pela administração do TCE-MT de refinar continuamente suas práticas de gestão. A primeira metodologia adotada, denominada Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), compreendeu o período de 2005 a 2008, com ênfase no atendimento às necessidades das principais partes interessadas, nesse caso os Jurisdicionados e a sociedade mato-grossense. Outro ponto de relevância do método centra-se na definição de metas e na responsabilização da liderança dos diversos níveis gerenciais(...)

Assim, foi aplicada a metodologia do gerenciamento pelas diretrizes, no âmbito do TCE-MT. A partir de 2009, com o intuito de elevar a qualidade da prática de planejamento, adotou-se a metodologia Balanced Scorecard (BSC), cujos avanços significativos em relação ao método anteriormente adotado são: 1. O mapa estratégico é formado por perspectivas que se complementam pela relação de causalidade, mediante a formação de uma rede de objetivos dentro das perspectivas do cliente, processos internos, aprendizado/crescimento e financeira, como garantia da missão e alcance da visão de futuro da organização; 2. Os indicadores definidos asseguram o compromisso para o cumprimento dos objetivos; 3. As metas são baseadas nos indicadores e sustentam o alcance dos objetivos; 4. As iniciativas como caminho asseguram os meios necessários para que as metas sejam atingidas. Finalmente, é o relacionamento de causa e efeito dessa rede de objetivos, indicadores, metas e iniciativas que forma o diferencial dessa metodologia. Por essa razão, o TCE-MT continuará adotando-a no plano estratégico do ciclo 2012-2017. (TCE-MT. Relatório de Resultado de Gestão 2006-2011. p. 28 e 30)

Durante o desenvolvimento desse trabalho de pesquisa, restou evidenciado que, desde o ano de 2009, o TCE-MT adota a metodologia

Balanced Scorecard (BSC) como base para elaboração de seus Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo, bem como dos Planos Estratégicos de Gestão (biênio administrativo).

Conforme descrito de forma analítica na Figura 1, apresentada no ANEXO 01, o BSC é uma técnica para definição de objetivos e metas que compõem um sistema de indicadores de desempenho da organização, agrupados em perspectivas estratégicas equilibradas.

Um outro aspecto relevante, que precisa ser mencionado em relação ao trabalho de elaboração e desenvolvimento dos planejamentos estratégicos do TCE-MT, é a presença de mapas/objetivos estratégicos bem delineados, atualizados e em consonância com as transformações e mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais.

Esses mapas retromencionados constituem a Matriz do Planejamento Estratégico, ferramenta que ajuda a organizar e priorizar as metas, iniciativas e estratégias de maneira clara e concisa, a fim de possibilitar o processo de desenvolvimento e execução de um plano estratégico. A matriz de planejamento engloba os seguintes fatores:

- a) Objetivos Estratégicos: Esses são os principais resultados que uma organização deseja alcançar a longo prazo. Eles representam as metas gerais e a direção que uma organização pretende seguir.**
- b) Iniciativas Estratégicas: São as ações específicas que uma organização planeja realizar para alcançar seus objetivos estratégicos.**

Conforme retratado nas Figuras 2 e 3, apresentadas no ANEXO 02, a matriz ajuda a visualizar como várias iniciativas estão alinhadas com os objetivos estratégicos e como elas foram desenvolvidas para alcançar esses objetivos.

Na mesma senda, a fim de permitir um desenvolvimento e acompanhamento eficiente das metas estabelecidas, o TCE-MT adotou um sistema de gerenciamento baseado no Ciclo de Deming ou Ciclo de Melhoria Contínua (Ciclo PDCA).

O método de gerenciamento baseado no ciclo PDCA é uma abordagem estruturada com a finalidade de melhorar processos, produtos e serviços de forma contínua. PDCA é um acrônimo que

representa as quatro etapas do ciclo: **Planejar (Plan)**, **Executar (Do)**, **Checar (Check)** e **Agir (Act)**. Em breve síntese, cada etapa do ciclo PDCA significa:

**Planejar (Plan):** Nesta etapa, você identifica o problema a ser resolvido ou a melhoria a ser integrada. Isso envolve definir metas claras, estabelecer critérios de sucesso, coletar informações relevantes e desenvolver um plano detalhado para alcançar os objetivos. Isso pode incluir a definição de estratégias, alocar recursos e criar um cronograma.

**Executar (Do):** Nesta fase, você implementa o plano que foi desenvolvido na etapa de Planejamento. Isso envolve a execução das atividades conforme o plano estabelecido. Durante a execução, é importante coletar dados e informações que possam ser usados posteriormente para avaliar o sucesso da implementação.

**Checar (Check):** Após a implementação, é hora de avaliar os resultados obtidos em relação às metas e critérios definidos na etapa de Planejamento. Isso envolve comparar os dados coletados durante a fase de Execução com os objetivos pretendidos. Essa avaliação ajuda a determinar se as metas foram alcançadas e se o processo está funcionando conforme o esperado.

**Agir (Act):** Com base nas estimativas realizadas na etapa de Checagem, você toma medidas para ajustar e melhorar o processo. Se os resultados estiverem de acordo com as metas, você pode padronizar o processo. Caso contrário, se forem identificadas lacunas entre os resultados e as metas, é necessário realizar ajustes e modificações no plano original. Essa etapa encerra o ciclo e a experiência adquirida é utilizada no próximo ciclo de melhoria. (TCE-MT. Relatório de Resultado de Gestão 2006-2011. p. 25-28).

O método PDCA é amplamente utilizado na Administração Pública e privada, pois oferece uma abordagem estruturada para: identificar áreas que necessitam de melhorias; implementar mudanças de forma controlada e avaliar o impacto das mesmas. Ele favorece o desenvolvimento contínuo e a excelência organizacional.

Cada ciclo proporciona oportunidades para aprendizado e aprimoramento. As lições aprendidas em um ciclo são levadas para o próximo, gerando um processo de melhoria constante ao longo do tempo.

Além disso, é fundamental que haja comunicação aberta e colaborativa entre as equipes durante todo o ciclo PDCA. O feedback e

a contribuição de diferentes membros da equipe são valiosos para identificar problemas, gerar insights e encontrar soluções eficazes.

A Figura 4, apresentada no ANEXO 03, sintetiza o método de gerenciamento baseado no Ciclo PDCA aplicado no âmbito da execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo e dos Planos Estratégicos de Gestão do TCE-MT.

Tal fator resulta em um constante processo de adaptação da instituição em relação à eleição de seus objetivos, metas e iniciativas, com vistas ao alcance dos melhores resultados a serem obtidos pelo órgão em face de cada perspectiva sob a qual sua atuação é concebida e direcionada.

Sendo assim, a partir dos elementos que compõem cada uma dessas perspectivas, é possível identificar e analisar o comportamento das variáveis anteriormente elencadas a fim buscar a resposta para o problema de pesquisa formulado.

### **3.4 METODOLOGIA**

De posse do conhecimento necessário a respeito do processo de modernização institucional do TCE-MT descrito no tópico 2.3, bem como do modelo de gestão e planejamento adotado pelo órgão desde o ano de 2009, concluímos pela utilização de uma metodologia baseada em roteiros de entrevistas realizadas com servidores do órgão que participaram de forma direta, ou indireta, na elaboração, desenvolvimento e execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo e dos Planos Estratégicos de Gestão do TCE-MT compreendidos entre os anos de 2006 a 2021.

Cumprе ressaltar que apesar da roupagem analítica, a correlação das variáveis será feita sob a ótica da metodologia qualitativa.

Na sequência e em complemento aos roteiros de entrevistas, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória de natureza bibliográfica e documental junto ao acervo arquivístico físico e eletrônico do Tribunal de Contas de Mato Grosso, especificamente em relação: aos 03 (três) Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo (PELP), subdivididos em 07 (sete) Planos Estratégicos de Gestão (PEG), cada um desses últimos sob a responsabilidade dos respectivos Presidentes à época; aos Relatórios de Resultados de Gestão (RRG) e Relatórios de Atividades

(RA) elaborados entre os anos de 2006 a 2021; às Peças e relatórios de Planejamento Plurianual (PPA) do período de 2008 a 2019 e do acervo digital da Editora Publicontas.

Dessa forma, a base dos dados utilizados é composta por:

- a) Roteiros de entrevistas realizadas junto a servidores envolvidos direta, ou indiretamente, com os Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo e dos Planos Estratégicos de Gestão do TCE-MT, compreendidos entre os anos de 2006 a 2021;**
- b) Peças dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo (PELP) referentes aos períodos de 2006-2011(1º PELP), 2012-2017 (2º PELP) e 2016-2021 (3º PELP);**
- c) Peças dos Planos Estratégicos de Gestão (PEG) referentes aos biênios 2006-2007, 2008-2009, 2010-2011, 2012-2013, 2014-2015, 2016-2017 e 2018-2019;**
- d) Relatórios de Resultados de Gestão (RRG) e Relatórios de Atividades (RA) formulados entre os anos de 2006 a 2021;**
- e) Peças do Planejamento Plurianual (PPA) do período compreendido entre os exercícios de 2008 a 2019; e**
- f) Acervo digital da Editora Publicontas (conteúdo digital disponível no portal eletrônico do TCE-MT).**

A partir dos resultados obtidos com a aplicação dos roteiros de entrevistas, bem como da análise dos dados constantes no acervo arquivístico físico e eletrônico do Tribunal de Contas de Mato Grosso, identificamos a presença das variáveis elencadas nos tópicos de 3.2.1 a 3.2.4 deste capítulo, entre os anos de 2006 a 2021, e analisamos o comportamento das mesmas no âmbito de cada um dos respectivos PELP, elaborados e desenvolvidos pelo órgão no curso do período retromencionado.

Neste contexto, será possível confirmar, ou não, a hipótese de pesquisa relacionada à contribuição desses elementos para o desenvolvimento e consolidação do processo de modernização institucional efetivado no âmbito do TCE-MT.

### **3.5 DIRETRIZES E PARÂMETROS PARA OBSERVAÇÃO E ANÁLISE DAS VARIÁVEIS**

Antes de adentrarmos nos detalhes acerca dos resultados obtidos em nosso trabalho, entendemos por necessário apresentar algumas considerações acerca dos parâmetros estabelecidos para a correta observação e análise das variáveis elencadas nos tópicos de 3.2.1 a 3.2.4.

Neste contexto, a partir dos indicadores estabelecidos para análise do comportamento de cada variável no período delimitado para este trabalho de pesquisa (2006-2021), foram estabelecidos parâmetros basilares de observação, cuja presença ou ausência dos mesmos demonstra o nível de influência de cada variável no processo de modernização institucional vivenciado pelo TCE-MT no referido período.

Dessa forma, passamos a elencar as variáveis, seus respectivos indicadores e os parâmetros mínimos estabelecidos para o trabalho de observação e análise dos dados coletados:

### **Variável 1: Vontade Política**

**Indicadores:** Comprometimento da alta gestão; Comprometimento dos servidores e Apoio político interinstitucional (parcerias com outras instituições, órgãos e poderes públicos).

**Parâmetros mínimos para observação e análise:** Exame de decisões e declarações da alta gestão a fim de identificar sinais de comprometimento com a modernização. Avaliação de informações relacionadas a eventuais pesquisas de satisfação dos servidores ou estudos de clima organizacional realizados durante o período. Identificação e análise da ocorrência de celebração de cooperação e/ou parcerias interinstitucionais. Confronto dos resultados de pesquisa com as informações obtidas a partir dos roteiros de entrevistas realizadas junto a servidores do órgão.

### **Variável 2: Maturidade Institucional**

**Indicadores:** Nível de organização e eficiência dos setores do órgão; Nível de organização e eficiência dos processos e/ou procedimentos adotados e/ou implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

**Parâmetros mínimos para observação e análise:** Análise dos relatórios de resultados emitidos pelo órgão e confronto com as

informações obtidas a partir dos roteiros de entrevistas realizadas junto a servidores do órgão, a fim de verificar e confirmar a ocorrência, ou não, de eventuais avaliações de desempenho, organização e eficiência dos setores.

### **Variável 3: Investimentos Financeiros**

**Indicadores:** Recursos investidos em infraestrutura física; Recursos investidos em tecnologia e Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

**Parâmetros mínimos para observação e análise:** Análise dos Planos Estratégicos de Longo Prazo, dos Planos Estratégicos de Gestão, dos Relatórios de Resultados de Gestão; de relatórios financeiros e de investimentos disponibilizados pelo TCE-MT, a fim de avaliar a correlação entre os investimentos realizados e melhorias apontadas nas informações disponibilizadas pelo órgão, em confronto com as informações obtidas a partir dos roteiros de entrevistas realizadas junto a servidores do órgão.

### **Variável 4: Investimentos em ações de Recursos Humanos**

**Indicadores:** Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão; Criação e estabelecimento de benefícios; Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão.

**Parâmetros mínimos para observação e análise:** Identificação do desenvolvimento e implantação de: políticas de RH, ocorrência de treinamentos, capacitações, e mudanças nos planos de carreira. Identificação da possível ocorrência da implantação ou evolução de benefícios e o impacto na satisfação dos funcionários. Identificação da realização, ou não, de concursos públicos. Confronto dos resultados de pesquisa com as informações obtidas a partir dos roteiros de entrevistas realizadas junto a servidores do órgão.

Com acerto, é possível afirmar que, para cada variável, foram estabelecidos parâmetros que possibilitaram a análise das tendências de comportamento e as correlações estabelecidas com o processo de modernização avaliado ao longo do período delimitado para estudo. Dessa forma, foi possível estabelecer a relação entre as mudanças observadas nas variáveis com eventos específicos ou decisões tomadas no âmbito do TCE-MT.

Do mesmo modo, também foram consideradas as influências de fatores externos, como mudanças na legislação; mudanças no ambiente político-institucional; pandemia do COVID 19, etc., que podem ter impactado no processo de modernização.

Neste contexto, com base nos critérios conceituais e nos parâmetros estabelecidos para a observação do comportamento das variáveis, será adota uma métrica de classificação, a fim de determinar o grau de presença/influência de cada uma delas no processo de modernização do TCE-MT em relação a cada período analisado. Para tanto, as mesmas poderão ser classificadas nos seguintes níveis:

- 1. Baixo: Total ausência dos parâmetros mínimos para observação e análise dos indicadores estabelecidos para a variável.**
- 2. Médio: Ausência parcial dos parâmetros mínimos para observação e análise dos indicadores estabelecidos para a variável.**
- 3. Alto: Existência de todos os parâmetros mínimos para observação e análise dos indicadores estabelecidos para a variável.**

Cumprе ressaltar que, apesar de classificações agregadas, elas são propositalmente específicas, podendo conter um range de variação entre elas.

Dessa forma, a fim de permitir uma melhor visualização de cada variável, bem como do conteúdo de cada indicador observado e analisado, a apresentação das mesmas será dividida em 04 (quatro) tópicos, obedecendo a ordem cronológica de elaboração e execução de cada um dos 03 (três) PELP utilizados nesse trabalho de pesquisa (2006 a 2011, 2012 a 2017 e 2016 a 2021).

Os três primeiros tópicos contemplarão uma análise do comportamento de cada variável (e seus respectivos indicadores) com base nas informações obtidas por meio da pesquisa realizada junto ao acervo arquivístico disponibilizado pelo TCE-MT. Como já afirmado, cada tópico irá incidir sobre um período específico das atividades do órgão.

Na sequência, no tópico quatro, será apresentado um quadro resumo, conforme disposto adiante, contendo a descrição sintética da classificação do grau de influência de cada variável no processo de modernização do TCE-MT em relação a cada período analisado, bem

como as eventuais considerações acerca do respectivo nível de contribuição, ou não, de cada uma delas para o processo de modernização institucional do órgão.

Quadro 1 – Classificação do grau de influência das variáveis							
Variáveis e indicadores		2006-2011		2012-2017		2016-2021	
		Documentos fornecidos pelo TCE-MT	Entrevistas realizadas	Documentos fornecidos pelo TCE-MT	Entrevistas realizadas	Documentos fornecidos pelo TCE-MT	Entrevistas realizadas
Variável dependente	Grau de modernização		NA		NA		NA
Variáveis independentes	Vontade Política	V1					
		V2					
		V3					
		V(n)					
	Maturidade Institucional	V1					
		V2					
		V(n)					
	Investimentos Financeiros	V1					
		V2					
		V3					
		V(n)					
		V1					
		V2					
		V3					
		V(n)					

Fonte: Autor \* NA = Não se aplica

Com base no desenvolvimento do procedimento mencionado, buscamos compor a equação do nosso trabalho de pesquisa que é:

**VP (Vontade Política) + MI (Maturidade Institucional) + IF (Investimentos Financeiros) + IRH (Investimentos em Recursos Humanos) = GM (Grau de Modernização).**

A partir do resultado dessa equação, pretendemos encontrar a resposta do problema de pesquisa idealizado nesta dissertação de mestrado.

Sendo assim, apresentados os esclarecimentos necessários em relação aos critérios técnicos mínimos, aptos a garantir a fidedignidade dos resultados obtidos com esse trabalho de pesquisa, adiante passaremos a apresentar os resultados obtidos a partir da devida observação e análise das variáveis.



4

## 4

## ANÁLISE DAS VARIÁVEIS E RESULTADOS DO TRABALHO DE PESQUISA

A seguir passamos a apresentar os resultados obtidos a partir da observação e análise do comportamento das variáveis, bem como a constatação, ou não, das suas respectivas contribuições e grau de influência para o processo de modernização do Tribunal de Contas de Mato Grosso – TCE-MT.

Conforme já definido e explanado no capítulo anterior, o respectivo comportamento dessas variáveis em tela será analisado em função de seus indicadores.

Contudo, a fim de permitir uma fácil compreensão a respeito dos resultados de pesquisa relacionados a análise desses indicadores, as informações pertinentes aos mesmos serão apresentadas em um só bloco, levando em consideração a ordem cronológica dos objetivos estratégicos aos quais estejam relacionados nos PELP do TCE-MT.

Essa métrica levou em consideração a finalidade e objetivo dos recursos financeiros empregados em infraestrutura, e dos investimentos em ações destinadas à área de recursos humanos empregados pelo órgão em cada PELP, bem como também guarda relação com a forma como foi a execução de cada PELP analisado.

Noutro ponto, levando em consideração as fontes de dados utilizadas no trabalho de pesquisa, a análise foi dividida em 04 (quatro) tópicos, sendo os 03 (três) primeiros relacionados ao comportamento das variáveis ao tempo da implementação e execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo, compreendendo os anos de 2006 a 2011, 2012 a 2017 e 2016 a 2021, em confronto com as informações obtidas com a aplicação dos roteiros das entrevistas realizadas junto a servidores do órgão.

Em relação ao desenvolvimento desses tópicos retromencionados, com o objetivo de permitir uma apresentação adequada das informações obtidas a partir das respectivas análises realizadas acerca de cada uma das variáveis, esclarecemos que as mesmas serão organizadas da seguinte forma:

1. **Informação do período sobre o qual está sendo realizada a análise (sobre o período de qual PELP ela incide);**
2. **Identificação da variável analisada e dos indicadores que a compõem;**
3. **Análise dos indicadores;**
4. **Confronto do resultado da análise dos indicadores com base nas informações obtidas com a aplicação dos roteiros de entrevistas;**
5. **Confronto dos Indicadores em relação aos parâmetros mínimos estabelecidos para observação;**
6. **Classificação da variável no período analisado.**

Ressaltamos que esse padrão de apresentação será utilizado apenas nos três primeiros tópicos deste capítulo.

Com relação ao tópico 04 (quatro), será apresentado o quadro resumo da análise realizada, com a demonstração prática do comportamento de cada variável em cada período analisado, bem como o seu respectivo nível de influência (contribuição) para o processo de modernização do TCE-MT.

Ademais, em relação ao conteúdo das informações obtidas a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas, buscamos identificar as impressões pessoais, técnicas e profissionais dos servidores entrevistados acerca do processo de modernização do TCE-MT, no curso do período utilizado para o trabalho dessa dissertação de mestrado.

Neste contexto, serão apresentadas de forma fidedigna as considerações desses servidores em relação aos indicadores que formam a base de dados de cada variável analisada, a fim de confrontar os resultados obtidos a partir do trabalho de pesquisa realizado junto ao acervo arquivístico disponibilizado pelo TCE-MT.

#### **4.1 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS DURANTE O PERÍODO DO 1º PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO (PELP: 2006-2011)**

As evidências apresentadas a seguir foram estabelecidas a partir da análise e confronto dos documentos fornecidos pelo TCE-MT,

referentes ao período compreendido entre os anos de 2006 a 2011, com as informações obtidas com a aplicação dos roteiros de entrevistas de números 01 a 05.

## **4.1.1 VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA**

Indicadores: 1) Comprometimento da alta gestão; 2) Comprometimento dos servidores e 3) Apoio político interinstitucional.

### **4.1.1.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

O comprometimento da alta gestão é evidente nos vários documentos analisados, onde a direção estratégica para a modernização do TCE-MT é claramente delineada. A exemplo, o Plano Estratégico 2006-2011 estabelece objetivos de como elevar a qualidade do controle externo e aumentar a satisfação da sociedade com o TCE-MT.

Esses objetivos são reforçados nos planos estratégicos de gestão (bienais), como no Plano Estratégico de Gestão 2010-2011, que destaca a necessidade de consolidar a revolução cultural no tribunal, enfocando a prioridade dos interesses da sociedade e da instituição.

Os conselheiros presidentes que dirigiram o TCE-MT durante o período analisado mostraram um claro comprometimento com a modernização. Em suas apresentações nos documentos estratégicos, é comum encontrar declarações de empenho absoluto na execução dos objetivos planejados. A exemplo, o Conselheiro Valter Albano, presidente em 2010, enfatizou a importância da participação dos servidores e da unidade do colegiado para alcançar as metas do planejamento estratégico.

O Plano Estratégico de Gestão 2008-2009 e outros relatórios de resultados mostram um esforço contínuo para medir e melhorar a satisfação dos servidores. Em 2008, por exemplo, a satisfação dos servidores foi um dos indicadores de desempenho monitorados, com metas claras estabelecidas para elevar esse índice.

A Figura 5, apresentada no ANEXO 03, apresenta dados percentuais relacionados ao acompanhamento e evolução do nível de satisfação dos servidores com o órgão. O gráfico aponta que no ano de 2006 o nível de satisfação era de 61,7%, chegando a 78,3% em 2011.

Nosso estudo também revelou várias iniciativas de cooperação interinstitucional. O Plano Estratégico de Gestão 2006-2008 estabeleceu vários objetivos relacionados ao estabelecimento e fortalecimento de suas relações com o poder público de um modo geral (TCE-MT, 2006, p. 38).

Em análise ao Relatório dos Resultados de Gestão 2006-2008 constatamos a ocorrência de várias ações desenvolvidas pelo tribunal a fim de proporcionar o alcance das metas estabelecidas no planejamento retromencionado.

A Figura 6, apresentada no ANEXO 04, descreve de maneira sintética o objetivo estratégico estabelecido pelo TCE-MT para a celebração de convênios/parcerias, as medidas que foram adotadas, as ações que foram concretizadas e os resultados alcançados a partir de todo esse trabalho realizado. Os dados demonstram que, nos dois primeiros anos de execução do PELP 2006-2011, o TCE-MT celebrou 20 (vinte) parcerias/cooperações de caráter interinstitucional.

