idp

v. 5 n. 2

164

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

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

Leonardo Sotire Epaminondas

www.idp.edu.br

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

**Leonardo Sotire Epaminondas** [1]

[1] Mestre em Administração Pública pelo Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP – Brasil. E-mail: informe seu e-mail. ORCID: informe o número do seu ORCID.

# IDP

**O IDP é um centro de excelência no** ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.


## DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

**Diretor Geral**
Francisco Schertel
**Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública**
Caio Resende

## CONSELHO EDITORIAL

**Coordenação**
Paulo Castro
Renan Holtermann
Milton Mendonça
**Supervisão e Revisão**
Emmanuel Brasil
Débora Dossiatti
**Apoio Técnico**
Igor Silva
**Projeto gráfico e diagramação**
Juliana Vasconcelos


# DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**Revista Técnica** voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

**Convidamos a comunidade** acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

**As publicações** da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br


**As opiniões emitidas** nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

debates em administração pública

# SUMÁRIO

**1.** Introdução • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 6

**2.** A Gestão De Processos • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 9

**2.1** O Conceito da Cadeia de Valor• • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 12

**2.2** Indicadores de Desempenho• • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 13

**3.** Metodologia • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 15

**4.** Funções E Resultados Do Painel Calculadora• • • • • • • • • • • • • • • • • • 16

**4.1** Análise da Adoção do Painel Calculadora no TCE-MT• • • • • • • • • • • • 28

**4.2** O Painel Calculadora pela ótica dos Gestores do TCE-MT • • • • • • • • • • 29

**5.** Considerações finais • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 33

**6.** Referências • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • • 36

idp

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

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

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

Na 51ª gestão da Mesa Diretora do TCE-MT, período entre 2012-2014, foi criado o Plano de Desenvolvimento Institucional Integrado, cujo objetivo foi contribuir com a gestão pública, o aperfeiçoamento da prestação de serviços, seguindo um modelo de gestão voltado para resultados. E, em 2013, foram instituídos os autos digitais, o protocolo virtual,

entre outras funcionalidades, com a aquisição de um software *Business Inteligent.* (Barreto, 2023, p. 239-240).

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

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

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

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

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

O Qlink Sense® é uma ferramenta de *Business Inteligence - BI self-service*, em tradução literal autoatendimento de inteligência empresarial - cujas principais características estão na capacidade de conectar dados de várias fontes, incluindo bancos de dados relacionais, planilhas, arquivos de texto, aplicativos em nuvem e serviços web, ou seja, os usuários podem acessar dados de várias fontes em um só lugar, criando visualizações de dados dinâmicas. Utiliza uma

linguagem de programação própria chamada de “QlikView Scripting Language” (QVSL). (Medeiros, 2023).

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

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

E, no Art. 4º, § 3º:

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

Nesse sentido, entende-se que os processos, pelo menos em parte, tramitavam em modo físico, tendo apenas o seu registro em sistema interno de controle, mas que não oferecia informações necessárias para sua melhor gestão e tramitação.

Ou seja, o Painel Calculadora foi projetado para otimizar a análise e o acompanhamento dos processos nas unidades do TCE-MT, agraciando gestores e servidores com o devido acesso às informações relevantes para sua tramitação.

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

Nesse viés, esta pesquisa objetiva verificar se a ferramenta Painel Calculadora serviu como instrumento auxiliar e inovador para a gestão de processos nas unidades do TCE-MT.

Assim, trabalha-se com a hipótese de que a aplicação do Painel Calculadora possibilitou uma evolução na gestão da instituição, por meio de um melhor acompanhamento da produtividade e do estoque processual em suas unidades, o que será

explicitado no decorrer deste artigo pelo conteúdo dividido em quatro tópicos principais: gestão de processos, metodologia, funções e resultados do Painel Calculadora e considerações finais.

## 2. A GESTÃO DE PROCESSOS

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

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

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

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

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

Sob o enfoque organizacional:

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

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

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

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

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

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

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

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

Para Oliveira (2002, p. 69):

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

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

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

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

> existem três tipos de processos nas organizações: os processos primários, aqueles que tocam o cliente; os de apoio, são os que colaboram com os processos

> primários no esforço para o sucesso junto aos clientes; e os processos gerenciais, que servem para nortear as atividades de apoio e dos processos primários.

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

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

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

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

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

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

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

> na gestão por processos, há um amplo envolvimento de todos os integrantes da organização, o que tem como consequência uma maior satisfação no trabalho, uma descrição mais clara das atividades, um melhor desenvolvimento de habilidades e um aumento da autoridade e autonomia individual.