A seu turno, o Plano Estratégico de Gestão 2009 destaca a participação do TCE-MT no Programa Nacional de Modernização dos Tribunais de Contas (PROMOEX), que proporcionou a adesão do TCE-MT ao projeto de modernização gerido pela Secretaria de Estado de Fazenda de Mato Grosso à época.

Dentre as parcerias/colaborações técnicas celebradas podemos destacar o termo de cooperação técnica firmado com a Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso - ALMT, para transmissão das sessões plenárias do TCE-MT por meio da Rede de Televisão Assembleia Legislativa (TVAL).

#### **4.1.1.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

A maioria dos roteiros de entrevistas apresentou entendimento que corrobora com as informações extraídas dos Relatórios de Resultados de Gestão do período de 2006-2011. A fim de demonstrar de forma prática essa conclusão, abaixo seguem alguns trechos das respostas apresentadas pelos entrevistados:

“Na minha concepção entendo que houve um engajamento de todos os Conselheiros em relação ao desenvolvimento e execução de todos os planejamentos estratégicos do tribunal, desde o momento em que essa sistemática de gestão foi adotada pelo órgão até os dias atuais.” (Roteiro de entrevistas n. 01).

“Na Administração Pública nenhuma instituição ou órgão trabalha sozinho. Nem mesmo os Poderes. Dessa forma, o diálogo sempre constante e o estabelecimento de parcerias é uma necessidade real e inafastável. Nesse contexto, é nítida a posição do TCE-MT como um órgão que promove ativamente a articulação entre os Poderes e órgãos que fazem parte da Administração Pública mato-grossense. Não me recordo de uma gestão que tenha se eximido da responsabilidade acerca dessa temática, uma vez que o TCE-MT celebrou vários convênios, parcerias e liderou várias ações de interlocução e integração com o poder público, instituições não governamentais e a sociedade.” (Roteiro de entrevistas n. 01).

“É normal em qualquer instituição pública ou privada o movimento de reivindicação por parte de funcionários e servidores; e essas reivindicações podem ser das mais diversas. No caso do tribunal não foi diferente, pois a medida em que nós avançávamos com as mudanças isso sempre impactava na mudança de cultura organizacional. Creio que impactava até nos Conselheiros. Contudo, sempre mantivemos um canal de diálogo aberto entre as lideranças e os servidores da casa, bem como com as respectivas associações e sindicatos de classe. Isso permitiu a superação de eventuais tensões, bem como proporcionou uma certa facilidade na implantação e consolidação das mudanças internas necessárias.” (Roteiro de entrevistas n. 02).

“A análise do ambiente externo durante a construção do plano estratégico 2006/2011 constatou que uma das oportunidades/ameaças ao TCE-MT (no ambiente SWOT) era o “Descumprimento das decisões do TCE-MT por parte de outros poderes e fiscalizados”. Estratégias foram formuladas para aproximar o TCE-MT dos poderes e demais instituições, de forma a viabilizar parcerias que propiciassem o cumprimento da legalidade e o atendimento ao interesse público por parte dos fiscalizados, respeitadas as suas atribuições constitucionais e regimentais.” (Roteiro de entrevistas n. 04).

“O primeiro planejamento estratégico elaborado já identificou a necessidade de intensificar a articulação e o intercâmbio de informações com outras instituições de controle externo e outros órgãos da administração pública do Estado de Mato Grosso, inclusive as gestões municipais. Uma secretaria exclusiva foi instituída para alcançar as metas estabelecidas para esse objetivo estratégico, a SAI – Secretaria de Articulação Institucional.” (Roteiro de entrevistas n. 04).

Confrontando os trechos ora destacados com as informações obtidas a partir da observação dos indicadores elencados para análise do comportamento da variável vontade política, constatamos que restou por comprovada a veracidade dos dados obtidos junto ao acervo documental disponibilizado pelo TCE-MT.

Do mesmo modo, os trechos destacados evidenciam um comportamento positivo de quase todos os indicadores utilizados para avaliar o comportamento da variável em questão, permitindo a avaliação do grau de influência da mesma no processo de modernização do TCE-MT de acordo com os parâmetros estabelecidos no dois dessa dissertação de mestrado.

#### **4.1.1.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Comprometimento da alta gestão: Os planos estratégicos e as declarações dos presidentes do TCE-MT demonstraram um comprometimento claro com a modernização. As ações planejadas e executadas, como a implementação do BSC e a adoção de metodologias de gestão modernas, corroboram com esse comprometimento.

Comprometimento dos servidores: Os planos e relatórios mostram um esforço contínuo para melhorar a satisfação dos servidores, com metas específicas para esse indicador. Programas de capacitação e desenvolvimento foram implementados para engajar e motivar os servidores, contudo não restou comprovada a amplitude desses programas em relação à totalidade do quadro de servidores do órgão.

Apoio político interinstitucional: Os documentos indicam várias parcerias e cooperações, como a participação no PROMOEX e investimentos em tecnologia que foram fundamentais para a modernização do TCE-MT.

#### **4.1.1.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA NO PERÍODO DE 2006 A 2011**

Com base na análise realizada, concluímos que, durante o período de 2006 a 2011 (período de implantação e execução do primeiro

planejamento estratégico de longo prazo do órgão), a vontade política pode ser classificada com grau de influência médio, uma vez que nem todos os parâmetros mínimos estabelecidos para observação e análise dos indicadores foram atendidos.

Ocorre que, muito embora tenha sido apontando um significativo comprometimento da alta gestão, os dados obtidos com o trabalho de pesquisa não foram suficientes para evidenciar um significativo engajamento dos servidores em relação às mudanças ocorridas no TCE-MT.

No mais, também não foi comprovado de forma satisfatória a resolução prática e rápida dos pontos de conflitos suscitados entre as lideranças e as categorias funcionais no âmbito da implantação das mudanças administrativas realizadas durante a execução do PELP no período analisado.

Contudo, a despeito de tais circunstâncias, podemos afirmar que a vontade política desempenhou um papel crucial no processo de modernização do TCE-MT no período de implantação e execução do Planejamento Estratégico de Longo Prazo de 2006 a 2011.

Os documentos analisados forneceram evidências claras de que a vontade política foi um catalisador essencial, impulsionando as reformas e garantindo a sustentabilidade dos esforços de modernização a longo prazo.

## **4.1.2 VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL**

Indicadores: 1) Nível de organização e eficiência dos setores do órgão e 2) Nível de organização e eficiência dos processos e/ou procedimentos adotados e/ou implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

### **4.1.2.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

O planejamento estratégico de longo prazo do TCE-MT para 2006-2011 foi fundamental para o processo de transição do modelo de administração burocrática para o modelo de administração gerencial, com ênfase em resultados e eficiência operacional.

Os objetivos estratégicos incluíram: a elevação da qualidade dos serviços e atividades de controle externo e a satisfação da sociedade e dos jurisdicionados com o tribunal (TCE-MT, PELP 2006-2011, p. 20-31).

Sendo assim, o planejamento estratégico em tela delineou uma estrutura organizacional com competências voltadas para objetivos específicos da instituição.

O Relatório de Resultados 2006-2008 demonstrou que durante este período o TCE-MT desenvolveu e implantou sistemas para avaliação contínua das atividades administrativas e de controle externo desenvolvidas pelo órgão, a exemplo dos relatórios mensais de não-conformidade e trimestrais de resultados globais.

Tal incremento apontou um alto nível de preocupação com o desenvolvimento de técnicas, metodologias e ferramentas de trabalho que contribuíssem com a organização e eficiência das atividades desenvolvidas pelo tribunal. Além disso, o uso de metodologias de gestão como o BSC e a implementação de sistemas de controle interno retratam esforços significativos na otimização dos processos (TCE-MT, Relatório de Resultados 2006-2008, p. 19-20).

Também constatamos a presença de informações que atestam a consolidação das estratégias implementadas no biênio retromencionado, bem como a introdução de novas metodologias de gestão com a finalidade de melhorar a eficiência e a eficácia das operações (TCE-MT, Relatório de Resultados 2008-2009, p. 9).

Na parte dos procedimentos, consta registrado que foi estabelecido um foco contínuo na avaliação e melhoria dos procedimentos, mediante a padronização de processos e a adoção de várias ferramentas tecnológicas com a finalidade de proporcionar a automação de sistemas de controle externo.

Do mesmo modo, o Relatório de Resultados do biênio 2010-2011 enfatiza a continuidade na implementação de melhorias na infraestrutura operacional do órgão e a adaptação às novas metodologias de gestão fundadas em princípios da administração gerencial estatal, que mais tarde serviu de base para o atual modelo de Governança Pública.

No mesmo contexto, as atividades foram estrategicamente desenvolvidas para, além de aprimorar a qualidade do trabalho

realizado pelo TCE-MT, destacar a imagem do controle externo como defensor do patrimônio público e elevar o nível de satisfação da sociedade e dos jurisdicionados em relação ao órgão.

A Figura 7, apresentada no ANEXO 07, sintetiza um balanço das ações efetivadas pelo tribunal com a finalidade de promover a organização e eficiência dos setores que compunham a estrutura do órgão, bem como oportunizar a consolidação de seu papel institucional previsto constitucionalmente e sua aproximação com a sociedade.

Com base na análise dos resultados alcançados em relação às metas estabelecidas para os objetivos estratégicos no PELP 2006-2011, constatamos o êxito do TCE-MT na adoção de novas metodologias e técnicas de trabalho, com reflexos na melhora da qualidade de suas atividades finalísticas de controle externo, bem como nas suas atividades administrativa (atividade meio).

No que tange à adoção de ferramentas e metodologias para aperfeiçoamento das técnicas e atividades desenvolvidas pelo órgão, podemos destacar a utilização do PDCA, implementado com o objetivo de garantir o controle e avaliação contínua de todos os procedimentos/atividades desenvolvidas pelo TCE-MT.

Do mesmo modo, o uso de metodologias de gestão como o BSC e a implementação de sistemas de controle interno denotam esforços significativos na busca pela otimização dos processos internos do órgão, sempre com foco contínuo na avaliação e melhoria dos procedimentos adotados pela instituição.

O incremento do nível de organização e eficiência do órgão também contou com um trabalho de melhoria contínua de sistemas informatizados - que foram incorporados pela instituição durante o período ora analisado -, a exemplo do Conex-e e do Sistema Aplic, indicando maturidade no uso da tecnologia para otimizar processos e consolidar a transparência necessária nas atividades de controle externo desenvolvidas, principalmente aquelas decorrentes de sua finalidade estabelecida constitucionalmente.

No mesmo contexto, os documentos analisados demonstram a ocorrência de esforços na capacitação dos servidores, a fim de garantir a efetividade na implementação dos programas direcionados ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos novos mecanismos e práticas de gestão; das novas tecnologias e da política institucional relacionada

ao estabelecimento de indicadores e metas das atividades desenvolvidas interna e externamente pelo órgão, elemento essencial para efetivar e consolidar a maturidade institucional.

A Figura 8, elencada no ANEXO 06, apresenta um retrospecto cronológico de ações desenvolvidas pelo TCE-MT a fim de garantir eficiência e celeridade no desenvolvimento e conclusão de suas atividades processuais, especificamente as relacionadas ao exercício de sua atividade finalística de controle externo.

Do mesmo modo, a Figura 9, apresentada no ANEXO 07, retrata de forma sintética os resultados obtidos a partir do trabalho realizado pelo órgão com a finalidade de aprimorar e elevar a qualidade de suas atividades em relação aos seus próprios jurisdicionados, garantindo mais eficiência e qualidade às demandas impostas, tanto no âmbito da fiscalização das atividades da gestão pública, bem como no exercício de atividades consultivas e de apoio ao trabalho realizado pelos fiscalizados.

Contudo, apesar dos esforços relatados, não foram identificadas informações relacionadas à abrangência e alcance dessas capacitações em relação à totalidade do corpo de servidores do órgão, com destaque específico para as categorias diretamente responsáveis pelo desenvolvimento das atividades finalísticas da instituição.

Neste contexto, muito embora sejam evidenciados dados relacionados ao desenvolvimento de ações relacionadas à capacitação, não há como evidenciar a efetividade dessas em relação à proporção do número de servidores do TCE-MT.

Noutro ponto, não podemos ignorar que o uso de indicadores contribuiu para o monitoramento do desempenho e, eventualmente, também contribuiu para o desenvolvimento e implementação de ações corretivas, baseadas em resultados, refletindo uma maturidade no ciclo de gestão de desempenho das atividades-meio e finalísticas do TCE-MT.

#### **4.1.2.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

A exemplo da ocorrência registrada no âmbito da análise da variável vontade política, a maioria dos roteiros de entrevistas

apresentou entendimento que corrobora com as informações extraídas dos Relatórios de Resultados de Gestão do período de 2006-2011.

Neste contexto, passamos a apresentar trechos de algumas das respostas obtidas, que demonstram de forma clara a consistência de nosso entendimento em relação à presença e comportamento da variável maturidade institucional.

“A partir de 2005, a alta gestão passa a utilizar a ferramenta do Planejamento Estratégico como principal meio para fazer com o que o TCE se torne uma instituição de controle externo de referência, moderna e que, principalmente, atenda ao interesse público.

O comprometimento institucional da alta gestão se dá, notadamente, por meio de:

- definição das diretrizes estratégicas;
- estabelecimento de prazos e metas a serem cumpridos, inclusive pelos próprios Conselheiros;
- elaboração do planejamento estratégico participativo com acompanhamento e avaliação de resultados de forma sistemática.

Este último, caracterizado pelo envolvimento dos Conselheiros, líderes e dos servidores nas fases de elaboração, execução, avaliação, atualização e acompanhamento - que acontece nas reuniões do Planejamento Estratégico, sob a coordenação da Secretaria Executiva de Planejamento e dos Comitês, sob a liderança respectiva - com a finalidade de assegurar o comprometimento de todo o corpo funcional do Tribunal de Contas com os objetivos da organização.

As pesquisas de opinião realizadas, a partir de 2003, com a sociedade, os jurisdicionados (incluindo os poderes) e o público interno, mensura os indicadores de satisfação, de imagem, os aspectos de comunicação, de conhecimento e de avaliação de serviços e produtos ofertados pelo TCE-MT, proporcionando leitura comparativa e histórica referente às medições anteriores.” (Roteiro de entrevistas n. 03).

“Os programas, projetos e metas estabelecidas evidenciam convergência com a proposta de crescimento progressivo e sustentável. A primeira “visão” desenhada para os anos 2006 a 2011, posicionou o TCE como uma instituição referência em controle externo. Para alcance da visão, não basta querer fazer, tem-se que efetivamente realizar o que fora planejado. Então, o projeto de investimento na certificação de qualidade ISO 9001, referência internacional, dos processos que entregam os principais produtos foi sem dúvida uma das mais importantes iniciativas da gestão.” (Roteiro de entrevistas n. 04).

Confrontando os trechos ora destacados com as informações obtidas a partir da observação dos indicadores elencados para análise do comportamento da variável maturidade institucional, constatamos que restou por comprovada a veracidade dos dados obtidos junto ao acervo documental disponibilizado pelo TCE-MT.

Do mesmo modo, os trechos ora referidos evidenciam um comportamento positivo de todos os indicadores utilizados para avaliar o comportamento da variável em questão, considerado para isso a avaliação do grau de influência da mesma no processo de modernização do TCE-MT, de acordo com os parâmetros estabelecidos no capítulo anterior desta dissertação de mestrado.

#### **4.1.2.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Inicialmente, cumpre-nos esclarecer que em razão da relação intrínseca entre os indicadores, uma vez que ambos refletem o nível de organização e eficiência alcançado pelo órgão tanto em relação ao desempenho de suas atividades, quanto ao nível de sua organização e estruturação interna, adotamos um único parâmetro mínimo para observação e análise do indicador nível de organização e eficiência dos setores do órgão, e do indicador nível de organização e eficiência dos processos e/ou procedimentos adotados e/ou implantados para execução das atividades institucionais, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

A análise realizada evidenciou um intenso trabalho de desenvolvimento, implantação e aperfeiçoamento de técnicas, métodos, modelos e tecnologias voltadas ao atendimento da eficiência almejada por parte do TCE-MT, que mais tarde proporcionou, entre outras conquistas, a Certificação ISO 9001.

No mesmo contexto, também restou demonstrado um esforço contínuo para consolidação da imagem institucional do órgão perante a sociedade e a administração pública, principalmente em relação aos seus jurisdicionados. A ocorrência desses esforços foi identificada durante todo o período de execução do PELP 2006-2011.

#### **4.1.2.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL NO PERÍODO DE 2006 A 2011**

Após detida análise dos dados e informações obtidas em nosso trabalho de pesquisa, restou evidenciado que o TCE-MT implementou diversas iniciativas para melhorar sua organização interna, com foco na busca contínua para alcançar o maior grau de eficiência possível no desempenho de suas atividades, demonstrando um alto nível de maturidade institucional.

Neste sentido, é correto afirmar que a existência de estruturas organizacionais bem definidas, a implementação contínua de metodologias de gestão e de novas e avançadas tecnologias, são fortes indicadores de uma instituição madura.

Noutro ponto, muito embora não tenham sido identificados dados relacionados a abrangência das capacitações realizadas pelo órgão em relação ao quantitativo de seu quadro funcional, as informações obtidas com a realização das entrevistas evidenciaram o comprometimento do TCE-MT com o aperfeiçoamento de suas atividades, fato que denota um elevado nível de maturidade institucional do tribunal à época.

Sendo assim, com base na análise dos indicadores em função dos parâmetros mínimos estabelecidos na seção três deste trabalho, a variável maturidade institucional será classificada com grau de influência **alto** em relação ao processo de modernização da instituição no curso da execução do PELP 2006-2011.

### **4.1.3 VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

Indicadores: 1) Recursos investidos em infraestrutura física; 2) Recursos investidos em tecnologia e 3) Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

#### **4.1.3.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

Conforme já informado na introdução deste capítulo, os indicadores serão analisados conjuntamente em função da disposição das informações relacionadas aos mesmos, nos documentos que compõem o acervo arquivístico utilizado em nosso trabalho de pesquisa.

A partir dos dados disponíveis nos planos estratégicos de gestão, elaborados entre os anos de 2006 a 2011, e nos resultados evidenciados nos relatórios de gestão do mesmo período, observamos como os investimentos foram planejados e quais resultados foram alcançados.

Foram identificados investimentos na área de Tecnologia da Informação do órgão, a exemplo daqueles dispendidos com infraestrutura tecnológica, incluindo a aquisição de servidores, notebooks, netbooks, equipamentos periféricos para apresentações e uso diversificado no desempenho das atividades administrativas e finalísticas do órgão.

Do mesmo modo, foram realizados investimentos em reformas e readequações das instalações físicas, inclusive com construção de novos espaços de trabalho, pesquisa, estudo e até mesmo de estacionamento para atender o público interno e externo do órgão.

Os investimentos com a implementação de sistemas informatizados de controle externo e de gestão interna, como o Sistema de Controle Externo Eletrônico (Conex-e) e o Sistema de Auditoria Pública Informatizada de Contas (Aplic), contribuíram com a eficiência e aumento da qualidade dos processos de controle externo do órgão.

À medida que esses investimentos foram sendo realizados, o órgão também desenvolveu programas de treinamento e capacitação, a fim de proporcionar aos servidores e colaboradores o atendimento dos requisitos técnicos necessários para operar equipamentos e os recursos técnicos e tecnológicos que foram adquiridos e adotados pelo órgão.

No mesmo contexto, os investimentos também contribuíram para o aumento da capacidade de resposta do TCE-MT às demandas externas e internas, com atualizações de sistemas que permitiram um melhor gerenciamento de informações e processos.

Os investimentos também proporcionaram a consolidação da transparência e de acesso público às informações, atividades e processos desenvolvidos pelo órgão, uma vez que viabilizaram a implementação e funcionamento de plataformas tecnológicas, fortalecendo o controle social e a responsabilidade institucional.

A Figura 10, apresentada no ANEXO 08, descreve de forma analítica o objetivo estratégico relacionado aos investimentos para readequação da estrutura física do órgão, proporcionando uma melhor alocação dos setores e seus respectivos servidores.

No mesmo contexto, a Figura 11, apresentada no ANEXO 09, retrata alguns dos resultados obtidos com a efetivação do objetivo estratégico relacionado aos investimentos financeiros, direcionados para a melhoria da infraestrutura operacional de trabalho do controle externo realizado pelo órgão.

A Figura 12, apresentada no ANEXO 10, retrata resultados obtidos a partir dos investimentos realizados em tecnologia nas áreas de TI e de segurança institucional. A seu turno, a Figura 13, apresentada no ANEXO 11, apresenta alguns dos resultados obtidos pelo tribunal a partir dos investimentos realizados para ampliação e modernização da estrutura física, da infraestrutura das instalações internas e das condições de trabalho dos servidores (conforto, segurança, etc.).

Conforme se denota a partir das informações ora destacadas, é possível concluir que os investimentos financeiros realizados pelo TCE-MT no período analisado contribuíram significativamente para a modernização do tribunal, notadamente através do fortalecimento e ampliação de sua infraestrutura física e tecnológica.

#### **4.1.3.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

As entrevistas evidenciaram informações que, quando confrontadas com os documentos analisados, evidenciaram de forma positiva a veracidade dos dados disponibilizados pelo órgão. Tal fato demonstra que o TCE-MT realizou investimentos significativos para ampliar e modernizar sua estrutura de trabalho, bem como adotar novas técnicas, equipamentos e tecnologias para o desempenho das suas atividades finalísticas e administrativas.

Neste contexto, destacamos alguns trechos das respostas dos servidores entrevistados:

“Naturalmente melhorou o nível de eficiência dos processos/procedimentos para execução das atividades, principalmente nos processos finalísticos. Destaco, por

exemplo: • a sessão plenária de julgamento de contas passou também a ser realizado por meio eletrônico para apreciação e com celeridade- plenário virtual; • criação de mesas técnicas apresentaram agilidade na resolução de temas complexos na gestão pública mato grossense; • Novo Regimento Interno, compatível com decisões do STF e com as novas leis nacionais aplicadas à administração pública.” (Roteiro de entrevistas n. 04).

“Ocorreu uma mudança significativa na infraestrutura do órgão. Na época foram feitos muitos investimentos em reformas, ampliação e construção de novos prédios. Também investiram em segurança e tecnologia. Tudo isso contribuiu muito para a melhoria das condições de trabalho, fez o trabalho ser realizado de forma mais rápida e com mais qualidade. As pessoas se sentem satisfeitas trabalhando em um ambiente que proporciona conforto e disponibiliza boas ferramentas e recursos para o desenvolvimento de suas atividades.” (Roteiro de entrevistas n. 05).

“Alguns setores ainda usavam máquinas de escrever e faziam anotações manuais sobre a movimentação de documentos. As reformas realizadas, a compra de equipamentos de informática e a implantação de sistemas de TI proporcionaram uma revolução no órgão. Foi desafiador para muitos profissionais, pois tiveram que aprender praticamente do zero a utilizar muitos desses recursos.” (Roteiro de entrevistas n. 02).

Confrontando os trechos extraídos dos roteiros das entrevistas realizadas, com as informações obtidas a partir da observação dos indicadores elencados para análise do comportamento da variável em questão, constatamos a veracidade dos dados obtidos junto ao acervo documental disponibilizado pelo TCE-MT, referente aos seus relatórios de resultados de gestão de 2006 a 2011.

Dessa maneira, chegamos à conclusão de que o confronto das informações e dos dados retromencionados evidenciam um comportamento positivo dos indicadores utilizados para avaliar o comportamento da variável em questão, fato que proporciona a avaliação do grau de influência da mesma no processo de modernização do TCE-MT.

#### **4.1.3.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Inicialmente, a fim de estabelecer uma coerência no trabalho de análise dos indicadores que compõem a base da variável em tela,

levando também em consideração o fato de termos abordado esses indicadores de forma conjunta no tópico 4.1.3.1, faremos uma só abordagem para confronto dos mesmos em relação aos parâmetros mínimos já estabelecidos no capítulo dois de nossa dissertação.

Rememorando, a variável é composta pelos indicadores: recursos investidos em infraestrutura física; recursos investidos em tecnologia, e recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

A análise realizada evidenciou a ocorrência de diversos investimentos, com destaque para os recursos empregados em tecnologia e na estrutura física e operacional do TCE-MT.

No mesmo contexto, as informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com os servidores evidenciou a modernização dos recursos de trabalho e da melhora das condições das instalações do órgão, fator que proporcionou conforto e segurança para os mesmos.

#### **4.1.3.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS NO PERÍODO DE 2006 A 2011**

Na esteira das considerações até aqui entabuladas, concluímos que os resultados obtidos, a partir do confronto dos dados analisados e das informações colhidas a partir da realização das entrevistas, nos dão a garantia necessária para classificar a variável investimentos financeiros com grau de influência **alto** em relação ao processo de modernização do TCE-MT no período de 2006 a 2011.

#### **4.1.4 VARIÁVEL INVESTIMENTOS EM AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS**

Indicadores: 1) Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão; 2) Criação e estabelecimento de benefícios e 3) Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão será realizada em abordagem única.

##### **4.1.4.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

Conforme já informado na introdução deste capítulo, os indicadores serão analisados conjuntamente em função da disposição das informações relacionadas aos mesmos, nos documentos que compõem o acervo arquivístico utilizado em nosso trabalho de pesquisa.

A partir dos dados disponíveis nos planos estratégicos de gestão, elaborados entre os anos de 2006 a 2011, e nos resultados evidenciados nos relatórios de gestão do mesmo período, observamos como os investimentos foram planejados e quais resultados foram alcançados.

Diversos documentos indicam a implementação de programas de capacitação e desenvolvimento para os servidores como parte dos esforços empreendidos no processo de modernização do TCE-MT. O Plano Estratégico de Gestão 2010-2011 menciona especificamente a capacitação técnica dos profissionais do tribunal como uma prioridade da gestão, visando melhorar a qualidade do controle externo (TCE-MT, PEG 2010-2011, p. 41).

Foram realizados investimentos substanciais em treinamento, desenvolvimento e bem-estar dos funcionários, visando melhorar as competências e a satisfação no trabalho. Programas de capacitação e desenvolvimento de lideranças foram implementados, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e motivado.

A Figura 14, apresentada no ANEXO 11, evidencia um retrato diagnóstico das ações desenvolvidas pelo TCE-MT, no curso da execução do PELP 2006-2001, com o objetivo de elevar o padrão técnico operacional e humano do seu quadro de servidores. Dentre as estratégias pudemos identificar a presença de ações objetivando o investimento em capacitação, valorização dos profissionais, criação de benefícios, programas de inclusão aos cuidados com o bem-estar dos servidores, etc.

Conforme se denota a partir das informações ora destacadas, é possível concluir que a partir dos investimentos em ações de recursos humanos, o TCE-MT proporcionou uma considerável valorização dos seus quadros funcionais por meio de atividades que proporcionaram capacitação, qualificação e acompanhamento psicossocial dos servidores.

#### 4.1.4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS

De plano, é preciso ressaltar que a variável sob análise pode ser considerada como a mais relevante quando associada ao público-alvo da aplicação dos roteiros de entrevistas.

Neste contexto, a despeito da ocorrência de eventuais considerações permeadas por questões pessoais ou emocionais por parte dos entrevistados, em relação a fatos ou situações eventualmente enfrentadas no seu cotidiano laboral, o trabalho de análise das informações colhidas buscou identificar aquelas que se mostraram coerentes em relação ao objetivo científico almejado nesta dissertação de mestrado.

Sendo assim, os trechos destacados a seguir apresentam consonância com a variável ora analisada, bem como também guardam relação com os indicadores que a compõem.

“É normal em qualquer instituição pública ou privada o movimento de reivindicação por parte de funcionários e servidores; e essas reivindicações podem ser das mais diversas. No caso do tribunal não foi diferente, pois a medida em que nós avançávamos com as mudanças isso sempre impactava na mudança de cultura organizacional. Contudo, sempre mantivemos um canal de diálogo aberto com as lideranças e os servidores da casa, bem como com as respectivas associações e sindicatos de classe. Isso permitiu a superação de eventuais tensões, bem como proporcionou uma certa facilidade na implantação e consolidação das mudanças internas necessárias.” (Roteiro de entrevista n. 02).

“A partir de 2008, a Coordenadoria de Gestão de Pessoas (atualmente Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas) iniciou estudos visando estabelecer o inventário das competências requeridas para todos os cargos/funções. Para tanto, foi elaborado um projeto e contratada uma consultoria externa para realizar o inventário comportamental e o mapeamento das competências técnicas e comportamentais. Naquele mesmo ano a Escola Superior de Contas contratou profissionais para ministrar cursos de capacitação e de formação às pessoas que ocupavam cargos de liderança. Em 2009 deu-se início ao curso de Liderança Sucessória, com a participação de 30 (trinta) alunos e total de 110 (cento e dez) horas-aula, destinado a servidores que não ocupavam a função de líder, mas que se propuseram a participar de um teste psicológico como processo de seleção. Ainda em 2009, a

Resolução Normativa n.º 4 instituiu a avaliação de desempenho quadrimestral, para os servidores aprovados para o cargo de auditor público externo que estavam em estágio probatório, com a observação dos fatores: qualidade, conhecimento e produtividade do trabalho, presteza, cooperação, idoneidade, uso adequado dos equipamentos de serviço e material de expediente, saúde, assiduidade e pontualidade. Em 2009 foi contratada uma consultoria externa para aplicação de um teste de seleção, visando identificar os servidores aptos a ocuparem a liderança do biênio 2010-2011. A Alta Administração definiu as funções de liderança de acordo com a sua demanda e escolha pelo critério de confiança, competência e habilidades. Naquela época, 87,23% dos cargos de liderança foram ocupados por servidores de carreira da organização." (Roteiro de entrevista n. 03).

Em análise às considerações exaradas pelos servidores entrevistados, concluímos que os investimentos realizados pelo TCE-MT na área de recursos humanos contribuíram com o estabelecimento e consolidação do modelo de gestão adotado pelo órgão a partir da execução de seu primeiro planejamento estratégico de longo prazo.

#### **4.1.4.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Inicialmente, a fim de estabelecer uma coerência no trabalho de análise dos indicadores que compõem a base da variável em tela, levando também em consideração o fato de termos abordado esses indicadores de forma conjunta no tópico 4.1.4.1, faremos uma só abordagem para confronto dos mesmos em relação aos parâmetros mínimos já estabelecidos no capítulo dois de nossa dissertação.

A análise realizada evidenciou a ocorrência de diversos investimentos, com destaque para aqueles destinados: a melhorar a qualidade do ambiente e dos recursos de trabalho disponíveis para os funcionários; implantação de sistemas para avaliar e melhorar o desempenho individual e organizacional, e programas de estímulo ao treinamento e capacitação de novas lideranças.

#### **4.1.4.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL INVESTIMENTOS EM AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS NO PERÍODO DE 2006 A 2011**

Rememorando as bases conceituas que formam e informam a variável ora analisada, podemos afirmar que a mesma se refere de forma objetiva ao engajamento ou importância que a instituição tem em relação ao desenvolvimento de seu capital humano.

Neste contexto, de posse dos resultados obtidos a partir da análise e confronto dos dados disponibilizados pelo órgão e das informações contidas nas entrevistas realizadas, concluímos por classificar a variável investimentos em ações de recursos humanos com grau de influência **alto**, em relação ao processo de modernização do TCE-MT, no período relacionado à execução do PELP 2006-2011.

## **4.2 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS DURANTE O PERÍODO DO 2º PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO (PELP: 2012-2017)**

A exemplo do trabalho realizado no tópico 4.1, as evidências doravante apresentadas foram estabelecidas a partir da análise e confronto dos documentos fornecidos pelo TCE-MT, referentes ao período compreendido entre os anos de 2012 a 2017, com as informações obtidas com a aplicação dos roteiros de entrevistas de números 01 a 05.

### **4.2.1 VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA**

Conforme já explanado, esta variável tem o condão de mensurar o comprometimento da alta gestão do TCE-MT e de seus servidores, bem como avaliar o impacto do apoio político interinstitucional em relação ao processo de modernização institucional do tribunal.

Indicadores: 1) Comprometimento da alta gestão; 2) Comprometimento dos servidores e 3) Apoio político interinstitucional.

#### **4.2.1.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

As diretrizes e objetivos estabelecidos no Planejamento Estratégico de Longo Prazo, referente ao período 2012-2017, evidenciam de forma objetiva o comprometimento da alta gestão do tribunal com o processo de modernização iniciado em 2006.

Em 2011, durante a elaboração do referido PELP, o presidente à época Conselheiro Valter Albano, destacou a participação ativa de

todos os servidores no estudo e elaboração do trabalho de desenvolvimento desse referido planejamento, ressaltando o comprometimento da liderança do órgão com desenvolvimento do trabalho necessário para a concretização dos objetivos institucionais da Corte de Contas. (Plano Estratégico 2012-2017, p. 10).

A metodologia adotada para execução, acompanhamento e avaliação do PELP 2012-2017 continuou sendo o BSC e o ciclo PDCA.

Tal fato evidenciou o compromisso da alta gestão em manter o trabalho iniciado a partir do primeiro ciclo de planejamento de longo prazo, consolidando as práticas institucionais reconhecidas por sua eficácia e eficiência no estabelecimento e desenvolvimento de processos de melhoria contínua das atividades internas e externas do órgão (Plano Estratégico 2012-2017, p. 33-35).

No que se refere ao comprometimento dos servidores do órgão, as informações extraídas dos relatórios de resultados de 2012-2017 ressaltam um considerável nível de engajamento do corpo funcional, decorrente do clima organizacional positivo vivenciado pela instituição à época.

As evidências que consubstanciam esses dados encontram lastro em pesquisas de satisfação realizadas junto aos servidores do órgão, momento em que foi constatado um nível crescente de satisfação e engajamento de boa parcela dos quadros funcionais do tribunal.

A participação e colaboração dos servidores na construção e execução do plano estratégico de longo prazo, bem como nas decisões do TCE-MT, indicam a existência de um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Relatório de Resultados 2012-2013, p. 57-69).

O PELP e os Relatórios de Resultados de Gestão evidenciam a realização de várias ações, programas e iniciativas de cooperação de natureza técnica e institucional com outras instituições e órgãos públicos.

Os documentos analisados fazem destaque à celebração de parcerias para realização de auditorias conjuntas (TCE-MT e TCU) e projetos de capacitação (Plano Estratégico 2012-2017, p. 40-41 e Relatório de Resultados 2016-2017, p. 79).

Neste contexto, é possível afirmar que restou constatado um comportamento positivo dos indicadores que compõem a variável vontade política ao longo do período de execução do Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2012-2017.

#### **4.2.1.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

No que concerne às informações obtidas a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas, constatamos que as opiniões dos servidores entrevistados corroboram com os dados obtidos a partir do trabalho de pesquisa junto ao acervo documental disponibilizado pelo TCE-MT;

A maioria deles evidenciou aspectos importantes em relação à celebração de parcerias com outras instituições públicas na disseminação e troca de conhecimento técnico e científico, a exemplo das cooperações técnicas celebradas com o Tribunal de Contas da União – TCU, e de outros tribunais de contas estaduais, como por exemplo o Tribunal de Contas do Paraná - TCE-PR e o Tribunal de Contas de Pernambuco - TCE-PE.

Em relação ao engajamento dos servidores, dois entrevistados mencionaram a ocorrência de alguns pontos de tensão entre as categorias e a alta gestão, bem como entre elas mesmas (auditores públicos externos e técnicos de controle público externo).

Porém, a maioria dos entrevistados declararam que não reconhecem esses fatos mencionados como elementos que interferiram no nível de comprometimento dos servidores, nem com a implantação e consolidação de novas técnicas de trabalho e com a melhora da qualidade dos serviços desenvolvidos pelo órgão, uma vez que tais questões envolveram aspectos pontuais, relacionados a metodologias de trabalho e divisão precária de atribuições entre as categorias, e que tal situação foi resolvida durante a execução do PELP 2012-2017.

#### **4.2.1.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Rememorando os parâmetros estabelecidos no tópico 3.5 deste trabalho de dissertação, foi possível constatar a ocorrência de todos os indicadores relacionados à variável vontade política no âmbito da execução das ações, atividades e programas relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos pelo TCE-MT no PELP 2012-2017.

#### **4.2.1.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA NO PERÍODO DE 2012 A 2017**

Com base nas informações reunidas a partir do trabalho de pesquisa junto ao acervo documental disponibilizado pelo TCE-MT, em confronto com os dados obtidos com a realização das entrevistas junto a servidores de várias áreas e categorias funcionais do órgão, concluímos pela presença e relevância de todos os indicadores que compõem a variável em tela.

Dessa forma, considerando a incidência positiva dos referidos indicadores, classificamos a variável vontade política com grau **alto** de influência no processo de modernização do TCE-MT, no período correspondente ao Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2012-2017.

#### **4.2.2 VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL**

Indicadores: 1) Nível de organização e eficiência dos setores do órgão e 2) Nível de organização e eficiência dos processos e/ou procedimentos adotados e/ou implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

Conforme já delineado na seção anterior deste trabalho, no âmbito da Administração Pública, a maturidade institucional tem papel de relevo no processo de modernização de uma instituição.

Neste contexto, ela pode ser destacada por meio de vários aspectos, entre eles, a capacidade da instituição em operar suas atividades de maneira eficiente, eficaz e sustentável, a fim de alcançar seus objetivos institucionais e atender às expectativas das partes interessadas nos resultados obtidos a partir do cumprimento do seu mister constitucional.

### 4.2.2.1 ANÁLISE DOS INDICADORES

Ao analisarmos as informações disponíveis no PELP 2012-2017, constatamos a manutenção do modelo de gestão baseado no método Balanced Scorecard, com objetivos estratégicos delineados para alcance de metas específicas, destinadas a dar continuidade à busca constante por eficiência nos processos e procedimentos internos e externos desenvolvidos pelo órgão.

No mesmo sentido, identificamos que o TCE-MT desenvolveu várias ações, programas e atividades que corroboraram para aprimorar a organização e eficiência dos setores do órgão, bem como tiveram o objetivo de proporcionar a elevação do nível de organização e eficiência dos processos e procedimentos adotados no desempenho das atividades do órgão.

No âmbito do PELP 2012-2017, o objetivo estratégico 09 (nove) contemplou o estabelecimento de várias ações e atividades com metas delineadas para o alcance da máxima excelência em gestão pública.

Neste contexto, a seguir o Quadro 2 descreve de forma sintética as metas, ações e resultados obtidos pelo TCE-MT em relação ao objetivo estratégico retromencionado:

Quadro 2 - Objetivo estratégico nº 09 - PELP 2012-2017		
OBJETIVO / META	AÇÕES	RESULTADOS
9.1.5 Fortalecer o Plano Diretor de Tecnologia da Informação.	1. Reforçar o parque tecnológico.	Aquisição de computadores, notebooks e projetores.
	2. Implementar o Projeto "Autos Digitais" (implantação dos sistemas eletrônicos: novo ementário,	Pesquisa de Jurisprudência, Certificados Digitais, Plenário Virtual, Diário Oficial de Contas, Sistema Push, Assinador Eletrônico, Assinador de Decisão Malote Digital, Digitalização de Acervo.

	<p>certificados digitais, plenário virtual, malote digital, diário oficial de contas eletrônico e Sistema Push, Twitter e Facebook).</p>	
	<p>3. Implantar sistema de redundância de TI (reestruturação física e datacenter).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ar-condicionado de precisão em funcionamento;</li> <li>• Grupo gerador em funcionamento.</li> </ul> <p style="text-align: center;">CONTRATO SUPORTE</p> <p>1. Contrato de suporte com Xen Server; 2. Contrato de suporte e manutenção diretamente com a IBM.</p> <p style="text-align: center;">CAPACITAÇÃO</p> <p>1. Treinamento em Xen Server; 2. Treinamento em ODI – Business Intelligence;</p> <p style="text-align: center;">AQUISIÇÃO DE SOFTWARE</p> <p>1. Aquisição de licenças Software Virtualização: XENSERVER; 2. Aquisição de mais licenças de software de backup ArcServe; 3. Aquisição de software ZenServe PHP;</p> <p>4. Aquisição de licenças Symantec; 5. Aquisição de licenças RedHat; 6. Aquisição de Firewall Checkpoint.</p> <p style="text-align: center;">AQUISIÇÃO DE ATIVOS DE REDE E EQUIPAMENTOS</p> <p>1. Switch Core; 2. Switch de borda; 3. Serviço de instalação e treinamento; 4. Aquisição de storages, lâminas, blades e sistema operacional.</p> <p style="text-align: center;">ATIVAÇÃO DE LINK</p> <p>1. Link Redundante – mais 89 Mb pela Embratel</p>
	<p>4. Fortalecer o sistema de fábrica de software.</p>	<p>Produtos entregues pela Fábrica de Software até abril de 2013:</p> <p>1. Sistema Ordem de Serviço; 2. Modelo de relatórios; 3. Relatório Contas de Governo;</p> <p>4. Novo Multas com as seguintes funcionalidades: • Alterações no cadastro de atividades para controle de prazos; • Alteração no cadastro de ordem de serviço para controle de prazos; • Pedido de Prorrogação; • Análise dos pedidos de prorrogação; • Envio de e-mail para as Ordens de Serviço em atraso; • Alterações da Ordem de Serviço para cadastro de atividades para todos os fiscalizados; • Cadastro de Ordem de Serviço por protocolo; • Cadastro de Supervisor.</p>

		<p>5. Defesa;</p> <p>6. Redefesa;</p> <p>7. Gabinete de Conselheiros (Despacho);</p> <p>8. Ministério Público (Parecer e Representação);</p> <p>9. Secretaria do Pleno (Decisão);</p> <p>10. Business Intelligence – BI (Aplic, GEO-Obras e Control-P);</p> <p>11. Aplic – Nova Contabilidade;</p> <p>12. Migração Da LRF para Aplic.</p>
--	--	---

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2012-2017, p. 52-55.

Diante das informações entabuladas e dos demais elementos identificados na análise documental realizada, podemos afirmar que houve um comportamento positivo dos indicadores que compõem a variável ora em análise.

#### **4.2.2.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

O resultado da análise do conteúdo obtido a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas, junto a servidores do TCE-MT, evidenciou a presença -em praticamente todo o período de execução do PELP 2012-2017- de ações internas relacionadas à busca constante do aperfeiçoamento do trabalho realizado pelo órgão.

A maioria dos entrevistados destacou que o TCE-MT sempre proporcionou a ampliação do conhecimento técnico de seus funcionários, especialmente no que se refere à utilização eficiente dos recursos tecnológicos que foram gradativamente incorporados pelo órgão.

Do mesmo modo, também ficou evidenciado que o PELP não era, por assim dizer, estático, uma vez que podia eventualmente receber ajustes no âmbito dos Planejamentos Estratégicos de Gestão que eram introduzidos a cada novo biênio presidencial (mandato dos presidentes).

Essas alterações geralmente têm como objetivo readequar a execução das ações necessárias, em função das metas estabelecidas para objetivos estratégicos específicos almejados pelo tribunal.

Dessa forma, sem modificar o escopo dos objetivos estratégicos idealizados no PELP, o PEG tem autonomia para fazer ajustes pontuais, a fim de proporcionar a adequada execução dos objetivos perseguidos pela instituição a longo prazo.

Outro ponto que se mostrou relevante no conteúdo das entrevistas, foi a disseminação de conhecimento realizada pelo órgão junto a seus próprios fiscalizados.

Segundo a maioria dos entrevistados, esse fator contribuiu para a celeridade do trabalho de controle externo, e possibilitou uma maior eficiência nos resultados obtidos pelo órgão em relação à utilização das ferramentas tecnológicas e das técnicas e métodos de gestão, adotados para a realização das atividades finalísticas do tribunal.

Diante deste contexto, restou evidenciada a ocorrência positiva dos indicadores que formam a base da variável maturidade institucional ao longo da execução do PEPL 2012-2017.

#### **4.2.2.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

De posse dos parâmetros mínimos relacionados à análise da presença e comportamento dos indicadores, estabelecidos no tópico 3.5 deste trabalho de dissertação, foi possível constatar a ocorrência positiva de todos os indicadores relacionados à variável maturidade institucional no âmbito da execução das ações, atividades e programas relacionados ao alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos para o PELP 2012-2017.

#### **4.2.2.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL NO PERÍODO DE 2012 A 2017**

O confronto dos dados obtidos, a partir da pesquisa documental e da aplicação dos roteiros de entrevistas, evidenciou uma presença positiva dos indicadores elencados na composição da variável sob análise.

No mais, os achados de pesquisa revelaram uma consolidação dos processos de gestão da qualidade, iniciados no PELP anterior, notadamente revelados pelo aumento da pontuação do órgão junto ao

programa nacional GesPública, que teve como objetivo fomentar a excelência das atividades no âmbito da Administração Pública brasileira.

Neste contexto, é possível afirmar que a continuidade no desenvolvimento de processos internos e a constante busca pelo alcance da excelência em padrões de gestão indica um robusto nível de maturidade institucional, que acaba por favorecer a adoção e execução de práticas sustentáveis de modernização institucional.

Dessa forma, levando em consideração todos os aspectos positivos relacionados aos achados de nossa pesquisa, classificamos como **alto** o grau de influência da variável maturidade institucional no processo de modernização do TCE-MT durante o período de execução do PELP 2012-2017.

### **4.2.3 VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

Indicadores: 1) Recursos investidos em infraestrutura física; 2) Recursos investidos em tecnologia e 3) Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

Como já explanado, para avaliação do nível de contribuição desta variável no processo de modernização do TCE-MT, tomamos como base os dados obtidos a partir dos Relatórios de Resultados de Gestão, referentes ao período de 2012 a 2017, tudo em confronto com as informações obtidas a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas realizadas junto aos servidores do órgão.

De certo, é praticamente impossível falar de modernização de atividades sem considerar a mínima necessidade de investimentos financeiros.

#### **4.2.3.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

A partir da pesquisa junto ao acervo arquivístico disponibilizado pelo TCE-MT, referente ao período do PELP 2012-2017, foi possível identificar a ocorrência de vários investimentos, principalmente relacionados à área de tecnologia da informação e de capacitação técnica e administrativa, tanto de servidores do órgão, como também de boa parte dos jurisdicionados do TCE-MT.