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

Para os autores, em primeiro lugar, alguém deve ser responsável pelo processo, ou seja, responde por seus resultados, e para tanto, seu início e fim devem estar bem

definidos, sejam atividades realizadas por pessoas ou por máquinas, visando alcançar os resultados estabelecidos, assim como, as relações internas e os sistemas de autoridade e responsabilidade.

Aspecto importante, também, é que os procedimentos e tarefas devem ser bem entendidos e documentados, bem como os sistemas de controle e realimentação orientados para atendimento das necessidades dos clientes, dentro de um prazo razoável de execução. Para a consecução dos pontos acima apontados, entende-se ser necessária a adoção de uma cultura de melhoria contínua.

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

## 2.1 O Conceito da Cadeia de Valor

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

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

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

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

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

## 2.2 Indicadores de Desempenho

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

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

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

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

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

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

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

> [...]característica principal é a existência de fórmulas mais complexas para seu cálculo que preconizam, no mínimo, uma razão entre duas informações. Se não houver uma divisão entre duas informações, então ainda não existe um indicador genuíno, apenas uma informação (ou um "número puro"). O indicador é aquele que mais auxilia na tomada de decisão e com maior qualidade do que as informações ou os dados.

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

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

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

Assim, infere-se que os indicadores de desempenho são ferramentas que possibilitam observar, avaliar e mensurar as variações de uma determinada realidade,

fornecendo dados para comparar o resultado do desempenho atual com o passado e o desejado para o futuro.

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

> Utilidade: Deve suportar decisões, sejam no nível operacional, tático ou estratégico. Os indicadores devem, portanto, basear-se nas necessidades dos decisores;
> Validade: capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar. Um indicador deve ser significante ao que está sendo medido e manter essa significância ao longo do tempo;
> Confiabilidade: indicadores devem ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação
> Simplicidade: indicadores devem ser de fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo.
> Clareza: geralmente um indicador é definido como uma divisão entre duas variáveis básicas; é formado, portanto, por um numerador e um denominador, ambos compostos por dados de fácil obtenção. Eventualmente, porém, ele pode ser complexo na sua fórmula, envolvendo muitas variáveis. Em todo caso, porém, é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado.
> Sensibilidade: a capacidade que um indicador possui de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;
> (Des)agregabilidade: para efeitos macro representa a capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas.
> Porém, em certa medida, indicadores podem ser agregados ou desagregados, a depender de sua utilização mais macro, meso, micro ou nano dimensão.

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

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

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

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

## 3. METODOLOGIA

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

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

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

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

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

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

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

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

Marconi e Lakatos (2001) definem a entrevista estruturada como aquela em que "o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas" (p. 93).

Essa modalidade de entrevista é realizada "de acordo com um formulário elaborado e é efetuada de preferência com pessoas selecionadas de acordo com um plano" (p. 93), proporcionando "oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos" (p. 95).