Um outro destaque relacionado à utilização dos recursos financeiros, diz respeito ao objetivo estratégico 13 (treze) do PELP em evidência. A partir dele foi estabelecido um trabalho de busca pela eficiência da capacidade de planejamento e de execução do orçamento do órgão (Relatório de Resultados de Gestão 2012-2013, p. 74-75).

Tal fato denota o compromisso do órgão na busca pela eficiência na aplicação dos seus recursos orçamentários. A partir da adoção de novas tecnologias e técnicas na gestão de seus recursos, o tribunal passou a elaborar e desenvolver seus planejamentos financeiros com mais eficiência, resultando em uma execução financeira e orçamentária cada vez mais racional e eficiente sob o prisma da qualidade do gasto público;

#### **4.2.3.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

As informações obtidas a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas evidenciam a concretização e alcance de metas e objetivos relevantes para o TCE-MT, seja sob o aspecto institucional (imagem perante os jurisdicionados e a sociedade), ou no âmbito da gestão de seus recursos e desempenho de suas atividades administrativas e de controle externo.

No contexto desses resultados está a constante e eficiente gestão de seus recursos financeiros, com investimentos significativos em manutenção e modernização de sua infraestrutura física e tecnológica, proporcionando um ambiente de segurança e conforto para os servidores, com significativa disponibilidade de recursos de trabalho eficientes e modernos.

No geral, os entrevistados evidenciaram avanços significativos do TCE-MT em relação ao seu modelo de gestão administrativa, bem como ao seu papel constitucional de controle da Administração Pública.

“Em 2013 o TCE-MT recebeu o Prêmio do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização pelo modelo de excelência em gestão implantado (Modelo de Excelência em Gestão Pública), tratando-se de um dos principais instrumentos reconhecidos internacionalmente em relação à melhoria da gestão e da apresentação de resultados

organizacionais direcionados ao cidadão e à sociedade. O sentido prático de se adotar a excelência em gestão como mecanismo de atuação institucional tornou-se evidente quando da constatação das ações e das atividades voltadas para o atendimento das necessidades do cidadão. Colocar o cidadão como foco principal foi o primeiro passo dado pelo TCE-MT para alcançar níveis elevados de desempenho quando implantou o planejamento estratégico para direcionar os rumos da organização e aderiu ao Modelo de Excelência em Gestão Pública, visando dar sustentabilidade ao planejamento estratégico, pela consideração das necessidades do cidadão e da sociedade na obtenção de resultados, compatibilizada com os recursos disponíveis. Dessa forma, ao adotar os princípios e os fundamentos da excelência em gestão o TCE-MT realizou a implementação de duas ferramentas de gestão complementares entre si, interagindo na busca de resultados solicitados pelo cidadão e pela sociedade, antes que tem participação na formulação, execução e avaliação da qualidade dos serviços públicos prestados pela instituição.” (Roteiro de entrevista n. 03)

“Destaco 03 momentos também importantes e de relevância positiva: 1. Fechamento do lapso temporal do primeiro planejamento estratégico em 2011 com a “visão de futuro” alcançada; 2. Obteve em 2012 a certificação ISO 9001 no Sistema de Gestão da Qualidade nos principais processos; 3. Obteve em 2014 a certificação ISO 51001 no Sistema de Gestão de Energia.” (Roteiro de entrevista n. 04)

“Nos períodos em que houve revisão ou implantação de um novo ciclo do Planejamento Estratégico, são períodos que se destacam com alto rendimento. Divulgação e publicidade interna de ajuste de modelo, cria-se momentos de estudos por parte dos membros e servidores. Houve uma mudança de 180 graus no trabalho do órgão. Antes do Planejamento Estratégico era adotado um modelo de processo com fluxo manual, com julgamentos longos e sem objetividade. A partir das mudanças realizadas, foi adotado um sistema processual digital, onde há rapidez e celeridade na instrução e julgamentos dos processos. Considero que a implantação do sistema de planejamento estratégico efetivou 100% de melhoras no órgão, desde o início do processo, de seu julgamento que em sua grande maioria é no plenário virtual.” (Roteiro de entrevista n. 05).

Com acerto, é possível afirmar que as informações obtidas a partir das entrevistas realizadas guardam a devida consonância com os resultados de nossa pesquisa realizada junto ao acervo arquivístico disponibilizado pelo TCE-MT.

### **4.2.3.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

De posse dos parâmetros mínimos relacionados à análise da presença e comportamento dos indicadores estabelecidos no tópico 3.5 de nosso trabalho, foi possível constatar a ocorrência positiva de todos os indicadores relacionados à variável investimentos financeiros no âmbito da execução das ações, atividades e programas relacionados à execução do PELP 2012-2017.

### **4.2.3.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS NO PERÍODO DE 2012 A 2017**

Após detida análise dos dados evidenciados nos documentos fornecidos pelo TCE-MT, em confronto com as informações obtidas com a realização de entrevistas junto a servidores do órgão, concluímos por classificar a variável investimentos financeiros com o grau **alto** em relação à sua influência no processo de modernização do Tribunal de Contas de Mato Grosso, ao tempo da execução do PELP 2012-2017.

### **4.2.4 VARIÁVEL INVESTIMENTOS E AÇÕES EM RECURSOS HUMANOS**

Indicadores: 1) Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão; 2) Criação e estabelecimento de benefícios e 3) Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão será realizada em abordagem única.

Como já delineado na seção anterior deste trabalho de pesquisa, os investimentos na área de recursos humanos de uma instituição, seja ela pública ou privada, contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho com alto valor agregado, tanto sob a ótica dos padrões e recursos de trabalho que utiliza, quanto pela mão de obra qualificada da qual dispõe.

Neste contexto, não é errado afirmar que o processo de modernização institucional também carece, em certo ponto, de investimentos adequados na área de recursos humanos.

#### **4.2.4.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

Mantendo a coerência didática relacionada à estruturação deste trabalho, faremos uma análise conjunta dos indicadores em questão, fazendo destaque para os pontos mais relevantes obtidos em nosso trabalho de pesquisa.

De plano, é possível afirmar que ocorreram avanços em relação à variável investimentos em ações de recursos humanos no período de 2012-2017, quando comparado à luz da execução do PELP anterior (2006-2011). Nossa afirmação encontra respaldo nos dados obtidos junto ao acervo arquivístico disponibilizado pelo TCE-MT

No período de 2012-2017 ocorreu a implementação do plano de cargos e salários do órgão, que trouxe a previsão, entre outros pontos, de progressão funcional dos servidores com base em critérios de desempenho e tempo de serviço.

No que se refere aos programas de capacitação e desenvolvimento profissional à época, o TCE-MT criou o Plano Anual de Capacitação, onde as diretrizes e ações eram consubstanciadas a partir da análise dos resultados obtidos na avaliação de desempenho dos servidores e nas principais irregularidades dos fiscalizados em exercícios anteriores.

A partir da identificação das deficiências técnicas e administrativas de servidores do órgão e das atividades realizadas nas gestões de seus jurisdicionados, a Corte de Contas programou e ofereceu vários cursos, oficinas, palestras e até mesmo consultorias de natureza técnica.

Na esteira dessas ações, podemos destacar:

- a) A realização de capacitações em Planejamento Estratégico e Balanced Scorecard (BSC) para servidores e equipes dos jurisdicionados do órgão;**
- b) Oferta de cursos modalidade EaD (Educação a Distância) relacionados a temas e atividades desempenhadas no âmbito da Administração Pública, a exemplo dos cursos online sobre formação de preços de referência em compras públicas e fiscalização de contratos administrativos;**
- c) Oficinas e palestras técnicas, como por exemplo, as oficinas e palestras técnicas realizadas no âmbito do Ciclo de**

**Capacitação Gestão Eficaz, que tinha como objetivo a capacitação de agentes públicos municipais;**

- d) Projetos educacionais como o "Consciência Cidadã", que incluiu eventos realizados em universidades e escolas da rede pública, com a finalidade de estimular a participação ativa dos estudantes no controle social da gestão dos recursos públicos;**
- e) Criação de um estúdio para gravações de videoaulas pela Escola Superior de Contas, totalizando 96 (noventa e seis) videoaulas produzidas e 14 (catorze) horas e 11 (onze) minutos de videoaulas editadas e finalizadas.**

No âmbito do estímulo a um ambiente de trabalho saudável e desenvolvimento de ações que estimulassem e proporcionassem uma melhora na qualidade de vida dos servidores, o TCE-MT desenvolveu e estabeleceu várias ações e programas.

Neste contexto, podemos destacar:

- a) Criação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho mediante a realização de ações voltadas para a melhoria da qualidade de vida dos servidores, inclusive com o desenvolvimento e execução de programas de saúde e bem-estar.**
- b) Criação do programa de Atenção à Saúde do Servidor, que consiste na realização de campanhas de saúde e atividades de promoção ao bem-estar físico e mental dos servidores.**
- c) Criação de programas de reconhecimento e valorização dos servidores com o estabelecimento e aplicação de metas e indicadores de desempenho claros e objetivos, que refletissem o real empenho, dedicação e nível de conhecimento dos servidores do órgão.**
- d) Campanhas e ações de incentivo à inovação por meio de estímulo e reconhecimento de práticas inovadoras dentro do ambiente de trabalho.**
- e) Criação de benefícios socioambientais e ações de cultura socioambiental com a implementação de ações para promover uma cultura socioambiental no ambiente de trabalho, incentivando uma cultura comportamental de práticas sustentáveis dentro e fora do trabalho.**
- f) Ações de promoção à integração e engajamento dos servidores por intermédio de eventos técnicos e motivacionais.**

Se faz importante ressaltar que todas essas iniciativas representam de forma significativa o empenho e comprometimento do TCE-MT com os investimentos em ações na área de recursos humanos.

#### **4.2.4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

Como já explanado em tópicos anteriores relacionados à análise de indicadores, em face das informações obtidas com a realização das entrevistas, a maior parte dos entrevistados confirmou a ocorrência positiva dos indicadores que compõem a variável ora sob análise.

Embora algumas declarações não façam menção explícita a como os investimentos em recursos humanos foram realizados pelo TCE-MT, as opiniões convergem no sentido de que o órgão atuou com relevância em relação a este aspecto.

“Outro ponto relevante, que entendo ser fruto desse canal de diálogo sempre constante, é o engajamento dos servidores no processo de transformação e modernização do órgão. Afinal, de nada adiantaria desenvolvermos complexos estudos de planejamento se as atividades necessárias não fossem desenvolvidas de forma eficiente na ponta. Isso só foi possível porque houve dedicação, engajamento e comprometimento de todos os quadros funcionais do órgão.” (Roteiro de entrevista n. 02).

“Para garantir a eficácia do programa de capacitação, foi necessário a sua concepção e implementação tendo como foco o ambiente organizacional, ou seja, levar em conta as demandas de treinamento, em razão das complexas atribuições do Tribunal de Contas. É importante também considerar o perfil ideal de servidor para as diferentes funções, de tal modo que o programa específico possa contemplar conhecimentos e habilidades, além de conteúdos que promovam o desenvolvimento humano e social.” (Roteiro de entrevista n. 03).

“Até o ano de 2010, o plano de capacitação era elaborado pela Escola Superior de Contas em conjunto com as lideranças, através de reuniões que preliminarmente discutiam o assunto com seus servidores, usando como apoio a Matriz de Negócio, de forma a atender às demandas dos produtos das unidades, em consonância com a Política de Gestão de Pessoas, sempre com o intuito de oportunizar a capacitação e desenvolvimento a todos os níveis funcionais da instituição. A partir de 2011, a

identificação das necessidades de capacitação e de desenvolvimento tornou-se mais consistente com a implementação da avaliação de desempenho com foco em competências, que compreende três tipos de avaliação: Competência Técnica - o servidor faz sua autoavaliação e é avaliado pelo seu líder; Competência Comportamental - o servidor fez sua autoavaliação, avalia seus pares e é avaliado pelo seu superior; Responsabilidade - o servidor fez sua autoavaliação e foi avaliado pelo seu superior.” (Roteiro de entrevista n. 03).

“A participação da força de trabalho e líderes é iniciada logo após a avaliação de desempenho, quando o sistema informatizado fornece relatório do Coeficiente de Desempenho do Servidor, com a composição do resultado de cada perspectiva de acordo com a Resolução Normativa 1/2011, que foram: comportamental, técnica e de responsabilidade. Com essas informações o sistema mostra, a partir da identificação das competências necessárias para cada função, o que o servidor entrega para a instituição. Desse resultado é possível identificar o distanciamento entre o que é preciso para a função e os resultados produzidos.

Com a relação das capacitações necessárias para cada servidor, a Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas e a Escola Superior de Contas elaboram o plano de capacitação anual, a ser executado antes da próxima avaliação, considerando sempre os projetos, objetivos estratégicos e metas de desempenho projetadas para cada período e definidos no PE. Dessa forma o servidor pode fazer a gestão de desempenho, além de servir de incentivo à sua carreira funcional.” (Roteiro de entrevista n. 03).  
“O modelo de gestão do desempenho com foco em competência e o plano de educação corporativa implementado a partir do planejamento estratégico de 2006 foi fundamental para atingimento dos objetivos e conseqüentemente o alcance da visão. Em 2013, obteve-se a marca de 83,6 % o nível de satisfação das servidões em relação ao TCE MT.” (Roteiro de entrevista n. 04).

Com acerto, a partir do trabalho de confronto dos dados obtidos com a pesquisa realizada junto ao acervo documental disponibilizado pelo TCE-MT e as informações reunidas com a aplicação dos roteiros de entrevistas junto a vários servidores do órgão, é possível concluir pela ocorrência positiva de todos os indicadores que compõem a variável investimentos e ações de recursos humanos no âmbito da execução do PELP 2012-2017.

#### **4.2.4.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

De posse dos parâmetros mínimos relacionados à análise da presença e comportamento dos indicadores estabelecidos no tópico 3.5 deste trabalho, foi possível identificar a ocorrência positiva dos indicadores relacionados à variável investimentos e ações de recursos humanos no âmbito da execução do PELP 2012-2017.

#### **4.2.4.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL INVESTIMENTOS E AÇÕES EM RECURSOS HUMANOS NO PERÍODO DE 2012 A 2017**

O confronto dos dados obtidos, a partir da pesquisa documental e da aplicação dos roteiros de entrevistas, evidenciou uma presença positiva dos indicadores elencados na composição da variável sob análise.

No mais, os achados de pesquisa revelaram a importância dos investimentos e ações em recursos humanos como um dos principais instrumentos que proporcionaram a consolidação dos processos de gestão da qualidade implantados pelo TCE-MT desde o seu primeiro PELP (2006-2011).

Sendo assim, levando em consideração os aspectos positivos relacionados aos achados de nossa pesquisa, classificamos a influência da variável investimentos e ações em recursos humanos com grau **alto** no processo de modernização do TCE-MT, no curso da execução do PELP 2012-2017.

### **4.3 ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DAS VARIÁVEIS DURANTE O PERÍODO DO 3º PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE LONGO PRAZO (PELP: 2016-2021):**

Antes de iniciarmos o trabalho de análise das variáveis no âmbito da execução do PELP em questão, cumpre-nos fazer alguns importantes registros acerca dos dados relacionados ao acervo documental produzido pelo TCE-MT no curso do período em tela.

O advento do PELP 2016-2021 representou um marco na adoção de uma nova metodologia no exercício do controle externo realizado pelo órgão. Ocorre, que o modelo até então executado consistia, em sua maior parte, em um trabalho de análise a posteriori das atividades de gestão dos jurisdicionados.

Neste contexto, apesar de exercer a fiscalização e julgar com êxito 100% (cem por cento) das contas anuais de gestão de seus jurisdicionados, a grande maioria das irregularidades não eram identificadas de forma simultânea ou concomitante às suas respectivas ocorrências.

Ciente da necessidade de superação dessa questão, e diante das novas técnicas e tecnologias incorporadas no âmbito de desenvolvimento e execução dos planos estratégicos anteriores, a Corte de Contas decidiu ir além do sistema convencional de auditoria.

Dessa forma, a partir do ano de 2016 o TCE-MT estabeleceu um novo formato de auditorias, com a adoção de um modelo capaz de acompanhar de forma simultânea as atividades de seus jurisdicionados, definido a partir de uma plano de auditoria concentrado na relevância dos atos de gestão; da materialidade desses atos e seus impactos para a sociedade (se benéficos ou não), bem como do grau de risco que eles representam em função dos eventuais prejuízos que podem ocasionar aos cofres públicos

Sendo assim, o TCE-MT passou a exercer um controle concomitante, em tempo real, do trabalho de gestão de seus jurisdicionados, aferindo, inclusive, o nível de efetividade das políticas públicas elaboradas e executadas pelos mesmos.

Essa mudança também trouxe reflexos no mapeamento e controle das atividades desenvolvidas pelas unidades internas que compõem o tribunal, que continuaram passando por um intenso processo de avaliação de seus respectivos desempenhos, baseado na eficiência e na qualidade dos resultados obtidos em favor da sociedade a partir do exercício desse controle externo concomitante.

Outro ponto relevante, que precisa ser previamente mencionado, diz respeito ao fato de, no ano de 2017, o tribunal ter sofrido uma alteração momentânea em sua formação constitucional.

Essa alteração decorreu de fato extraordinário, por questões de ordem legal, cuja análise e conclusão ocorreu apenas no ano de 2021. Durante o período de setembro de 2017 a dezembro de 2020, o tribunal foi administrado por um mesmo presidente, sendo auxiliado em sua gestão por auditores substitutos de conselheiros.

A relevância deste registro se encontra pautada no fato de que, durante o período de 2017 a 2021, o TCE-MT substituiu os relatórios de resultados de gestão por relatórios de atividades. Neste contexto, os dados obtidos junto ao TCE-MT acerca do período ora analisado foram coletados a partir da análise dos seguintes documentos:

Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2016-2021;

Relatório de atividades de Gestão 2016-2017;

Relatório de Atividades de Gestão 2020; e

Relatório de Atividades de Gestão 2021.

No mais, esclarecemos que os roteiros de entrevistas foram aplicados considerando os mesmos critérios em relação à execução de todos os PELP analisados de 2006 a 2021.

Noutro ponto, também se faz importante destacar que os anos de 2020 e 2021 foram atípicos em razão da Pandemia do COVID-19. Contudo, as atividades do TCE-MT não foram prejudicadas, pois graças à modernização da área de TI, desenvolvida pelo tribunal no decorrer dos PELP de 2006-2011 e 2012-2017, as auditorias seguiram com seu fluxo normal, oportunizando o exercício do controle externo de forma concomitante conforme estabelecido nos objetivos estratégicos do PELP 2016-2021

### **4.3.1 VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA**

Indicadores: 1) Comprometimento da alta gestão; 2) Comprometimento dos servidores, e 3) Apoio político interinstitucional.

Conforme já devidamente delineado neste trabalho de dissertação, a vontade política, enquanto variável relacionada ao processo de modernização institucional, tem a capacidade de assegurar o comprometimento necessário para a implantação e estabelecimento de mudanças; o investimento de recursos; a criação de um ambiente organizacional favorável à inovação; a criação e

estabelecimento de metas claras; a superação de conflitos e resistências internas e a consolidação dos critérios relacionados à transparência e responsabilidade no tocante às atividades desenvolvidas pela instituição.

A ausência da vontade política, mesmo que parcial, compromete o processo de modernização almejado, uma vez que corrobora para um ambiente institucional instável, propenso a conflitos de ordem administrativa ao passo que revela a falta de unidade entre os atores envolvidos no processo de gestão e execução das atividades.

Da mesma forma, também pode trazer reflexos diretos diante da eventual ausência de interesse e engajamento nas ações destinadas ao desenvolvimento e implantação de novos processos e mecanismos de trabalho, de mudança na cultura organizacional, entre outros fatores.

#### **4.3.1.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

Em análise ao PELP 2016-2021, constatamos que seu conteúdo evidenciou de forma clara o comprometimento da alta gestão do TCE-MT com todas as atividades, programas, ações, atividades, etc., desenvolvidas e iniciadas a partir do ano de 2006, que têm contribuído com o processo de modernização da instituição.

Em resumo, o referido documento define objetivos estratégicos que guardam a devida consonância com o processo de melhoria contínua da gestão pública, da eficiência operacional e da transparência das atividades desenvolvidas pelo órgão.

No que concerne ao comprometimento da alta gestão em relação à execução dos objetivos estratégicos delineados no PELP 2016-2021, os documentos analisados apresentam dados que atestam o desempenho positivo dos gestores que se sucederam na presidência do órgão durante o referido período.

No que se refere a esse desempenho mencionado, esclarecemos que os gestores adotaram todas as medidas e providências necessárias para alcançar todos os objetivos estratégicos elaborados e estabelecidos para o período.

Do mesmo modo, houve empenho da alta gestão no que tange à manutenção e ampliação das relações interinstitucionais do TCE-MT

com outros poderes e órgãos, inclusive de outros estados e esferas de poder.

Em relação ao comprometimento dos servidores com as metas e objetivos estratégicos do PELP 2016-2021, os documentos analisados apontaram a adoção de várias medidas por parte do TCE-MT para promover o engajamento dos mesmos em face do processo de modernização e aperfeiçoamento realizado pelo órgão. Neste sentido, o tribunal executou programas de capacitação e treinamento para os quadros funcionais do órgão, a exemplo do Plano Anual de Capacitação.

Ademais, houve continuidade no programa de pesquisas e estudos do clima organizacional do tribunal, reafirmando o compromisso do órgão com o monitoramento e a busca sempre constante de melhorias para o ambiente de trabalho, com destaque para o objetivo estratégico de elevar o nível de satisfação dos servidores de 53% (cinquenta e três por cento) para 75% (setenta e cinco por cento) até dezembro de 2021.

No que concerne ao apoio político interinstitucional, os dados analisados também indicaram de forma positiva a presença desse indicador durante o período em tela. Durante a execução do PELP 2016-2021, o TCE-MT evidenciou esforços e atividades para fortalecer as parcerias e cooperações já celebradas, bem como estabeleceu tratativas com outras instituições a fim de cumprir com a meta 1.3 do PELP em tela.

A Figura 15, apresentada no ANEXO 12, apresenta o resumo das parcerias e cooperações técnicas firmadas pelo órgão durante o período ora analisado. Só no ano de 2016, o TCE-MT firmou 14 cooperações interinstitucionais, inclusive com órgãos de outros estados.

No mesmo contexto, a consolidação do trabalho em relação ao objetivo estratégico em tela resultou em um maior reconhecimento do TCE-MT como órgão parceiro da gestão pública, com destaque para as ações de fomento ao controle social realizadas pelo tribunal.

A figura 16, contida no ANEXO 12, apresenta dados percentuais acerca desse reconhecimento retromencionado. No ano de 2017, mais de 80% das instituições parceiras afirmaram reconhecer o trabalho de

relevo do TCE-MT em relação ao fomento do exercício do controle social.

Neste contexto, com base na análise dos dados disponibilizados no acervo arquivístico do TCE-MT foi possível concluir pela presença e comportamento positivo de todos os indicadores que compõem a variável vontade política.

#### **4.3.1.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

As informações obtidas a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas corroboram em parte com os dados extraídos dos documentos fornecidos pelo TCE-MT.

Com base nas declarações formuladas pelos entrevistados, não restou esclarecido quais foram os programas e ações realizadas pelo órgão para promover a integração e engajamento dos servidores durante a execução do PELP 2016-2021.