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

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

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

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

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

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

## 4. FUNÇÕES E RESULTADOS DO PAINEL CALCULADORA

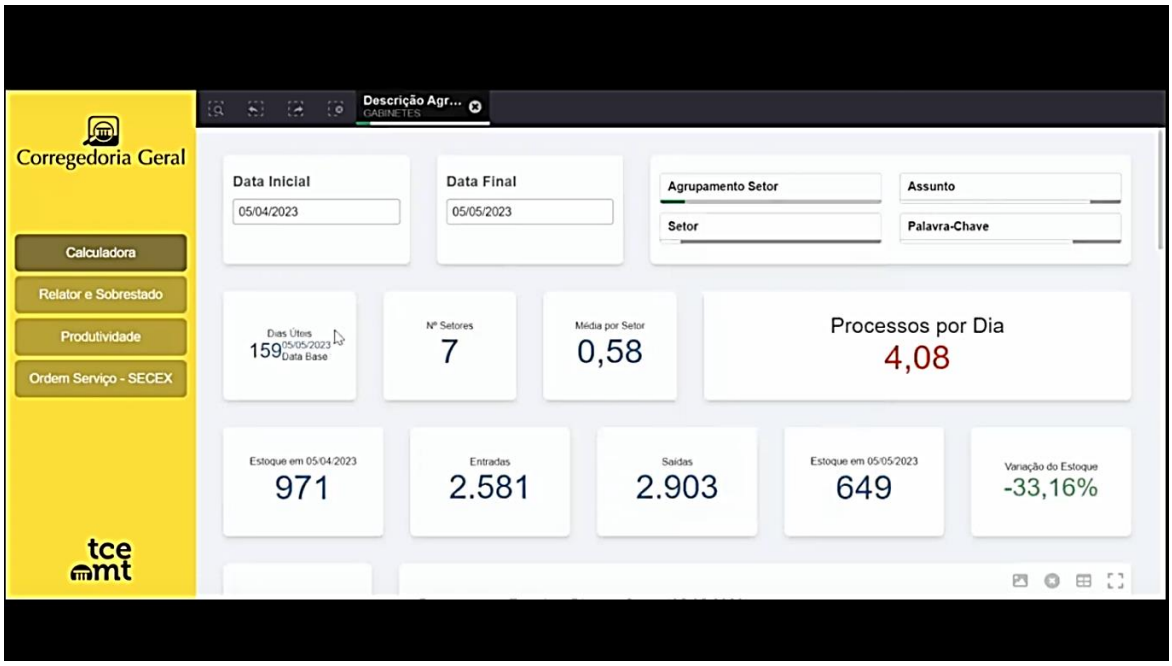
A figura 1, apresenta o primeiro contato visual do painel, identificando as principais funções que podem ser consultadas pelo usuário: a) calculadora, b) Relator e Sobrestado, c) Produtividade, d) Ordem de Serviço - SECEX.

Ao se acessar o “procedimento Calculadora”, selecionando-se a função: “período inicial e final”, o painel apresenta um agrupamento por setor, possibilitando a especificação de algum assunto a ser pequisado/analisado; o número de dias para findar o exercício; os

setores envolvidos no cálculo/atividade e a média de processos por setor - considerando, para isso - a quantidade de processos em tramitação.

Em seguida, apresenta o estoque de processos, apontando as entradas, saídas e o estoque, na data consultada. Assim, ao perceber-se uma variação negativa de estoque apresentada no painel, estima-se um bom resultado nessa equação, cabendo, portanto, a analise de dados pelo respectivo gestor, para possiblitar a comprennsão correta da razão da referida diminuição de processos - por uma menor entrada deles ou, efetivamente, por um aprimoramento na resolução dos mesmos.

Figura 1 - Visão Geral do Painel Calculadora




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Figura 2 - Processos em Tramitação

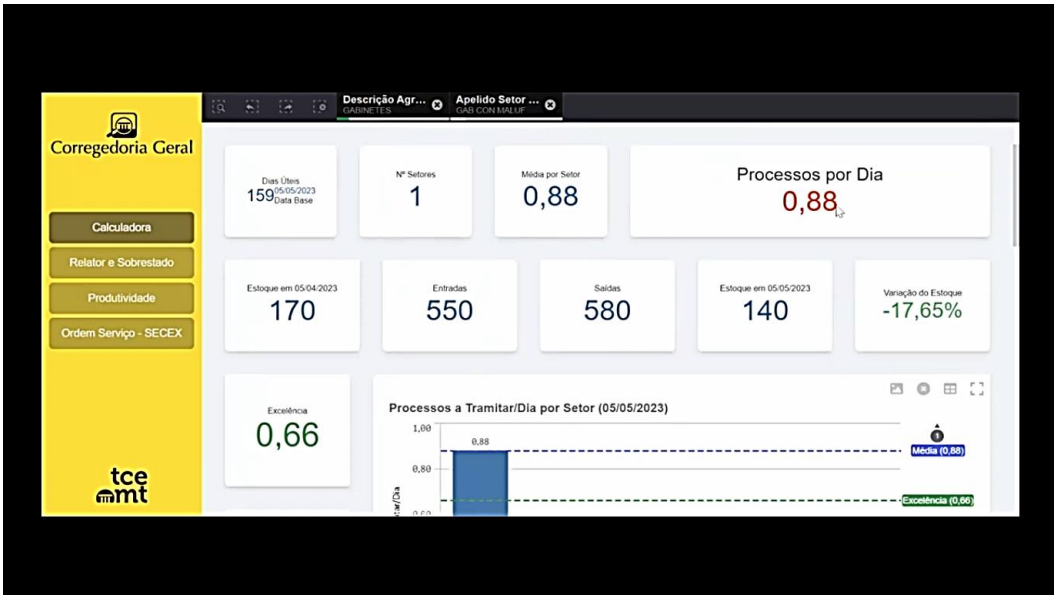
Fonte: elaborado pelo autor (2023)

A partir da análise do gráfico acima, é possível perceber a quantidade de processos em tramitação e em estoque, onde aqueles constantes da linha vermelha estão acima da media.