Ademais, a maioria dos entrevistados apontou uma certa estagnação por parte da alta gestão do órgão em relação à realização de novas ações e programas destinados à aquisição de novas técnicas e tecnologias de trabalho.

Contudo, ressaltaram que tal fato não influenciou no andamento e aperfeiçoamento de todas as ações, programas, treinamentos e capacitações destinadas ao aprimoramento e consolidação de todos os recursos tecnológicos e administrativos aplicados a todas as atividades do órgão.

No que se refere às relações interinstitucionais, os servidores foram unânimes em afirmar que o TCE-MT, além de consolidar as relações já existentes, também firmou novas cooperações técnicas.

#### **4.3.1.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

No que diz respeito aos parâmetros mínimos estabelecidos na seção três desta dissertação de mestrado, muito embora os dados evidenciados nos documentos do TCE-MT apontem para a presença

positiva de todos os indicadores que compõem a variável sob análise, as informações obtidas com a aplicação dos roteiros de entrevistas indica uma mitigação dessa presença no que concerne à iniciativa da alta gestão do órgão em implementar inovações.

Conforme destacado pelos entrevistados, o período do PELP 2016-2021 evidenciou um período de aperfeiçoamento e consolidação do trabalho iniciado a partir da execução dos planejamentos estratégicos dos períodos anteriores.

#### **4.3.1.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA NO PERÍODO DE 2016 A 2021**

Após detida análise e confronto de todos os dados e informações obtidas com o nosso trabalho de pesquisa, concluímos por classificar com grau **médio** a variável vontade política em função de sua influência no processo de modernização do TCE-MT, no curso da execução do PELP 2016-2021;

#### **4.3.2 VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL**

Indicadores: 1) Nível de organização e eficiência dos setores do órgão e 2) Nível de organização e eficiência dos processos e/ou procedimentos adotados e/ou implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

Como já devidamente delineado na seção anterior, em linhas gerais, a maturidade institucional guarda relação com a capacidade de uma instituição em operar de maneira eficiente, eficaz e sustentável todas as suas atividades; seus recursos físicos; seus recursos técnicos, administrativos, humanos e tecnológicos, tendo em vista a consecução de seus objetivos institucionais e o atendimento às expectativas das partes interessadas, no caso do TCE-MT o próprio poder público e a sociedade em geral.

##### **4.3.2.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

Em análise ao PELP 2016-2021 identificamos dados que evidenciam ações voltadas para a melhoria, organização e eficiência dos diversos setores que compõem as áreas administrativa e de controle externo do órgão.

Os dados coletados detalham os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas com a finalidade de melhorar e consolidar a qualidade e celeridade no desempenho das atividades do tribunal.

Um dos destaques diz respeito à consolidação da metodologia de monitoramento e avaliação do desempenho dos setores, firmada no BSC, indicando o comprometimento da instituição na busca sempre contínua por um maior nível de organização e eficiência de suas atividades.

Desde sua implantação, a metodologia BSC conferiu ao TCE-MT uma maior eficiência na definição de suas metas, bem como o acompanhamento da execução das mesmas e o progresso em relação a todas as etapas necessárias para sua conclusão e alcance.

A consolidação desse trabalho proporcionou uma visão abrangente e integrada do desempenho institucional desde a época de implantação do primeiro PELP do órgão (2006), até os dias atuais.

Os Relatórios de Atividades do período sob análise também evidenciaram que o TCE-MT consolidou seu domínio em relação à capacidade de avaliar de forma clara a organização e eficiência dos seus processos e procedimentos, principalmente àqueles relacionados ao desempenho de seu mister constitucional de controle externo.

Neste contexto, o destaque foi para a consolidação da metodologia de trabalho baseada no sistema PDCA, com forte ênfase na busca por maior qualidade e eficiência no desenvolvimento dos processos de auditoria operacional realizados pelo órgão.

Ainda no contexto do aprimoramento das atividades internas, a execução do PELP 2016-2021 também contemplou a alteração e criação de fluxos de trabalho, objetivando um controle de prazos a partir da padronização de atividades.

#### **4.3.2.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

As informações reunidas a partir da aplicação dos roteiros de entrevistas corroboram com os dados coletados na análise dos documentos disponibilizados pelo TCE-MT.

Os servidores entrevistados apontaram que o tribunal desenvolveu um trabalho contínuo de monitoramento acerca da qualidade, celeridade e eficiência dos trabalhos desenvolvidos pelos setores.

Mencionaram que foram realizadas várias pesquisas internas, junto a servidores de diversas categorias do quadro funcional do órgão, a fim de apurar qual a impressão deles a respeito da metodologia e técnica de trabalho empregadas em suas atividades e de que forma elas podem ser mais eficientes a partir da adoção de novas tecnologias e/ou conhecimentos técnicos.

Também consideraram relevantes as ações destinadas à avaliação de produtividade, eficiência e nível de conhecimento dos servidores em relação ao desempenho de suas atividades.

Pelo exposto, concluímos pela conformidade entre os dados obtidos a partir do trabalho de pesquisa realizado junto ao acervo arquivístico do TCE-MT, quando confrontados com as informações coletadas a partir da realização das entrevistas com servidores do órgão.

#### **4.3.2.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

Após detida observação e análise de todos os dados e informações reunidas nesta fase do nosso trabalho de pesquisa, concluímos pela ocorrência e atendimento de todos os parâmetros estabelecidos para os indicadores que compõem a base da variável ora analisada.

#### **4.3.2.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL NO PERÍODO DE 2016 A 2021**

Com base nas conclusões apresentadas nos itens que compõem o trabalho de análise da variável maturidade institucional, concluímos por classificar a mesma com grau **alto** em relação ao seu nível de influência no processo de modernização do TCE-MT, no âmbito da execução do PELP 2016-2021.

#### **4.3.3 VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

Indicadores: 1) Recursos investidos em infraestrutura física; 2) Recursos investidos em tecnologia, e 3) Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

Como já afirmado ao longo da construção deste trabalho, é praticamente impossível falar sobre modernização dissociando esse fenômeno da necessidade de investimentos financeiros.

De fato, é difícil lembrar de algo ou alguma atividade que prescindia de recursos financeiros para realizar qualquer tipo de modernização em sua estrutura. Neste sentido, os investimentos financeiros representam um verdadeiro divisor de águas quando pensamos, por exemplo, em modernizar os recursos técnicos ou tecnológicos de uma instituição.

#### **4.3.3.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

De posse dos documentos obtidos junto ao acervo eletrônico disponibilizado pelo TCE-MT, a análise realizada evidenciou a ocorrência de vários investimentos, com destaque para as áreas de tecnologia e de programas institucionais de capacitação e apoio em gestão estratégica.

O Relatório de Atividades 2016-2017 contempla dados relacionados a investimentos em treinamentos, capacitações e realização de programas direcionados à disseminação de conhecimento técnico e compartilhamento de tecnologia direcionados a servidores e jurisdicionados do órgão.

A exemplo das ações realizadas, o relatório de atividades destaca o Projeto 01, remanescente do Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado (PDI), que tem como objeto o apoio ao estabelecimento e consolidação da cultura do Planejamento Estratégico no âmbito da Administração Pública Municipal mato-grossense.

Conforme informações disponibilizadas no referido documento, o TCE-MT manteve seus investimentos nesta área, consolidando a base de conhecimento junto aos jurisdicionados já adesos ao PDI desde a implantação do programa e, também, aos municípios que iniciaram sua adesão a partir da execução do PELP 2016-2021.

##### 3.1.1 Dos Projetos do PDI

#### a. Projeto 1 – Apoio ao Planejamento Estratégico

Este projeto tem como foco principal disseminar a cultura do planejamento estratégico e da Administração Pública gerencial nas unidades gestoras fiscalizadas pelo Tribunal de Contas de Mato Grosso. Para isso, o TCE-MT fornece as ferramentas tecnológicas para a implantação do Planejamento Estratégico e dá orientação técnica as equipes dos órgãos públicos, para que saibam elaborar, executar, acompanhar e avaliar o plano. Nesse sentido, o Projeto 1 do PDI foi dividido em dois subprojetos: apoio ao planejamento e cessão do software do GPE. No primeiro caso, o TCE-MT acompanha todo o processo de planejamento, desde o início até as fases de execução e avaliação, com a disponibilização da ferramenta tecnológica do GPE, suporte na sua implantação e operação. No segundo, está prevista apenas a cessão do software, do Manual do GPE e apoio na implantação. (TCE-MT, Relatório de Atividades de Gestão 2016-2017, p. 60).

No mesmo contexto, os documentos evidenciam a execução de outros projetos destinados ao aperfeiçoamento da Administração Pública. Estas ações contemplaram tanto o público interno (servidores do tribunal), como também o externo (jurisdicionados) fomentando a cultura da gestão eficiente e voltada para o desenvolvimento de políticas públicas de qualidade.

No tocante aos investimentos em tecnologia, os documentos forneceram dados e informações relacionados ao aperfeiçoamento de recursos e ferramentas tecnológicas já existentes (Aplic, Control-P, Geo Obras, etc.), bem como o compartilhamento de tecnologias com os jurisdicionados a fim de compatibilizar a modernização desses recursos no âmbito do tribunal e o nível de acesso dos seus fiscalizados aos mesmos.

Neste contexto, o TCE-MT investiu no compartilhamento, entre outros, dos seguintes recursos e/ou ferramentas tecnológicas: Protocolo Virtual; Diário Oficial de Contas; Módulo Push do Sistema Control-P; Novo Portal Transparência/SIC; Pesquisa de Jurisprudência e Gerenciamento de Planejamento Estratégico (GPE).

### **4.3.3.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

De acordo com as informações obtidas com a aplicação dos roteiros de entrevistas, os servidores apresentaram opiniões que

divergem em parte com os dados apresentados nos relatórios de atividades 2016-2021.

De forma sintética, eles confirmaram que o TCE-MT investiu em várias ações e programas de capacitação, tanto voltados para o público interno (servidores), como também para o externo (quadros funcionais dos jurisdicionados).

Contudo, esclareceram que em sua maior parte os treinamentos trataram de uma espécie de reciclagem em relação a treinamentos e capacitações já realizadas. No mais, destacaram que os novos temas abordados em cursos e capacitações tiveram uma oferta limitada em relação à equação: número de servidores x número de vagas oferecidas.

Com base nos relatos, uma boa parte dos servidores não teve acesso a temáticas como no caso dos cursos oferecidos para elaboração e gerenciamento de planejamento estratégico, ofertados pelo TCE-MT a partir de 2018.

Ainda segundo os entrevistados, o investimento em capacitação dos jurisdicionados permitiu ao tribunal racionalizar os seus procedimentos e técnicas de auditoria com mais eficiência, tendo em vista o fato da disseminação de conhecimento oportunizar, ainda que em tese, um ambiente mais favorável para o exercício de um controle externo de nível mais complexo, dada a qualidade das gestões que serão desenvolvidas a partir da aplicação dos conhecimentos adquiridos junto ao trabalho executado pelo TCE-MT nessa área.

#### **4.3.3.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

De acordo com dados obtidos a partir da análise dos documentos disponibilizados pelo TCE-MT, bem como nas informações colhidas a partir das entrevistas realizadas junto aos servidores do órgão, concluímos pela presença positiva, porém parcial, dos parâmetros estabelecidos para observação dos indicadores que compõem a base de informação da variável investimentos financeiros.

#### **4.3.3.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS NO PERÍODO DE 2016 A 2021**

Com base nos achados elencados nos itens anteriores, concluímos por classificar a variável investimentos financeiros com grau **médio**, em função de sua influência no processo de modernização do TCE-MT, no curso da execução do PELP 2016-2021.

#### **4.3.4.1 ANÁLISE DOS INDICADORES**

Com base na análise dos dados fornecidos nos Relatórios de Atividades de 2016-2021, foi possível constatar a realização de vários investimentos em capacitação dos servidores do TCE-MT e do MPC-MT.

Segundo informações disponibilizadas, só entre os anos de 2016 e 2017 foram oferecidos 77 (setenta e sete) cursos, contando com a participação de 2.889 (dois mil oitocentos e oitenta e nove) cursistas, divididos entre Conselheiros, líderes de unidade, servidores do TCE-MT e servidores do MPC-MT.

Outro fato relevante diz respeito ao alcance dos objetivos estratégicos relacionados ao desenvolvimento e capacitação profissional dos servidores. Neste quesito, o TCE-MT demonstrou comprometimento e eficiência no aperfeiçoamento dos seus quadros funcionais, investindo acima do percentual mínimo estabelecido em orçamento para os investimentos nesta área (Relatório de Atividades 2016-2017, p. 86-87).

Contudo, não identificamos a mesma métrica e constância de capacitações e treinamentos nos anos subsequentes, fato que denota, em certo modo, a ocorrência de uma suposta descontinuidade dessas ações de qualificação direcionadas a servidores do órgão.

Noutra banda, o TCE-MT também desenvolveu ações voltadas à saúde e qualidade de vida dos servidores, a exemplo das medidas adotadas no âmbito do tribunal, voltadas à prevenção e combate da disseminação do COVID19 durante os exercícios de 2020 e 2021.

Dentre as medidas, o destaque fica para o reforço do atendimento e monitoramento nos casos de suspeita de servidores infectados, disponibilizando um canal de comunicação direta com a Secretaria Executiva de Gestão de Pessoas do órgão, com a finalidade

de encaminhar os casos suspeitos para os exames clínicos necessários e posterior monitoramento do quadro de saúde em caso de confirmação da infecção pelo vírus.

Ainda no mesmo contexto, também foi estabelecido o sistema de trabalho remoto, na modalidade de *home office* para todos os servidores, com disponibilização dos equipamentos necessários para o desempenho de suas funções (computadores, notebooks, etc.), a fim de preservar a integridade e saúde física dos mesmos.

Neste contexto, restou evidenciada a presença e comportamento positivo de em quase todos os indicadores que compõem a base de análise da variável no período de execução do PELP 2016-2021.

#### **4.3.4.2 ANÁLISE DOS INDICADORES COM BASE NAS INFORMAÇÕES OBTIDAS COM APLICAÇÃO DOS ROTEIROS DE ENTREVISTAS**

Em análise às informações disponibilizadas pelos entrevistados, constatamos que os mesmos reconhecem como positivo e eficiente as ações e providências adotadas pelo TCE-MT em relação ao quadro de servidores e colaboradores do órgão.

Contudo, em sua maioria eles destacaram uma certa descontinuidade das capacitações e treinamentos oferecidos pelo órgão no período analisado.

Noutro ponto, fizeram elogios à forma como o tribunal conduziu as medidas relacionadas ao combate do COVID19, destacando a prioridade do órgão em garantir a integridade física dos servidores ao adotar o sistema de trabalho remoto, inclusive em manter esse sistema por um tempo, mesmo depois da queda do número de infectados pela doença, ocorrido a partir do segundo semestre do ano de 2021.

Neste contexto, diante das declarações apresentadas pelos servidores, concluímos que restaram parcialmente confirmadas as informações relacionadas à presença dos indicadores que compõem a variável sob análise.

#### **4.3.4.3 CONFRONTO DOS INDICADORES EM RELAÇÃO AOS PARÂMETROS MÍNIMOS ESTABELECIDOS PARA OBSERVAÇÃO**

No que concerne ao confronto dos indicadores em função dos seus respectivos parâmetros mínimos de observação, restou evidenciado a presença parcialmente positiva dos mesmos no curso do período analisado.

#### **4.3.4.4 CLASSIFICAÇÃO DA VARIÁVEL INVESTIMENTOS E AÇÕES EM RECURSOS HUMANOS NO PERÍODO DE 2016 A 2021**

Diante dos achados relacionados à variável em tela, concluímos por classificar a mesma com grau médio em relação ao seu nível de influência no processo de modernização do TCE-MT, no curso da execução do PELP 2016-2021.

### **4.4 CONSOLIDAÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS COMO O TRABALHO DE PESQUISA**

Conforme já explanado na seção três e na introdução do presente capítulo, este tópico se destina ao resumo e consolidação dos dados obtidos em nosso trabalho de pesquisa, análise e classificação das 04 (quatro) variáveis adotadas, a fim de apontar os seus respectivos graus de influência no processo de modernização do Tribunal de Contas de Mato Grosso, estabelecido no curso da execução dos seus 03 (três) primeiros Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo, vivenciados nos períodos de 2006 a 2011 (1º), 2012 a 2017 (2º) e 2016 a 2021 (3º).

Neste contexto, abaixo apresentamos a tabela com a descrição das variáveis, seus respectivos indicadores e o grau de classificação de cada uma delas em cada período analisado.

Informações para interpretação dos dados da tabela:

**Variável dependente: Grau de modernização**

**Variáveis independentes:**

**1- Vontade Política**

Indicadores: V1 - Comprometimento da alta gestão; V2 - Comprometimento dos servidores; V3 - Cooperação político interinstitucional

## 2- Maturidade Institucional

Indicadores: V1 - Nível de organização e eficiência dos setores do órgão; V2 - Nível de organização e eficiência dos processos/procedimentos adotados/implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

## 3- Investimentos Financeiros:

Indicadores: V1 - Recursos investidos em infraestrutura física; V2 - Recursos investidos em tecnologia; V3 - Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

## 4- Investimentos e ações em Recursos Humanos:

Indicadores: V1 - Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão; V2 - Criação e estabelecimento de benefícios; V3 - Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão.

Quadro 1 – Classificação do grau de influência das variáveis								
Variáveis e indicadores		2006-2011		2012-2017		2016-2021		
		Documentos fornecidos pelo TCE-MT	Entrevistas realizadas	Documentos fornecidos pelo TCE-MT	Entrevistas realizadas	Documentos fornecidos pelo TCE-MT	Entrevistas realizadas	
Variável dependente	Grau de modernização	Alto	NA	Alto	NA	Médio	NA	
Variáveis independentes	Vontade Política	V1	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio
		V2	Alto	Baixo	Alto	Alto	Médio	Médio
		V3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

entes	Maturidade Institucional	V(n)	Médio		Alto		Médio	
		V1	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
		V2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
	V(n)	Alto		Alto		Alto		
	Investimentos Financeiros	V1	Alto	Alto	Alto	Alto	Baixo	Baixo
		V2	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
		V3	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio
		V(n)	Alto		Alto		Médio	
		V1	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio
		V2	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio
		V3	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
		V(n)	Alto		Alto		Médio	

Fonte: O autor. \* NA: Não se aplica

Com base no trabalho de pesquisa e análise das variáveis, concluímos que o processo de modernização do Tribunal de Contas de Mato Grosso teve uma maior ênfase no curso da execução dos seus 02 (dois) primeiros Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo, ocorridos nos anos de 2006 a 2011 e de 2012 a 2017.

Os dados e informações coletadas acabaram por demonstrar que a execução do PELP de 2016-2021 não contemplou mudanças paradigmáticas a nível institucional, sendo um período com maior ênfase em um processo de consolidação institucional das inovações ocorridas durante os períodos anteriores.

Com base nos dados e nas informações obtidas em nosso trabalho de pesquisa, também é possível concluir que, de certo modo, a mudança temporária da composição constitucional do tribunal entre setembro de 2017 a dezembro de 2019, e o período de enfrentamento da pandemia do Covid19, nos anos de 2020 e 2021, influenciaram de forma significativa o desenvolvimento de atividades/ações relacionadas ao alcance de vários objetivos estratégicos relacionados ao PELP 2016-2021.

Contudo, apesar de algumas ações sofrerem um certo nível de mitigação em relação aos seus resultados, quando comparamos esses dados com os resultados obtidos no âmbito da execução dos PELP de

2006 a 2017, ainda assim é possível identificar que não houve inércia por parte do TCE-MT em relação às mesmas, fato que ficou evidenciado na análise das variáveis utilizadas neste trabalho.

No tocante às variáveis e seus respectivos graus de influência em relação ao processo de modernização vivenciado pelo TCE-MT entre os anos de 2006 a 2021, nosso trabalho de pesquisa resultou nas seguintes conclusões:

#### **4.4.1 VARIÁVEL VONTADE POLÍTICA**

Com base nos dados coletados e nas informações obtidas com as entrevistas realizadas, concluímos que esta variável teve grande influência no processo de modernização do TCE-MT.

Como visto, a mesma foi classificada como média e alta nos dois primeiros PELP respectivamente, compreendidos entre os anos de 2006 a 2017, e como média no PELP de 2016 a 2021.

Porém, a despeito de ter sua influência mitigada no último período analisado, é preciso esclarecer que a vontade política foi, por assim dizer, a responsável pelo início e manutenção de todo o processo de modernização vivenciado pelo órgão.

A iniciativa da alta gestão do órgão em adotar o modelo de planejamento estratégico, associado à adoção dos sistemas e metodologias de acompanhamento e gerenciamento da execução dos PELP, se constitui como pilar central de toda a revolução administrativa, técnica e tecnológica vivenciada pelo órgão nesses 15 (quinze) anos analisados.

Noutro ponto, também restou evidenciado que os eventuais pontos de tensão e/ou conflitos internos não foram significativos a ponto de comprometer, ou mesmo interromper as mudanças que eram implantadas de forma contínua.

Ademais, apenas o empenho da alta gestão não seria suficiente para estabelecer um processo de modernização, com adoção de novas

metodologias administrativas e técnicas, capazes de resultar na eficiência e qualidade do trabalho realizado pelo órgão.

Nesse ponto, resta evidente que a participação dos servidores, em todas as suas categorias e níveis funcionais, teve um peso fundamental no desenvolvimento do processo de modernização vivenciado pelo TCE-MT.

Outro ponto de destaque fica por conta das parcerias interinstitucionais celebradas pelo TCE-MT ao longo dos 03 (três) PELP desenvolvidos. A celebração dessas colaborações inicialmente possibilitou ao próprio órgão desenvolver o seu processo de modernização institucional (PELP 2006-2011).

Noutra banda, é possível identificar que a partir do PELP 2012-2017, as parcerias celebradas permitiram ao tribunal alçar à condição de parceiro da Administração Pública municipal mato-grossense, posicionando-se como uma instituição que fomenta o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelos seus jurisdicionados, compartilhando com eles os conhecimentos técnicos, a tecnologia e o seu modelo de gestão, baseado na governança pública para resultados.

Dessa forma, consideramos que a variável vontade política teve um **alto** nível de influência no processo de modernização do TCE-MT.

#### **4.4.2 VARIÁVEL MATURIDADE INSTITUCIONAL**

No que tange a todos os dados e informações analisadas em nosso trabalho de pesquisa, foi possível concluir que esta foi a variável que apresentou o comportamento mais estável entre todas as variáveis analisadas. Nossa conclusão encontra respaldo nos resultados obtidos a partir da observação do comportamento dos indicadores que compõem a base da referida variável.

Os indicadores mantiveram o mesmo padrão de ocorrência em todos os períodos analisados, ou seja, além de terem presença registrada no período específico, também evidenciaram um comportamento positivo, intenso, abrangente, constante em relação aos objetivos estratégicos estabelecidos nos PELP desenvolvidos.

Neste contexto, é possível afirmar que a organização, eficiência e qualidade dos setores que compõem o órgão; dos procedimentos e técnicas desenvolvidas e empregadas, associados aos fluxos de

trabalho e a regulamentação interna que disciplina todo esse conjunto, foi o instrumento que consolidou o processo de modernização do TCE-MT em seu âmbito operacional.