Vê-se na linha azul a média geral e a faixa de excelência em verde.

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

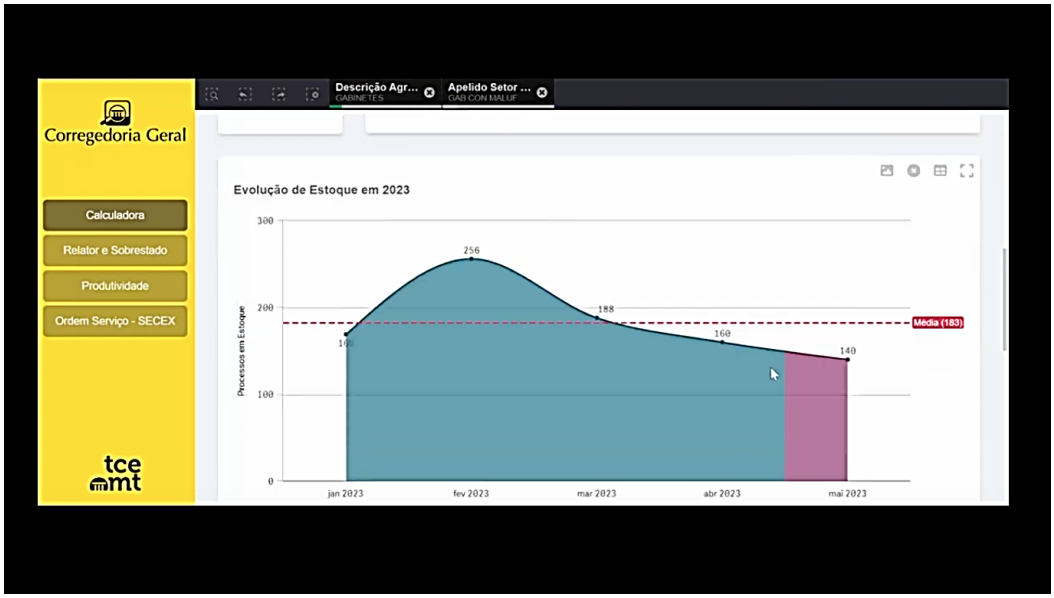
Figura 3 - Painel Calculadora do gabinete consultado




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

Figura 4 - análise histórica de processos tramitados




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

No gráfico acima, observa-se a variação do estoque de processos na respectiva unidade.

Observa-se, também, a capacidade de resolutibilidade, demonstrada, nesse caso, pela redução do estoque, ficando abaixo da média geral apontada.

A média geral no sistema é calculada mediante a fórmula:

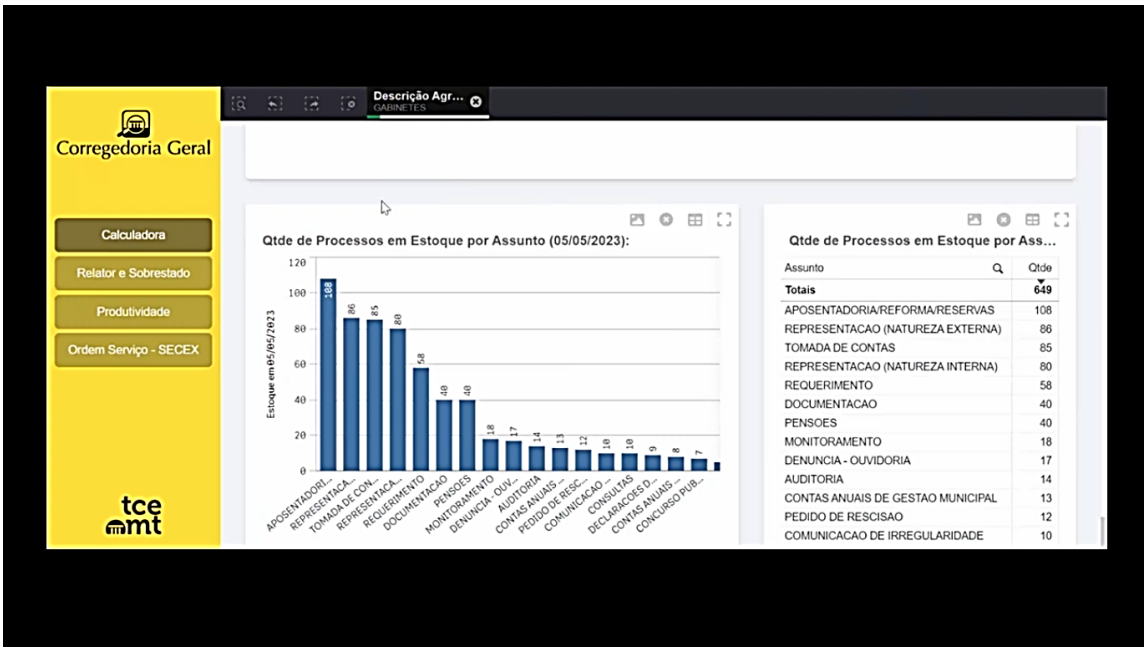
IVEP = ( PTr – PRe ) x 100 ÷ ESTOQUE inicial