Sendo assim, consideramos que a variável maturidade institucional teve um alto nível de influência no processo de modernização do TCE-MT, sendo responsável pela consolidação desse processo no contexto procedimental e operacional das atividades desenvolvidas pelo órgão.

### **4.4.3 VARIÁVEL INVESTIMENTOS FINANCEIROS**

Em nosso trabalho de análise, constatamos que a variável em tela teve um alto nível de influência no processo de modernização apenas nos dois primeiros PELP (2006-2017), sendo de nível médio no último PELP analisado (2016-2021).

De plano, foi possível identificar que os investimentos realizados pelo TCE-MT no período de 2006 a 2017 produziram impactos significativos na infraestrutura física, técnico-científica e tecnológica do órgão, uma vez que o mesmo passou por um processo de reformulação e ampliação de suas instalações físicas; aquisição de equipamentos de várias espécies e finalidades; aquisição e implantação de várias tecnologias e sistemas, e desenvolvimento de um amplo programa de capacitação dos quadros funcionais do órgão.

Toda essa gama de investimentos tem seus reflexos até os dias atuais, uma vez que consiste em verdadeiro alicerce a partir do qual o órgão tem a possibilidade de se manter em contínuo processo de modernização, dispendendo de seus atuais recursos financeiro-orçamentários de forma mais racional e eficiente, mantendo o padrão já alcançado e expandindo-o em outras áreas, a exemplo da cooperação técnica e compartilhamento de tecnologia que proporciona aos seus jurisdicionados, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública mato-grossense.

A despeito do nível médio obtido pela variável no período do PELP 2016-2021, queremos salientar que não há possibilidade de

realizar um processo de modernização institucional prescindindo de um mínimo investimento financeiro que seja.

Dessa forma, não podemos relegar a importância dessa variável em relação ao planejamento, estabelecimento e desenvolvimento de um plano de modernização institucional, seja ele direcionado a novas técnicas, tecnologias e atividades, ou mesmo destinado à manutenção da condição já alcançada pela instituição.

Contudo, não basta apenas simplesmente dispor dos recursos para investir. É necessário que esses investimentos sejam parte de um contexto maior, no âmbito de um planejamento, direcionados para proporcionar uma base, uma estrutura apta para o desenvolvimento das ações necessárias, com a finalidade de concretizar, de efetivar metas e alcançar os objetivos estabelecidos.

Neste contexto, levando em consideração o fato do TCE-MT ter estabelecido um trabalho direcionado ao aperfeiçoamento e eficiência da gestão dos seus recursos financeiros a partir do PELP 2012-2017, estabelecendo o referido ponto como um objetivo estratégico, concluímos que o mesmo teve um grau **médio** de influência em relação ao processo de modernização do TCE-MT no período de 2006 a 2021.

A classificação ora atribuída encontra justificativa no fato de que não basta dispor de recursos para aplicar, é preciso que esses recursos também passem por um processo organizado de gestão, a fim de otimizar a execução do gasto de forma eficiente, racional e responsável.

É preciso ressaltar que não estamos afirmando que houve uma aplicação desorganizada por parte do órgão, mas sim de que o próprio tribunal identificou a necessidade de estabelecer um modelo de gestão do seu orçamento, que não se enquadrasse apenas ao contexto legal, mas que também observasse critérios de racionalidade e eficiência em sua execução, guardado consonância com os objetivos estratégicos perseguidos pela instituição em função da sua necessidade de modernização.

#### **4.4.4 VARIÁVEL INVESTIMENTOS E AÇÕES EM RECURSOS HUMANOS**

A exemplo de outras duas variáveis, os investimentos e ações em recursos humanos tiveram uma influência maior no processo de

modernização do TCE-MT vivenciados no âmbito da execução dos 02 (dois) primeiros PELP de 2006 a 2017.

No que concerne ao comportamento da variável em tela no curso do PELP 2016-2021, restou evidenciado que nem todos os indicadores tiveram comportamento positivo no período, situação que, em parte, pode ser atribuída aos fatos relacionados à mudança na formação da alta gestão do órgão e dos impactos da pandemia do Covid19 no funcionamento regular do tribunal.

Contudo, em um contexto geral é possível concluir que a variável tem um peso significativo no processo de modernização, uma vez que os quadros funcionais de um órgão ou instituição podem ser considerados os seus ativos mais valiosos.

Afinal, todo órgão, toda empresa, toda instituição, seja pública ou privada, não prescinde de pessoas para desenvolver suas atividades.

Desde a atividade mais simples, até a mais complexa, seja ela qual for, de alguma forma necessitará de pessoas para realizá-las. Dessa forma, a variável em questão tem a capacidade de contribuir de forma positiva, ou mesmo negativamente, para o desenvolvimento e estabelecimento de qualquer tipo de mudança institucional, independente se esta estiver voltada para um processo de modernização, ou de qualquer outra natureza.

Neste contexto, de posse de todos os dados e informações obtidas a partir do trabalho de pesquisa realizado, concluímos que o TCE-MT de fato adotou medidas e emvidou esforços de várias espécies a fim de proporcionar um alto nível de investimentos diversos em prol dos seus servidores.

Desde a criação de cargos e realização de concursos, passando pelo estabelecimento de um plano de cargos e salários com progressão de carreira, o TCE-MT investiu na capacitação contínua de seus servidores, na melhoria das condições de trabalho (instalações físicas, mobiliário, equipamentos, tecnologias) e na qualidade de vida dos mesmos, chegando a criar dentro do órgão um núcleo que presta desde atendimentos básicos em saúde, até atendimento psicológico e de acolhimento humano.

Dessa forma, verificando esse trabalho realizado pelo TCE-MT durante o período que contempla a execução dos 03 (três) PELP e,

como já esboçado na análise da variável em tela, conhecendo o nível de satisfação dos servidores em relação ao órgão, concluímos que os investimentos e ações em recursos humanos tiveram um peso relevante no processo de modernização do TCE-MT.

A presença positiva dessa variável permitiu que as inovações e mudanças organizacionais fossem estabelecidas e desenvolvidas em um ambiente cujas eventuais tensões e conflitos fossem facilmente minimizados pelo órgão, garantindo a fluidez das metas estabelecidas e do atingimento satisfatório dos objetivos estratégicos de modernização da instituição.

Muito embora tenhamos observado que, em alguns momentos na execução do PELP 2006-2011 não tenha sido comprovada a oferta de capacitação em quantitativo proporcional ao número de servidores do órgão à época, é possível concluir - com base nos dados apresentados nos demais PELP, nos PEG e nas entrevistas realizadas - que o tribunal logrou êxito em relação aos seus investimentos na área de recursos humanos, haja vista o bom nível de satisfação dos servidores com o órgão, e os resultados do trabalho desenvolvido pela instituição no controle externo.

Neste contexto, concluímos que a variável investimentos e ações em recursos humanos teve um **alto** nível de influência em relação ao processo de modernização do TCE-MT no curso da execução dos 03 (três) PELP, compreendidos no período de 2006 a 2021.

#### **4.5 CONSIDERAÇÕES EM RELAÇÃO À EQUAÇÃO DE PESQUISA**

Conforme delineado no tópico 3.5, seção três deste trabalho, foi estabelecida a seguinte equação para o problema de pesquisa:

**VP (Vontade Política) + MI (Maturidade Institucional) + IF (Investimentos Financeiros) + IRH (Investimentos em Recursos Humanos) = GM (Grau de Modernização)**

Neste contexto, aplicando os níveis atribuídos a cada variável, nossa equação passa a ser representada com os seguintes dados:

**VP (Alto) + MI (Alto) + IF (Médio) + IRH (Alto) = GM**

Como visto, as variáveis ora analisadas de fato exerceram influência no processo de modernização da instituição.

No caso concreto estudado, o órgão estruturou o seu processo de modernização baseado em planejamentos estratégicos de longo e médio prazos, estabelecidos a partir de objetivos estratégicos e, esses últimos, em metas e submetas estratégicas.

De forma objetiva, é preciso ressaltar que a influência das variáveis no contexto da modernização institucional não pode ser relegada em relação a uma maior ou menor importância das mesmas, haja vista o estabelecimento de relações entre elas no curso de execução de um planejamento estratégico.

De certo que, a depender do que for almejado pela instituição no âmbito de um planejamento estratégico, a execução de metas destinadas ao alcance de objetivos estratégicos específicos pode demandar ações que careçam de uma maior incidência de determinada variável em um momento, contudo, quase que invariavelmente, ela se relacionará com as demais no curso do macro trabalho a ser desenvolvido.

Neste contexto, é possível afirmar que as quatro variáveis objeto de estudo e análise deste trabalho de dissertação de mestrado, constituem pilares que necessitam de atenção, estudo e planejamento integrado e contínuo, a fim de proporcionar um eficiente e adequado processo de modernização institucional.

No caso do TCE-MT, pudemos constatar que a variável maturidade institucional foi a que apresentou o comportamento mais regular, obtendo o grau de influência alto em todos os períodos analisados.

Essa evidência demonstra que a modernização institucional pode ser mais facilmente alcançada quando a organização estabelece metodologias, padrões e sistemas de trabalho bem definidos, alinhados a partir de normas e regulamentações necessárias a fim de estabelecer um controle eficiente dos fluxos de todas as suas atividades.

Do mesmo modo, a adoção de ferramentas administrativas, técnicas e tecnológicas tem o condão de dinamizar e otimizar o tempo empregado em cada etapa do fluxo estabelecido para o desempenho das atividades. No caso concreto, o TCE-MT adotou todas essas medidas

tanto em relação às suas atividades finalísticas de controle externo, bem como em relação às suas atividades da área meio (de gestão interna do órgão).

Outro ponto que se faz importante destacar é o peso da variável vontade política em todo esse processo. Lembrando que no contexto do nosso trabalho, essa variável tem em sua composição o indicador comprometimento dos servidores do órgão.

Neste contexto, é preciso destacar que não há como se conceber um processo de modernização de uma instituição pública sem a participação dos seus quadros funcionais e muito menos sem o comprometimento da alta gestão.

No caso concreto restou evidente que a alta direção do tribunal optou por um modelo de PELP assentado em uma Governança Pública voltada para resultados, contemplando vários objetivos estratégicos que, apesar de serem voltados para públicos distintos (sociedade, jurisdicionados e servidores), foi capaz de promover um processo de modernização estável, seguro, alinhado com os diversos interesses envolvidos.

É fato que o modelo empregado tem suas particularidades, haja vista os fatores diretamente relacionados ao tamanho e estrutura do órgão se comparado ao tamanho da estrutura (essa considerada em seus aspectos de infraestrutura física, humana e tecnológica), por exemplo, do Poder Executivo Federal.

Contudo, a despeito de tal circunstância, com base nos resultados evidenciados para esta variável, é possível afirmar que um processo de modernização institucional estatal precisa contar com estratégias voltadas para gerar engajamento dos quadros funcionais.

Nesse ponto se estabelece uma relação direta com a variável investimentos em ações de recursos humanos. O fato é que não adianta ter os melhores processos de trabalho ou poder dispor das mais avançadas tecnologias se a instituição não dispõe de capital humano qualificado e à altura de utilizar de forma eficiente todos esses recursos.

No mais, o estudo realizado demonstrou que um quadro funcional motivado, satisfeito com a gestão e com o órgão, desempenham com mais qualidade e eficiência as atividades

necessárias, bem como oferecem menos resistências às mudanças no âmbito da organização.

Dessa forma, não há como rejeitar o estabelecimento de uma relação direta entre essas duas últimas variáveis apontadas.

No que tange aos investimentos financeiros, o estudo evidenciou que o próprio órgão analisado estabeleceu um objetivo estratégico específico para gestão dos seus recursos financeiros orçamentários. Essa preocupação reafirma a importância de duas outras variáveis: a vontade política e a maturidade institucional.

Afinal, só um alto comprometimento da alta gestão, aliado a um eficiente sistema de técnicas e sistemas de trabalho podem permitir uma eficiente gestão de recursos, não apenas financeiros, mas até mesmo humanos conforme afirmado anteriormente.

Tecidas essas considerações, concluímos que no caso concreto analisado as quatro variáveis elencadas em nosso trabalho de pesquisa tiveram influência no processo de modernização do TCE-MT entre os anos de 2006 a 2021.

Contudo, há de se fazer duas ressalvas:

A primeira diz respeito à importância da variável investimentos financeiros que, como já afirmado, não pode ser relegada em um processo de modernização, independente se esse processo tem como objetivo comprar simples computadores ou adquirir tecnologias ultramodernas para a instituição.

Porém, com base no exemplo do TCE-MT, entendemos que ela pode ser priorizada em relação às demais variáveis no momento do desenvolvimento do planejamento estratégico voltado para a modernização. Pensamos que tal medida pode proporcionar, em tese, uma segurança em relação à aplicação dos recursos públicos disponíveis, principalmente quando lembramos que esses recursos não são infinitos e em certo ponto são escassos.

Afinal, ter a capacidade de investir coloca a instituição em um bom nível de probabilidades positivas de modernização, porém, ter a capacidade de investir com qualidade na gestão dos recursos disponíveis pode assegurar um processo de modernização contínuo, estabelecido ao longo prazo, evitando instabilidade ou mesmo retrocessos para a gestão das atividades institucionais.

A segunda ressalva recai sobre a necessidade de estabelecer o fortalecimento do inter-relacionamento de indicadores aplicados à variável vontade política, principalmente no tocante ao estabelecimento de um diálogo maior entre os responsáveis pela elaboração de um planejamento estratégico institucional e o capital humano diretamente impactado pelos objetivos estabelecidos.

Nossa afirmação encontra respaldo nos resultados obtidos com nosso trabalho de pesquisa, os quais demonstraram que, parte do êxito do processo de modernização do TCE-MT, desenvolvido durante a execução dos PELP de 2006 a 2021, se justifica pelos baixíssimos níveis de tensão entre a administração do órgão e seus servidores, demonstrando que um ambiente institucional harmônico favorece a implantação de mudanças com alto grau de impacto institucional, como no caso do abandono gradativo dos velhos modelos de gestão burocrática e gerencial, até a efetiva implantação do atual sistema de governança pública para resultados.

Diante de todo esse contexto, consideradas em certa medida as ressalvas ora entabuladas, podemos afirmar que todas as variáveis tiveram influência positiva direta no processo de modernização do TCE-MT, vivenciado pelo órgão a partir do desenvolvimento e execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo executados entre os anos de 2006 a 2021.



## 5

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As análises realizadas ao longo desta dissertação evidenciam que o processo de modernização do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT) trouxe significativas melhorias na eficiência e eficácia das suas atividades.

A implementação de PELP, aliados ao desenvolvimento de novas tecnologias e à capacitação contínua dos servidores, consolidaram o TCE-MT como uma referência em governança pública.

A transição do modelo de gestão burocrática para um sistema baseado na Governança Pública para resultados permitiu não apenas uma otimização dos processos internos, mas também uma maior transparência de suas atividades e uma consequente aproximação com a sociedade.

Dentre os principais fatores que contribuíram para o sucesso deste processo de modernização, destacam-se todas as variáveis independentes da análise: a vontade política, a maturidade institucional, os investimentos financeiros e os investimentos e ações em recursos humanos.

A vontade política foi essencial para direcionar os esforços voltados para a modernização, garantindo o compromisso necessário para alocar recursos e mobilizar os vários atores envolvidos nesse processo.

Do mesmo modo, a elevada maturidade institucional do TCE-MT facilitou a adaptação às mudanças, permitindo uma implementação mais suave e eficaz das novas práticas de gestão. A seu turno, os investimentos financeiros permitiram a aquisição de técnicas e tecnologias modernas, a ampliação e modernização da estrutura física do órgão e a realização de treinamentos essenciais para capacitação dos quadros funcionais. Por fim, as ações voltadas aos recursos humanos promoveram um ambiente organizacional mais qualificado, satisfeito e comprometido com os objetivos institucionais.

Para o futuro, sugerimos que o TCE-MT continue a investir em tecnologia e capacitação, promovendo a inovação constante e a

adaptação às novas demandas sociais e tecnológicas. É importante também fortalecer as parcerias institucionais, tanto no âmbito local quanto nacional, para compartilhar boas práticas e desenvolver iniciativas conjuntas que promovam a modernização contínua da administração pública.

Além disso, recomendamos a criação de mecanismos de avaliação periódica das políticas implementadas, garantindo a eficácia e a eficiência das ações desenvolvidas.

Como uma linha de pesquisa futura, propõe-se a investigação sobre o impacto da modernização institucional nos resultados concretos de políticas públicas específicas, como educação, saúde e segurança pública.

Tal estudo poderá analisar o impacto do processo de modernização institucional e sua relação com o estabelecimento de eventuais melhorias na gestão e nos processos internos dos órgãos públicos, além da influência dessas melhoras na qualidade e na efetividade das políticas públicas, contribuindo para um desenvolvimento social mais equitativo e sustentável.

Esta linha de pesquisa pode complementar os estudos realizados nesta dissertação, oferecendo uma visão mais ampla sobre os benefícios da modernização institucional para a sociedade como um todo.

Noutro ponto, alternativamente, propomos outra linha de estudo relacionada a análise comparativa da modernização institucional entre diferentes tribunais de contas no Brasil, a fim de buscar identificar as melhores práticas e a relação entre eventuais desafios comuns. Do mesmo modo, a pesquisa sobre o papel da cultura organizacional na adaptação e sucesso dos processos de modernização institucionais também pode oferecer a aquisição de conhecimentos valiosos para o desenvolvimento de iniciativas de modernização cada vez mais eficazes sob o aspecto de sua implantação e execução.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luz de; LAPA, Leonard Renne Guimarães. **Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática**. Belo Horizonte: Fórum, 2017.

BELTRÃO, Hélio. Programa Nacional de Desburocratização. Brasília: **Revista do Serviço Público**, ano 38, v. 109, n. 4, 1981, p. 5-14. ISSN 0007-9071. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/132/157>>. Acesso em: 08 mai. 2023.

BRASIL. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1937**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao37.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm)>. Acesso em 10 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 10 fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.134, de 07 de julho de 2004**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/D5134.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.134%2C%20DE%207%20DE%20JULHO%20DE%202004.&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,que%20lhe%20confere%20o%20art.](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5134.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%205.134%2C%20DE%207%20DE%20JULHO%20DE%202004.&text=Aprova%20a%20Estrutura%20Regimental%20e,que%20lhe%20confere%20o%20art.)>. Acesso em: 30 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 01 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)>. Acesso em: 10 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Governo Digital. Linha do Tempo.** Disponível em: <<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>>. Acesso em: 12 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Secretaria Geral da Presidência da República. **Política Nacional de Modernização do Estado (PNME).** Moderniza Brasil. Disponível em: <<https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/moderniza-brasil>>. Acesso em: 05 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União.** Versão 2 – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014, p. 15. Disponível em: <[https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial\\_basico\\_governanca\\_2\\_edicao.PDF](https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF)> Acesso em: 25 mai. 2023.

BRESSER PEREIRA, Luís Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. Brasília: **Revista Do Serviço Público**, ano 47, v. 120, n. 1, 1996, p.07 - 40. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/84/568>>. Acesso em: 01 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional.** São Paulo: Editora 34, 1998.

\_\_\_\_\_. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, Wilhelm e Sachs (Orgs.). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Cia das letras, 2001. p. 222-259. Disponível em: <<https://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>>. Acesso em 02 de fev. 2023.

\_\_\_\_\_. **Construção do Estado e administração pública: uma abordagem histórica.** São Paulo: FGV, 2005. (Relatório de Pesquisa FGV-EAESP, n. 27). Disponível em: <[https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00339\\_1.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00339_1.pdf)>. Acesso em 22 de mai. 2023.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** 28. ed. São Paulo: Atlas.

CASTRO, Laísa Maria de Resende; MORAIS, Williams Raphael de Souza. Propriedade Intelectual do IFPA Câmpus Altamira: análise documental, percepção de servidores e prospecção tecnológica. Salvador. BA:

**Revista Cadernos de Prospecção**, v. 17, n. 1, p. 133-146, 2024. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/596253471.pdf>>. Acesso em: 30 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas. O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. Barueri. SP: Manole, 2014.

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829–874, set. 2008. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/DxgBXCjLnFHVxsqPbgCWckQ/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 20 fev. 2023.

COSTA JÚNIOR, Augusto César. **O Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e Distrito Federal (PNAGE) e seus resultados no Estado do Ceará**. 2014. 49 f. Dissertação (Mestrado Profissional) – Programa de Pós-Graduação em Economia, CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014. Disponível em: <[https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/9678/1/2014\\_dissert\\_accostajunior.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/9678/1/2014_dissert_accostajunior.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2023.

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

DIAS, Thiago Ferreira.; SANO, Hironobu.; MEDEIROS, Marcos Fernando de. **Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública**. Brasília: ENAP – Fundação Escola Nacional de Administração Pública, 2019. 12 p. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4284>>. Acesso em: 20 abr. 2023.

FERREIRA, Mariana Filipa Moutinho. **A maturidade institucional face ao e-learning: um estudo de caso do ISCAP**. 2021. 75 f. Tese de Doutorado. Disponível em: <[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19957/1/Mariana\\_Ferreira\\_MA\\_CD\\_2021.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/19957/1/Mariana_Ferreira_MA_CD_2021.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2023.

FREITAS, George Alberto de. et al. Governança Corporativa e Desempenho dos Bancos Listados na B3 em Ambiente de Crise Econômica. Brasília: **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 100–119, 2018. Disponível em:

<<https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/1410>>. Acesso em: 11 jun. 2023.

GONÇALVES, Guilherme Ostjen. **O projeto de modernização institucional na Defensoria Pública do estado do Rio Grande do Sul e o impacto no acesso à justiça**. 2019. 81 f. Trabalho de conclusão de especialização. Curso de Especialização em Gestão Pública UAB. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/201990/001105852.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 25 mai. 2023.

KLIKSBERG, Bernardo. A modernização do Estado para o desenvolvimento social: algumas questões-chave. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 30, n. 1, p. 78-90, 1996. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8129>>. Acesso em: 06 mai. 2023.

LIMA JÚNIOR, Olavo Brasil de. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. Brasília: **Revista do Serviço Público**, v. 49, n. 2, p. 5-31, 1998. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/68/76>> Acesso em: 20 fev. 2023.