Onde,

PTr = Processos Tramitados

PRe = Processos Recebidos

Figura 5 - Processos em Estoque por Assunto




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

debates em administração pública

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

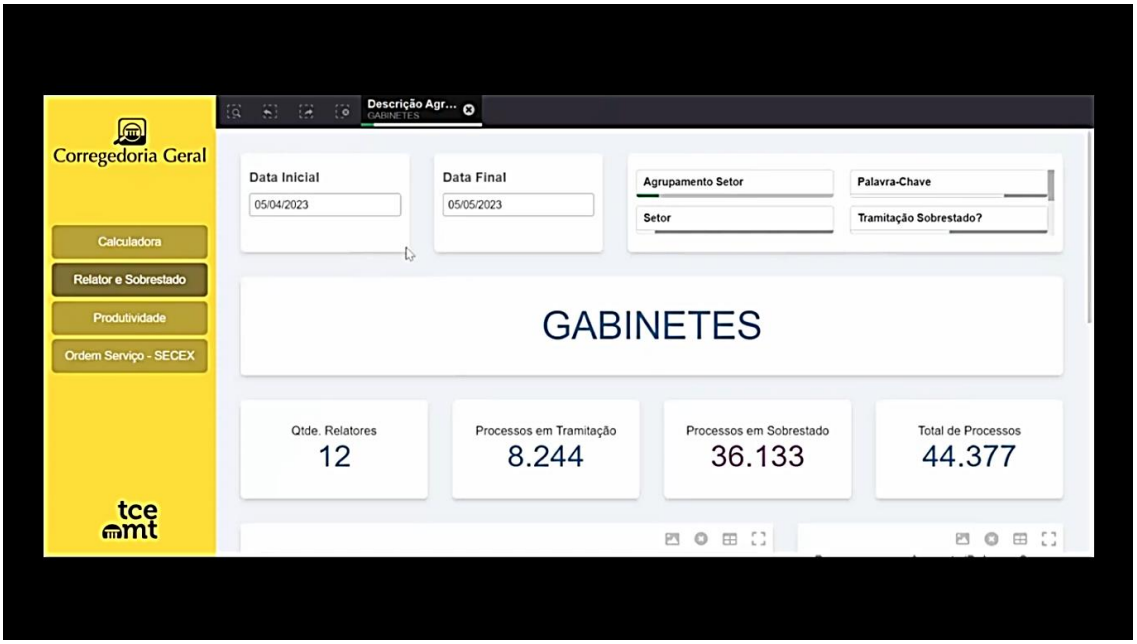
Figura 6 - Detalhamento de Processos em Estoque

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

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

Figura 7 - Função Relatoria



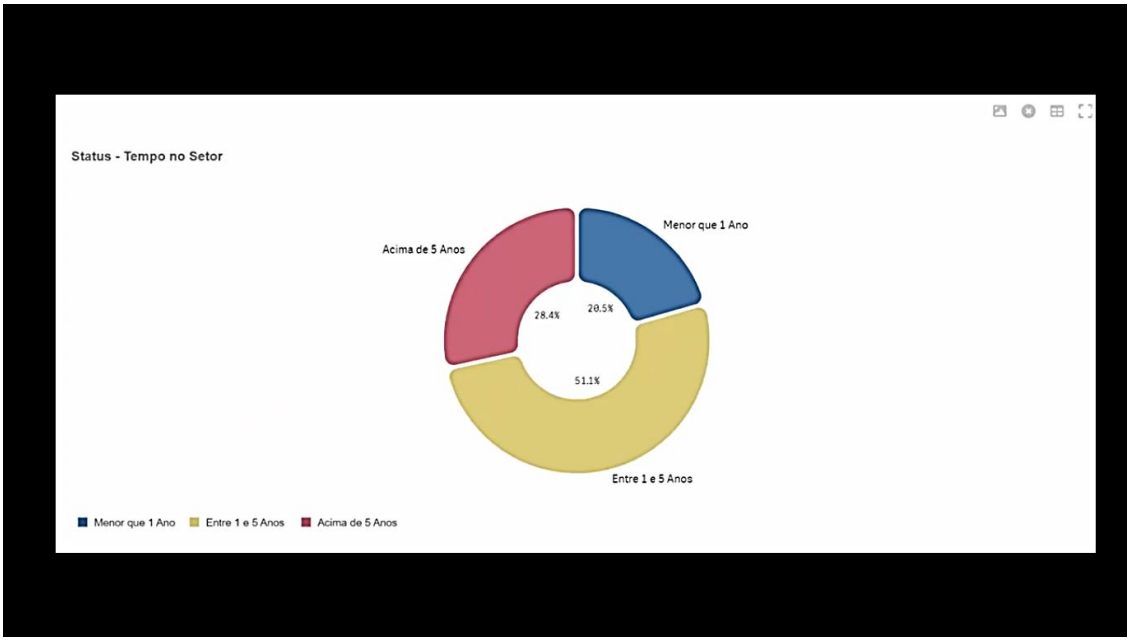

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

Aponta-se que, como regra, não é admitida a prática de atos processuais durante essa suspensão, buscando evitar o perecimento do direito. (BRASIL - CPC, 2015, Art. 313 - 314). Nessa função, além de se observar a relatoria e o tipo de processo sob a responsabilidade de um determinado Conselheiro, é possível a verificação do tempo em que estão aguardando algum despacho/decisão, que confira contituidade à sua tramitação, inclusive, que determine sua resolução/arquivamento, conforme o caso específico que se apresente.

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

Figura 8 - Gráfico de Tempo de Estoque de Processos



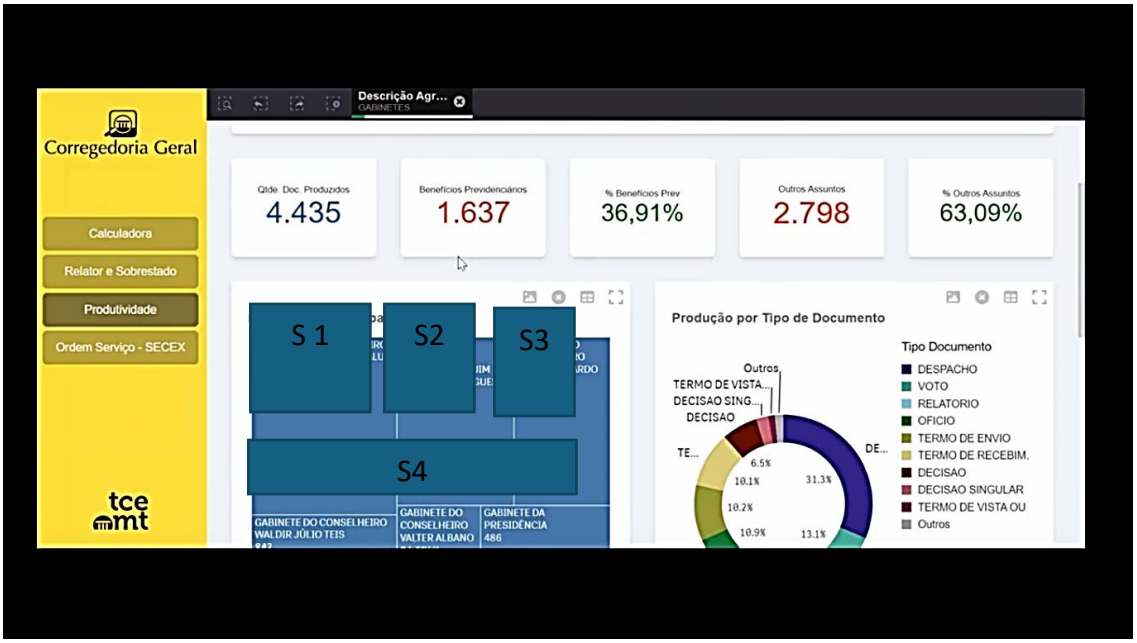

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Figura 9 - Distribuição por Relator

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