LONGO, Francisco. **Mérito e Flexibilidade: a gestão de pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

MATO GROSSO. **Lei Complementar nº 192, de 06 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 11, de 18 de dezembro de 1991 – Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, e dá outras providências. Disponível em: <<https://leisestaduais.com.br/mt/lei-complementar-n-192-2004-mato-grosso-altera-dispositivos-da-lei-complementar-n-11-de-18-de-dezembro-de-1991-lei-organica-do-tribunal-de-contas-do-estado-de-mato-grosso-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 10 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT). **PDI – Programa de Desenvolvimento Institucional Integrado**. 2013. Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/PDI/6/index.html#zoom=z>>. Acesso em: 18 mai. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2006-2007.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/plano-estrategico-2006-2007pdf/25545>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2008-2009.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/plano-estrategico-2008-2009pdf/4712>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2009.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/plano-estrategico-2009pdf/25547>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2010-2011.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/plano-estregico-2010-2011pdf/25550>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2012-2013.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/plano-estrategico-getao-2012-2013pdf/40146>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2014-2015.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/tcemt-planoestrategico2014-2015-digital-versao-2015pdf/56478>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2016-2017.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/tcemt-planoestrategicogestao2016-2017pdf/76358>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Gestão 2018-2019.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/tcemt-publicontas-planoestrategicogestao2018-2019pdf/92693>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Longo Prazo 2012-2017.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/plano-estrategico-de-longo-prazo-2012-2017pdf/40363>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano Estratégico de Longo Prazo 2016-2021.** Disponível em: <<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/tcemt-planoestrategicodelongoprazo2016-2021pdf/75296>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatórios de Atividades de Gestão 2016-2017.** Disponível em: <  
<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/tcemt-publicontas-relatorio-de-atividades-2016-2017-digitalpdf/89885>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatórios de Resultados de Gestão 2005.** Disponível em: <  
<https://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/Resultados2005/index.html>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Resultados de Gestão 2006-2008.** Disponível em: <  
<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/resultados-da-gestao-2006-2007pdf/25544>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Resultados de Gestão 2010.** Disponível em: <  
<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/resultados-gestao-2010pdf/25549>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatórios de Resultado de Gestão 2006-2011.** Disponível em: <  
<https://www.tce.mt.gov.br/conteudo/download/resultados-2006-2011pdf/40158>>. Acesso em: 06 jan. 2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de Resultados: gestão 2012-2013.** Organizador: José Carlos Novelli. Cuiabá. MT: Publicontas, 2015, p. 9. Disponível em: <  
[http:// https://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/Resultados2012-2013/index.html](http://https://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/Resultados2012-2013/index.html) >. Acesso em: 06 mar.2023.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatórios de Resultados de Gestão 2016-2017.** Disponível em: <  
<https://www.tce.mt.gov.br/uploads/flipbook/RelAtividades2016-2017/index.html>>. Acesso em: 06 jan. 2023

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Resolução Normativa nº 09/2004.** Dispõe sobre a estrutura organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. Alterada pela Resolução Normativa nº 10/2007. Disponível em: <  
[https://www.tce.mt.gov.br/legislacoes/busca?q=09%2F2004&categoria\\_id=12](https://www.tce.mt.gov.br/legislacoes/busca?q=09%2F2004&categoria_id=12)>. Acesso em 10 mai. 2023.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro.** 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. O Parlamento e a Sociedade como destinatários do trabalho dos Tribunais de Contas. Santa Catarina. PR: Revista do TCE-SC, 2004. **Revista do Tribunal de Contas de Santa Catarina**, Florianópolis, ano 2, v. 3, p. 113-146, 2004. Disponível em: <[https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/revista\\_tce\\_03.pdf](https://www.tcesc.tc.br/sites/default/files/revista_tce_03.pdf)> Acesso em: 02 ago. 2022.

OLIVEIRA, Regis Fernandes de. **Curso de Direito Financeiro**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2008.

OLIVEIRA, Ricardo de. O processo de modernização do Inmetro — relato de uma experiência. Brasília: **Revista do Serviço Público**, v. 53, n. 4, 2002, p. 125-154. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/53/63>>. Acesso em: 7 mai. 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **ONU. Agenda 2030**. Disponível em: <<https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2023.

OSBORNE, David.; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Tradução: Sérgio Bath e Ewandro Magalhães Júnior. Brasília: MH Comunicação, 1994.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PRADO, Otávio. **Governo eletrônico, reforma do estado e transparência: o governo eletrônico do Brasil**. 2009. 199 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) - FGV – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2501>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; PEREIRA, José Roberto; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. As Reformas da Administração Pública Brasileira: Uma Contextualização do seu Cenário, dos Entraves e das Novas Perspectivas. In: XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, Anais da ANPAD, 2013, p. 1-15. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5205770/mod\\_resource/content/0/Reformas%20administração%20pública%20ANPAD%202013.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5205770/mod_resource/content/0/Reformas%20administração%20pública%20ANPAD%202013.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2023.

RODRIGUES, Walton Alencar. A modernização dos Tribunais de Contas. In: TRIBUNAL DE CONTAS: Defesa do interesse público e combate à corrupção: **anais do XXIV Congresso Nacional dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

ROMÃO, Wagner de Melo. **Nas franjas da sociedade política: estudo sobre o orçamento participativo**. 2010. 235 f. Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-28092010-092315/publico/2010\\_WagnerdeMeloRomao.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-28092010-092315/publico/2010_WagnerdeMeloRomao.pdf)>. Acesso em: 18 set. 2023.

SILVA, Paulo Sérgio Maia do Lago. **Analisando determinantes de políticas públicas de inclusão educacional: modelo econômico, vontade política, sociedade civil e sua relação com o fundo de financiamento ao estudante do ensino superior (FIES)**. 2018. 73 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Instituto Brasiliense de Direito Público. Brasília: IDP, 2018. Disponível em: <[https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2450/1/Disserta%3%a7%c3%a3o\\_Paulo%20S%c3%a9rgio%20Maia%20do%20Lago%20Silva\\_ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%20P%c3%9aBLICA\\_2018.pdf](https://repositorio.idp.edu.br/bitstream/123456789/2450/1/Disserta%3%a7%c3%a3o_Paulo%20S%c3%a9rgio%20Maia%20do%20Lago%20Silva_ADMINISTRA%c3%87%c3%83O%20P%c3%9aBLICA_2018.pdf)>. Acesso em: 26 de jul. 2023.

SILVA, Valter Albano da. Comunicação institucional e a interação com a sociedade: a experiência de Mato Grosso. Rio de Janeiro: **Revista do Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro**. v. 24, n. 50, 2012, p. 26-28. Disponível em: <<https://www.tce.rj.gov.br/biblioteca/scripts/bnweb/bnmap.exe?route=r=upload/18713>>. Acesso em 12 mai. 2023.

SOUZA, Luciana Andressa Martins de. Afinal, o que é “vontade política”? Uma perspectiva a partir da comparação entre as variações dos resultados de experiências de Orçamento Participativo. Caxambu. MG: **ANPOCS**, 2013. p. 1-29. Disponível em: <<https://biblioteca.sophia.com.br/terminal/9666/Busca/Download?codigoArquivo=4806&tipoMidia=0>>. Acesso em: 05 ago. 2023.

TOHÁ, Carolina.; SOLARI, Ricardo. A modernização do Estado e a gerência pública. Brasília: **Revista do Serviço Público**, v. 48, n. 3, 1997, p. 84-103. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/74/80>>. Acesso em: 7 mai. 2023.

TONI, Jackson de. Reflexões sobre o Planejamento Estratégico no Setor Público. Brasília: ENAP, **Cadernos Enap**, 84, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6334/1/Jackson%20de%20Toni.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2023.

VUOLO, Cassyra L. C. Barros. O controle social e sua interface com os Tribunais de Contas: a experiência do TCE-MT. In: **A era do cidadão: a experiência do Tribunal de Contas de Mato Grosso**. Antônio Joaquim Moraes Rodrigues Neto (org.). Cuiabá. MT: Entrelinhas, 2009.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Souza. Desburocratização e desestatização: novas considerações sobre as prioridades brasileiras de reforma administrativa na década de 80. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, v. 18, n. 4, p. 72 a 87, 1984. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/10416/9415>>. Acesso em: 5 jun. 2023.

ZARCA, Yves. Hobbes e a invenção da vontade pública. São Paulo: **Discurso**, n. 32, p. 71-84, 2001. Disponível em: <<https://revistas.usp.br/discurso/article/view/38054/40780>>. Acesso em: 8 jun. 2024.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTAS

**OBJETIVO:** O roteiro ora elaborado tem como objetivo proporcionar a reunião de informações que permitam mensurar o grau de influência das variáveis independentes no processo de modernização do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso (TCE-MT), no curso da execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo (PELP), referentes aos períodos de 2006-2011 (1º PELP), 2012-2017 (2º PELP) e 2016 a 2021 (3º PELP).

**Público-alvo:** Servidores que participaram da elaboração/execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo do TCE-MT, no período de 2006 a 2021).

#### 1ª Variável: Vontade Política:

##### Indicadores para análise:

- a) Comprometimento da alta gestão;
- b) Comprometimento dos servidores;
- c) Apoio político interinstitucional (parcerias outras instituições, órgãos e poderes públicos).

#### 2ª Variável: Maturidade Institucional:

##### Indicadores para análise:

- a) Nível de organização e eficiência dos setores do órgão;
- b) Nível de organização e eficiência dos processos/procedimentos adotados/implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna.

#### 3ª Variável: Investimentos Financeiros:

##### Indicadores para análise:

- a) Recursos investidos em infraestrutura física;

- b)** Recursos investidos em tecnologia;
- c)** Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão.

#### **4ª Variável: Investimentos em ações de recursos humanos**

##### **Indicadores para análise:**

- a)** Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão.
- b)** Criação e estabelecimento de benefícios.
- c)** Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão.

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA AVALIAÇÃO DOS INDICADORES**

#### **1ª VARIÁVEL: VONTADE POLÍTICA:**

##### **Indicadores:**

##### **a) Comprometimento da alta gestão;**

**a.1)** Em relação ao nível de empenho no desenvolvimento, implantação, execução e continuidade dos programas e metas estabelecidos nos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo do TCE-MT, como o(a) Sr.(a) descreve o comprometimento dos Presidentes do TCE-MT à frente das gestões compreendidas entre os anos de 2006 a 2020?

**a.2)** Em relação ao estabelecimento de programas e metas por parte da alta gestão do TCE-MT, houve mais divergências ou convergências sob o aspecto administrativo e político-institucional do órgão? O que pode ser destacado em relação a esse ponto?

**a.3)** Em relação à possível ocorrência de pontos/questões de tensão interna, relacionadas à alta gestão do órgão no que se refere à execução de programas/ações iniciadas em gestões anteriores, tal situação foi, em algum momento, uma realidade vivenciada pela Administração do TCE-MT? Diante de tal contexto, tais fatos influenciaram de alguma forma o desenvolvimento institucional do órgão no âmbito da execução dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo do TCE-MT entre os anos de 2006 a 2020?

**b) Comprometimento dos servidores:**

**b.1)** Em relação à possível ocorrência de tensões entre a alta gestão do órgão e os servidores do alto escalão (secretários, coordenadores, etc.), tal fator influenciou em algum momento o desenvolvimento/execução de programas e ações constantes nos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo do TCE-MT entre os anos de 2006 a 2020? Diante de tal contexto, tais fatos influenciaram de alguma forma o desenvolvimento institucional do órgão no âmbito da execução dos referidos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo?

**b.2)** Dentre os possíveis desafios enfrentados pelo TCE-MT no estabelecimento de uma nova cultura organizacional, relacionada ao modelo gestão de pessoas adotado pelo órgão à época do Primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo iniciado em 2006, quais foram mais relevantes e de que forma eles influenciaram as medidas implementadas nos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo subsequentes?

**c) Apoio político interinstitucional (parcerias outras instituições, órgãos e poderes públicos):**

**c.1)** Como o(a) Sr.(a) descreve o nível de relação entre o TCE-MT e os demais poderes e órgãos da Administração Pública do Estado de Mato Grosso (inclusive os municipais) à época do Primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo, iniciado em 2006?

**c.2)** Dentre os possíveis desafios enfrentados pelo TCE-MT no âmbito dessas relações interinstitucionais à época do Primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo, iniciado em 2006, quais deles foram mais relevantes e de que forma influenciaram na elaboração e desenvolvimento dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo subsequentes?

**c.3)** Como o(a) Sr.(a) avalia o trabalho do TCE-MT em relação à celebração de convênios e parcerias no curso dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo entre 2012 a 2021)?

**c.4)** Em sua opinião essas parcerias/convênios contribuíram de alguma forma para o processo de modernização do TCE-MT enquanto órgão de controle?

## 2ª variável: Maturidade Institucional

### Indicadores:

#### a) Nível de organização e eficiência dos setores do órgão:

**a.1)** Em relação ao modelo de organização e o padrão/nível de trabalho da estrutura interna do órgão, bem como o nível de eficiência dos setores da instituição, como avalia o comportamento desses elementos no decorrer dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo?

**a.2)** Quais foram as maiores dificuldades/desafios no desenvolvimento/implantação dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo?

**a.3)** Algum(uns) período(os) se destaca(am) por apresentar maior(es) dificuldade(es)? Qual(ais)? Por quê? A superação desse(es) momento(os) foi(foram) harmônica(as)? Se não, qual o maior obstáculo para a superação do(os) mesmo(os)?

**a.4)** Do mesmo modo, algum(uns) período(os) se destaca(am) por sua relevância positiva? Qual(ais)? Por quê? Qual o peso desse(es) momento(os) em relação à execução e consolidação do respectivo Planejamento Estratégico de Longo Prazo?

#### b) Nível de organização e eficiência dos processos/procedimentos adotados/implantados para execução das atividades do órgão, a partir do desenvolvimento e implantação de fluxos e da regulamentação interna:

**b.1)** Como o(a) Sr.(a) descreve o nível de eficiência dos processos/procedimentos para execução das atividades do órgão em relação aos fluxos e a regulamentação interna, existentes à época do Primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo iniciado em 2006?

**b.2)** Quais os maiores desafios/obstáculos foram ou são enfrentados em relação à readequação ou inovação dos processos/procedimentos, dos fluxos e da regulamentação interna no âmbito do TCE-MT? No tocante à constância e duração desses desafios, como pode tecer um comparativo em relação a ocorrência deles à época do Primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo, iniciado em 2006, e a atualidade?

**b.3)** No que se refere à eficiência dos processos/procedimentos, dos fluxos e da regulamentação interna após a execução dos 03 Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo, desenvolvidos entre os anos de 2006 a 2021, considera que houve melhoras ou retrocessos?

### **3ª Variável: Investimentos Financeiros:**

#### **Indicadores:**

#### **a) Recursos investidos em infraestrutura física:**

**a.1)** O(A) Sr.(a) considera que o TCE-MT investiu de forma positiva na infraestrutura física do órgão? Considera que houve alguma melhora em relação às condições das instalações?

**a.2)** Como o(a) Sr.(a) pode avaliar o impacto dessas mudanças físicas nas condições de trabalho dos servidores do órgão? Acha que o impacto foi positivo ou negativo? Por quê?

#### **b) Recursos investidos em tecnologia:**

**b.1)** Como o(a) Sr.(a) descreve o TCE-MT em relação ao nível de tecnologia que o órgão tinha/utilizava ao tempo do primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2006-2011?

**b.2)** Em sua opinião, o uso da tecnologia contribuiu de alguma forma para melhorar as atividades desenvolvidas pelo TCE-MT?

**b.3)** Como o(a) Sr.(a) avalia o TCE-MT hoje em relação ao nível e tecnologia utilizada pelo tribunal quando comparado aos períodos dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo de 2006-2011 e 2012-2017?

#### **c) Recursos investidos em capacitação e programas/atividades institucionais do órgão:**

**c.1)** Como o(a) Sr.(a) avalia os investimentos realizados pelo TCE-MT em capacitação? Tem conhecimento de atividades institucionais realizadas pelo órgão no curso dos Planejamentos Estratégicos de Longo Prazo de 2006 a 2021?

**c.2)** Em relação ao compartilhamento de informações e conhecimento técnico, como avalia a posição do TCE-MT em relação aos jurisdicionados na atualidade? Recorda de como era em 2006, no início do primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo?

**c.3)** Como pode descrever ou avaliar a atuação do TCE-MT em relação à realização de campanhas educativas/capacitação voltadas para a sociedade?

#### **4ª Variável: Investimentos em ações de recursos humanos**

##### **Indicadores:**

##### **a) Capacitação e valorização dos quadros funcionais do órgão:**

**a.1)** Como o(a) Sr.(a) avalia a atuação do TCE-MT no que diz respeito aos investimentos em capacitação e valorização dos servidores do órgão?

**a.2)** Quais críticas ou elogios o(a) Sr.(a) pode fazer em relação aos investimentos realizados pelo TCE-MT nessa área?

**a.3)** Sob o ponto de vista técnico/funcional, como o(a) Sr.(a) descreve a sua condição atual quando comparado ao período em que se iniciou a execução do primeiro Planejamento Estratégico de Longo Prazo no ano de 2006?

##### **b) Criação e estabelecimento de benefícios:**

**b.1)** O Sr.(a) considera que o TCE-MT criou/estabeleceu benefícios para os servidores entre os anos de 2006 a 2021? Se sim, quais? Como o(a) Sr.(a) avalia os impactos desses benefícios na sua vida profissional e pessoal? E na dos colegas de trabalho?

**b.2)** Como o Sr.(a) avalia a condição atual dos servidores do TCE-MT no que concerne aos benefícios oferecidos pelo órgão quando comparado a outros tribunais de contas, ou órgãos de outros poderes?

##### **c) Desenvolvimento de programas e ações para melhoria da qualidade de vida dos membros e servidores do órgão.**

**c.1)** Como o(a) Sr.(a) avalia a atuação do TCE-MT em relação aos cuidados e investimentos relacionados à qualidade de vida dos servidores do órgão? Considera que órgão se preocupa com esse aspecto? Por quê?

**c.2)** O que o(a) Sr.(a) considera mais positivo, ou mais negativo, em relação ao trabalho do TCE-MT no âmbito do clima organizacional do órgão? Por quê?



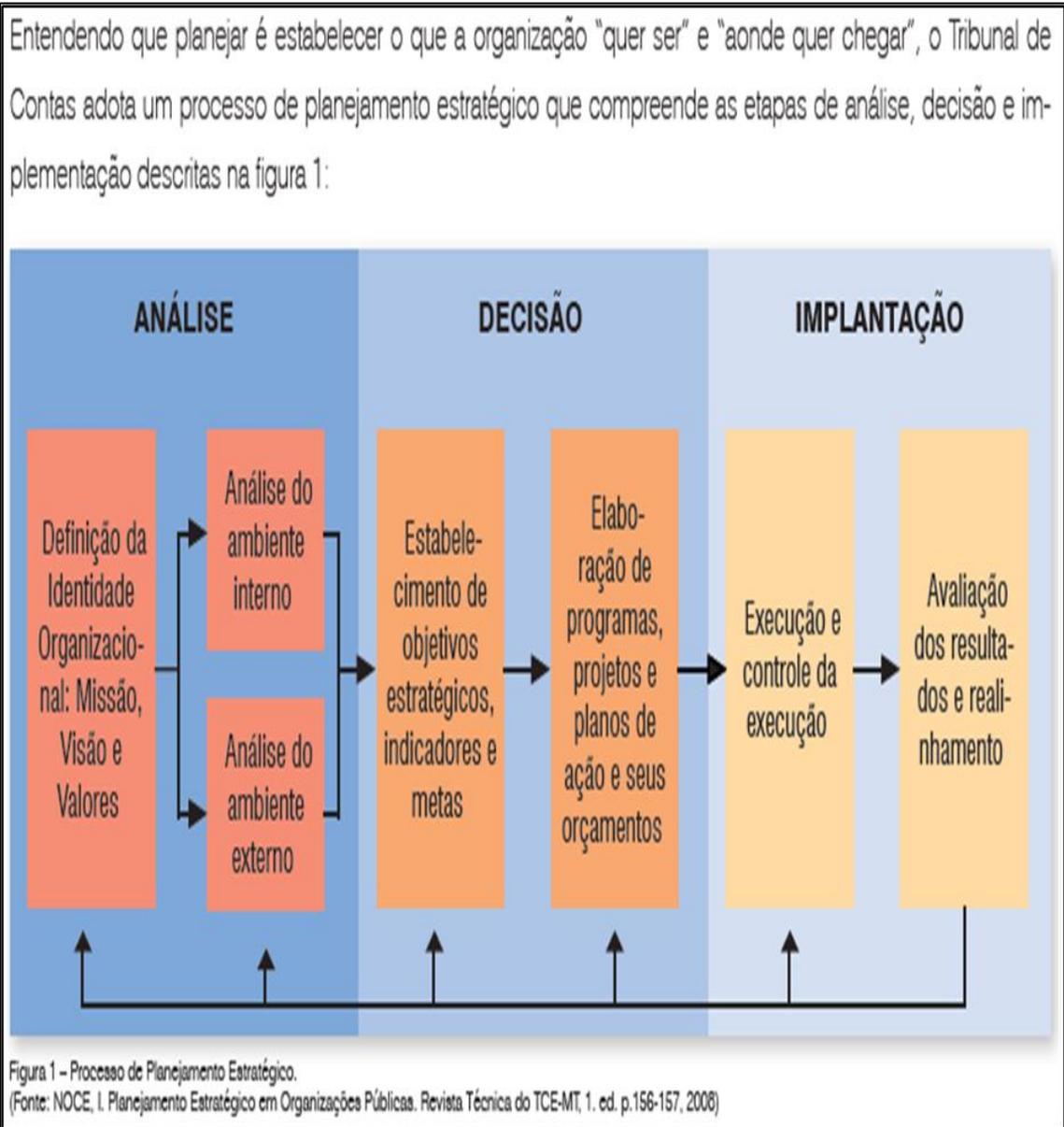
**c.3)** Em sua opinião, o TCE-MT é, ou não, um bom lugar para se trabalhar? Por quê?



**ANEXOS**

**ANEXO 01**

**Figura 1 -** Método Balanced Scorecard – BSC. (Autores: Robert S. Kaplan e David P. Norton)



Fonte: TCE-MT. Plano Estratégico de Gestão – Biênio 2012-2013, p.12.

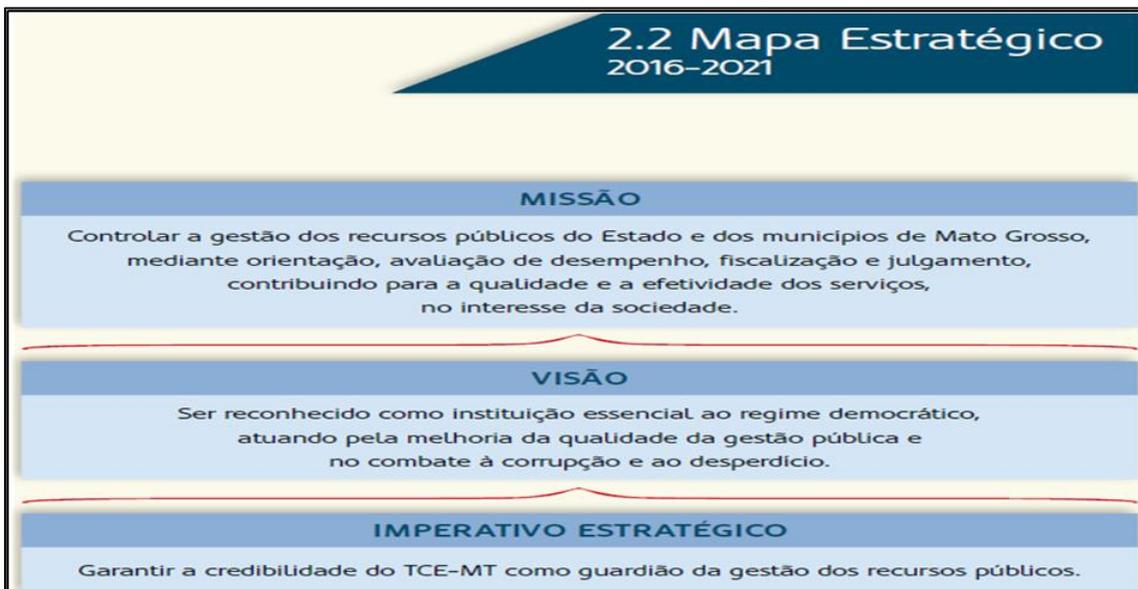
## ANEXO 02

**Figura 2 -** Matriz do Planejamento Estratégico de Longo Prazo – 2016-2021



Fonte: TCE-MT. Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2016-2021, p. 25.

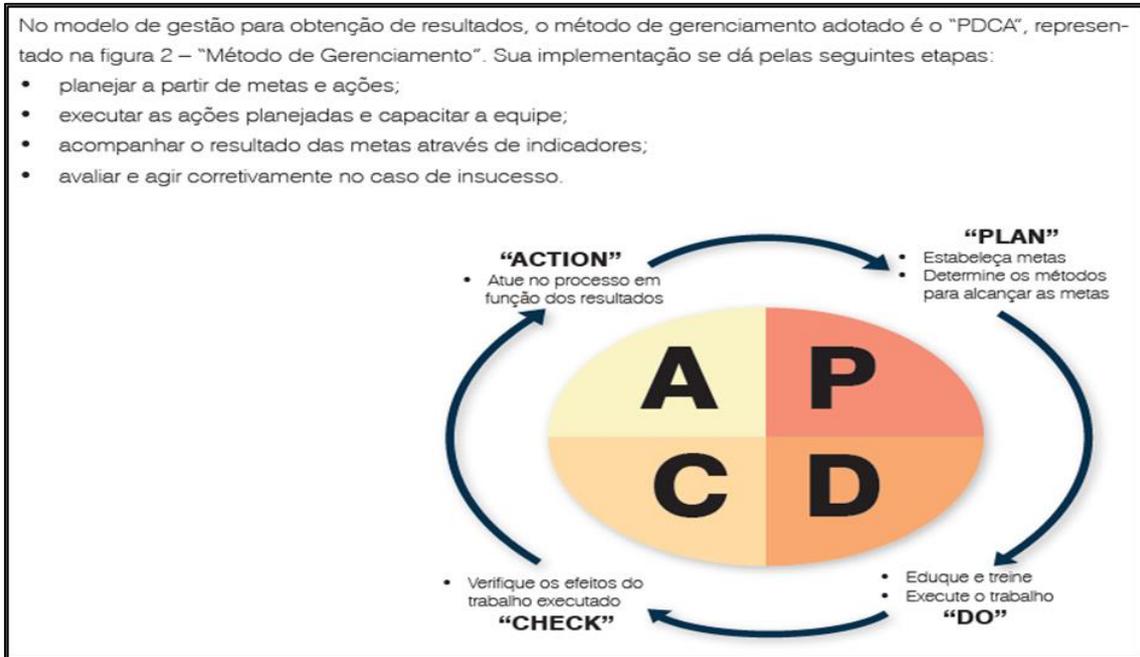
**Figura 3 -** Missão, visão e objetivo estratégico 2016-2021



Fonte: TCE-MT. Planejamento Estratégico de Longo Prazo 2016-2021, p. 24.

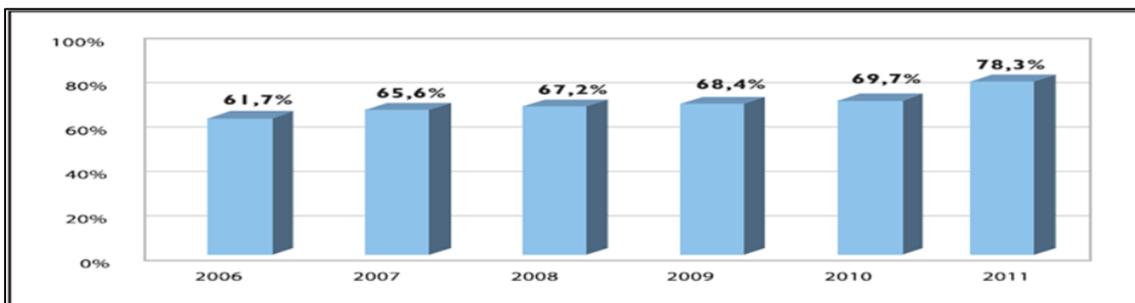
## ANEXO 03

**Figura 4 - Imagem 04: Método de Gerenciamento Ciclo PDCA**



Fonte: FALCONI, V. O Verdadeiro Poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDC, 2009, in Plano Estratégico de Gestão 2012-2013, p. 13.

**Figura 5 -** Nível de satisfação dos servidores em relação ao TCE-MT após execução do PELP 2006-2011



Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2011, p. 123.

## ANEXO 04

**Figura 6 - Objetivo estratégico 04 do PEG 2006-2008**

**Estratégia 4:**

**Implantar o Programa "Conhecendo o TCE"**

Programa: Implantar projetos para esclarecer as atribuições e divulgar as ações do Tribunal de Contas de Mato Grosso.

Unidade: Secretaria de Articulação Institucional.

Responsável: Cassyra L. Vuolo.

**Objetivo: Implementar mecanismos de relacionamento entre os Poderes constituídos, os jurisdicionados e a sociedade civil, visando à melhoria dos resultados das políticas públicas e o fortalecimento da identidade do TCE-MT.**

Medidas Priorizadas	Ações Realizadas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantar projeto de "Parcerias Institucionais";</li> <li>2. Implantar projeto "Rede de Informação Institucional";</li> <li>3. Implantar projeto "Consciência Cidadã".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Assinatura de 18 (dezoito) Termos de Cooperação Técnica e 2 (dois) Termos de Convênios com instituições parceiras;</li> <li>2. Envio das decisões do TCE-MT em forma de notícias;</li> <li>3. O primeiro evento do projeto para conscientização do cidadão ocorreu em Rondonópolis. Ainda no Projeto Consciência Cidadã foi divulgada a função institucional com a visita dos estudantes e distribuição de gibis do TCE-MT.</li> </ol>

► **Resultados obtidos**

**Projeto "Parcerias Institucionais"**

- Termos de Parceria assinados:
  1. Secretaria de Estado de Fazenda – Termo nº 02, de 02/02/2006
  2. Assembléia Legislativa – TV Assembléia – Termo nº 04, de 16/03/2006
  3. Ministério Público do Trabalho – Termo nº 05, de 18/04/2006

Revista em quadrinhos, que explica, de maneira didática e simples, o funcionamento do TCE





Van utilizada no Programa Conhecendo o TCE

4. União das Câmaras de Mato Grosso – Termo nº 06, de 19/04/2006
5. Associação Mato-grossense dos Municípios – Termo nº 07, de 19/04/2006
6. Prefeitura Municipal de Sorriso – Termo nº 08, de 10/05/2006
7. Escola de Governo do Estado de Mato Grosso – Termo nº 10, de 01/04/2006
8. Junta Comercial do Estado de Mato Grosso – Termo nº 16, de 22/08/2006
9. Ministério Público Estadual – Termo nº 17, de 25/05/2006
10. Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – Termo de Convênio, de 12/07/2006
11. Escola de Contas do Estado de Pernambuco do TCE-PE – Termo nº 18, de 14/07/2006
12. Núcleo Estadual do Gespública – Termo nº 19, de 22/08/2006
13. Conselho Regional de Engenharia – Termo nº 20, de 29/08/2006
14. Secretaria de Planejamento – Termo nº 22, de 15/09/2006
15. Procuradoria Geral do Estado – Termo s/nº, de 15/09/2006
16. Secretaria de Estado de Administração – Termo nº 23, de 2006
17. Secretaria de Estado de Saúde – Termo nº 25, de 23/11/2006
18. Instituto Rui Barbosa – Termo de Convênio, de 28/03/2007
19. Associação Distrital de Rotarianos – Termo nº 02, de 2007
20. Conselho Regional de Contabilidade – Termo nº 04, de 2007

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2008, p. 76-78.

162

## ANEXO 05

**Figura 7** - Mapa cronológico de iniciativas/ações relacionadas ao aprimoramento do controle externo e satisfação da sociedade



Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2011, p. 38.

## ANEXO 06

**Figura 8 -** Mapa cronológico de iniciativas/ações relacionadas ao aprimoramento das atividades de controle externo



Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2011, p. 61.

## ANEXO 07

**Figura 9** - Mapa cronológico de iniciativas/ações relacionadas ao aprimoramento das atividades de controle externo em função dos jurisdicionados do TCE-MT



Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2011, p. 82.

## ANEXO 08

**Figura 10** - Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na infraestrutura física do TCE-MT

**Estratégia 22:**  
**Ampliar o Espaço Físico do TCE-MT**

**Estratégia:** Ampliar o espaço físico do TCE-MT, para abrigar melhor a nova estrutura organizacional e o novo sistema de relatorias.

**Unidade:** Coordenadoria de Controle de Obras e Serviços de Engenharia.

**Responsável:** André Luiz Souza Ramos.

**Objetivo:** Garantir estrutura adequada para o exercício das funções dos servidores.

Medidas Priorizadas	Ações Realizadas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concluir a construção da Escola Superior de Contas "Oscar da Costa Ribeiro";</li> <li>2. Construir o novo bloco das unidades de controle externo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inauguração da nova sede da Escola Superior de Contas em 11/12/2006;</li> <li>2. Início da Construção do novo bloco das unidades de Controle Externo em outubro de 2006;</li> <li>3. Reformas em quatro gabinetes;</li> <li>4. Construção do bloco do Ministério Público junto ao TCE-MT.</li> </ol>

▶ **Resultados obtidos**

- Servidores usufruindo de um ambiente de trabalho mais adequado.

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2008, p. 106.

## ANEXO 09

**Figura 11** - Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na infraestrutura operacional do TCE-MT



Nova frota de veículos

**Estratégia 23:**  
**Melhorar Recursos de Trabalho**

**Estratégia:** Melhorar os instrumentos de trabalho do TCE-MT.

**Unidade:** Secretaria de Gestão.

**Responsável:** Lafayete Garcia Novaes.

**Objetivo:** Melhorar o desempenho do trabalho de controle externo, dotando o TCE-MT com ferramentas tecnológicas e bens móveis.

Medidas Priorizadas	Ações Realizadas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar leilão de vendas de veículos antigos e licitação para compra de novos veículos.</li> <li>2. Adquirir móveis e utensílios para as áreas reformadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovação da frota de veículos realizada com o leilão de 8 (oito) automóveis antigos e a compra de 7 (sete) automóveis novos;</li> <li>2. Aquisição de móveis e utensílios para as áreas reformadas.</li> </ol>

▶ **Resultados obtidos**

- Servidores lotados nas áreas mobiliadas trabalhando em um ambiente mais adequado.
- Diminuição dos gastos com a manutenção de veículos.

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2008, p. 108.

## ANEXO 10

**Figura 12 -** Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na área de TI e de segurança institucional

<p style="text-align: center;"><b>Estratégia 15:</b> <b>Consolidar os Sistemas de Informação</b></p> <p><b>Programa:</b> Implementar e Consolidar o Sistema de Informações.</p> <p><b>Unidade:</b> Secretaria de Gestão.</p> <p><b>Responsável:</b> Lafayette Garcia Novaes.</p> <p><b>Objetivo:</b> Implementar estrutura de tecnologia de informação que garanta agilidade e qualidade nos processos e procedimentos de controle externo.</p>	
Medidas Priorizadas	Ações Realizadas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projeto 1: Informatizar em 100% o TCE-MT;</li> <li>2. Projeto 2: Consolidar a implantação do APLIC e do SOP;</li> <li>3. Projeto 3: Digitalizar o acervo permanente de processos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Projeto 1: Adquiridos equipamentos de informática, como computadores e outros;</li> <li>2. Projeto 2: Desenvolvido o módulo de "Obras", e o Sistema LRF-Cidadão foi migrado para o APLIC;</li> <li>3. Projeto 3: Acervo permanente de processos digitalizados;</li> <li>4. Portal Transparência implantado;</li> <li>5. Sistemas da Escola Superior de Contas, do FUNDECONTAS e de Recursos Humanos implantados;</li> <li>6. Sistema de Controle de Entrada no TCE-MT implantado;</li> <li>7. Sites da internet e da intranet do TCE-MT remodelados.</li> </ol>

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2008, p. 152-153.

# ANEXO 11

**Figura 13 -** Objetivo estratégico relacionado a investimentos financeiros na ampliação e modernização da estrutura física do TCE-MT



Passarela de acesso ao TCE

**Estratégia 18:**  
Ampliar o Espaço Físico do TCE-MT

**Estratégia:** Ampliar o espaço físico do TCE-MT, para abrigar melhor a nova estrutura organizacional e o novo sistema de relatorias.

**Unidade:** Coordenadoria de Controle de Obras e Serviços de Engenharia.

**Responsável:** André Luiz Souza Ramos.

**Objetivo:** Garantir estrutura adequada para o exercício das funções dos servidores.

Medidas Priorizadas	Ações Realizadas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licitar os serviços de terraplenagem;</li> <li>2. Licitar a obra civil;</li> <li>3. Acompanhar os serviços de terraplenagem e de construção da obra civil;</li> <li>4. Licitar as instalações de ar condicionado, sonorização e automação;</li> <li>5. Entregar o novo bloco de Controle Externo;</li> <li>6. Equipar a Escola de Contas;</li> <li>7. Reformar e adequar as instalações do TCE-MT.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Licitação dos serviços de terraplenagem realizada;</li> <li>2. Licitação da obra civil realizada;</li> <li>3. Serviços de terraplenagem e de construção da obra civil acompanhados;</li> <li>4. Licitação das instalações de ar condicionado, sonorização e automação realizada;</li> <li>5. Novo bloco de controle externo "Marçal Rondón": inauguração em 31/01/2008;</li> <li>6. Escola de Contas equipada;</li> <li>7. Reformas e adequações nas instalações do TCE-MT realizadas.</li> </ol>



Início da obra do novo bloco de Controle Externo "Marçal Rondón"



Espaço Ecumênico em construção



Implantação de rede de esgoto



Estacionamento



Entrada do TCE



Fases da construção do novo bloco de Controle Externo "Marçal Rondón"



Pátio com identificação da instituição



Implantação de salas de apoio a OAB, CRC, AMM e UCMMAT;



Reforma e adequação do plenário com implementação de informatização, som e multimídia;



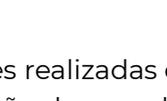
Reforma da Secretaria Geral do Pleno e Taquigrafia;



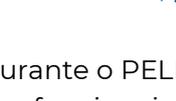
Reforma e ampliação da Coordenadoria de Atos de Pessoal;



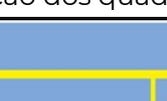
Reforma e ampliação da Coordenadoria de Tecnologia de Informação (forro termo acústico, ampliação da sala dos servidores, piso elevado e pintura);



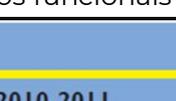
Reforma e ampliação da Coordenadoria de Apoio Humano;



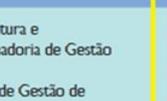
Reforma e ampliação das Coordenarias de Transportes, Garagem, Coordenadoria de Segurança e Ouvidoria e construção de piso de concreto polido na garagem dos Conselheiros;



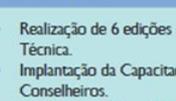
Reforma e ampliação das Coordenarias de Transportes, Garagem, Coordenadoria de Segurança e Ouvidoria e construção de piso de concreto polido na garagem dos Conselheiros;



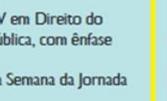
Reforma e ampliação da Coordenadoria de Obras e Serviços de Engenharia;



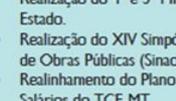
Reforma e ampliação das Coordenarias de Transportes, Garagem, Coordenadoria de Segurança e Ouvidoria e construção de piso de concreto polido na garagem dos Conselheiros;



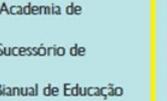
Reforma e ampliação da Coordenadoria de Obras e Serviços de Engenharia;



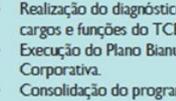
Reforma e ampliação das Coordenarias de Transportes, Garagem, Coordenadoria de Segurança e Ouvidoria e construção de piso de concreto polido na garagem dos Conselheiros;



Reforma e ampliação da Coordenadoria de Obras e Serviços de Engenharia;



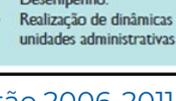
Reforma e ampliação das Coordenarias de Transportes, Garagem, Coordenadoria de Segurança e Ouvidoria e construção de piso de concreto polido na garagem dos Conselheiros;



Reforma e ampliação da Coordenadoria de Obras e Serviços de Engenharia;



Reforma e ampliação das Coordenarias de Transportes, Garagem, Coordenadoria de Segurança e Ouvidoria e construção de piso de concreto polido na garagem dos Conselheiros;



Reforma e ampliação da Coordenadoria de Obras e Serviços de Engenharia;

**Resultados obtidos**

Os servidores usufruem de um ambiente de trabalho mais adequado. Ao todo foram concluídas 30 (trinta) obras de engenharia civil:

- Construção do prédio anexo ao Ministério Público junto ao Tribunal de Contas;
- Troca da cobertura do anexo III, com colocação de estrutura metálica em substituição à estrutura de madeira e impermeabilização com manta asfáltica;
- Terraplenagem na área a ser construído o bloco das unidades de Controle Externo;
- Reforma e ampliação dos gabinetes dos Conselheiros José Carlos Novelli, Antônio Joaquim, Valter Albano, Ary Leite de Campos e Júlio Campos;
- Construção de passarela coberta no acesso ao Tribunal;
- Reforma do restaurante;
- Reforma da fachada lateral externa do Tribunal;
- Construção de piso de concreto no estacionamento dos servidores e colocação de tendas para sombreamento de veículos;

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2008, p. 156-159

**Figura 14 -** Mapa cronológico de ações realizadas durante o PELP 2006-2011 direcionadas à capacitação e valorização dos quadros funcionais do TCE-MT

Linha do Tempo		
2006-2007	2008-2009	2010-2011
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Verba Indenizatória.</li> <li>• Formatura do MPA-FGV em Controle Externo.</li> <li>• Realização do 2º MPA-FGV em Direito do Estado e Administração Pública, com ênfase em Controle Externo.</li> <li>• Elaboração e implantação do Plano de Capacitação.</li> <li>• Implantação de estágio para estudantes.</li> <li>• Realização de palestras motivacionais com os palestrantes Daniel Godri e Roberto Shinyashiki.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação de nova estrutura e competências da Coordenadoria de Gestão de Pessoas.</li> <li>• Implantação de Programa de Gestão de Desempenho.</li> <li>• Realização do 3º MPA-FGV em Direito do Estado e Administração Pública, com ênfase em Controle Externo.</li> <li>• Realização de 4 edições da Semana da Jornada Técnica.</li> <li>• Realização da capacitação Academia de Liderança.</li> <li>• Implantação do Processo Sucessório de Líderes.</li> <li>• Implementação do Plano Bianual de Educação Corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização de 6 edições da Semana de Jornada Técnica.</li> <li>• Implantação da Capacitação Permanente de Conselheiros.</li> <li>• Realização do 4º e 5º MPA-FGV em Direito do Estado.</li> <li>• Realização do XIV Simpósio Nacional de Auditoria de Obras Públicas (Sinaop).</li> <li>• Realinhamento do Plano de Cargos, Carreiras e Salários do TCE-MT.</li> <li>• Realização do diagnóstico das competências dos cargos e funções do TCE-MT.</li> <li>• Execução do Plano Bianual de Educação Corporativa.</li> <li>• Consolidação do programa de Gestão de Desempenho.</li> <li>• Realização de dinâmicas de grupo em diversas unidades administrativas do TCE-MT.</li> </ul>

Fonte: TCE-MT. Relatório de Resultados de Gestão 2006-2011, p. 102.

## ANEXO 12

**Figura 15 -** Demonstrativo de parcerias firmadas pelo TCE-MT durante a execução do PELP 2016-2021

As atividades desenvolvidas são voltadas para a articulação e o intercâmbio de informações relacionadas aos controles externo, interno e social, para aumentar a transparência das informações, a qualificação dos resultados institucionais e a interconectividade entre os órgãos e instituições afins, em benefício da sociedade mato-grossense.

As parcerias institucionais além da qualificação dos resultados de controle externo, mediante o tratamento de informações, criam sinergia e a responsabilização entre os parceiros numa visão sistêmica de governança.

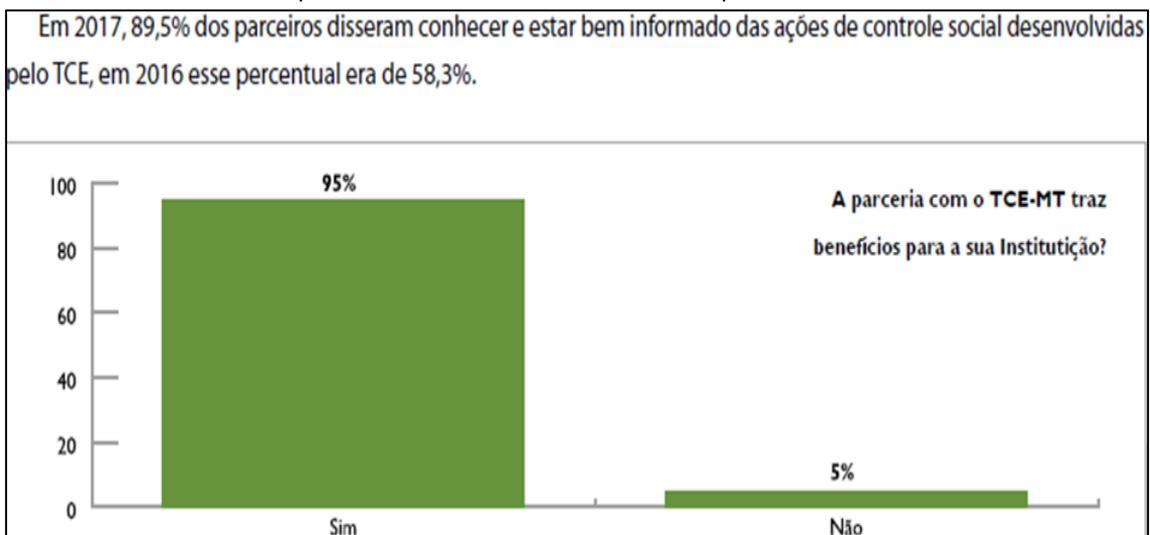
Desde a sua implementação, foram firmados 52 termos de parceria, sendo objeto destes 26 relacionados a sistemas, 14 relativos ao Controle Social e 12 na área de Gestão.

2016	2017
TCU	MPF
MPE-MT (2)	TCE-AL (2)
CGU-MT	Polícia Federal
TCM-PA	CRC-MT
ARSEC	TCE-RS
TJ-MT	TCE-MG (2)
SINAFIT	AMM
Fecomércio	PGE-MT
SEBRAE	TCE-RO
SEDUC	TCE-ES
UNIC	Defensoria Pública
UNIVAG	AL-MT
CRA-MT	
CREA-MT	

Fonte: Portal Transparência – TCE-MT

Fonte: TCE-MT. Relatório de Atividades 2016-2017, pág. 79.

**Figura 16 -** Indicadores de avaliação do conhecimento das instituições parceiras a respeito do trabalho desenvolvido pelo TCE-MT



Fonte: TCE-MT. Relatório de Atividades 2016-2017, pág. 79.



idp

Bo  
pro  
cit  
ref  
Ness  
são e

**idp**

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO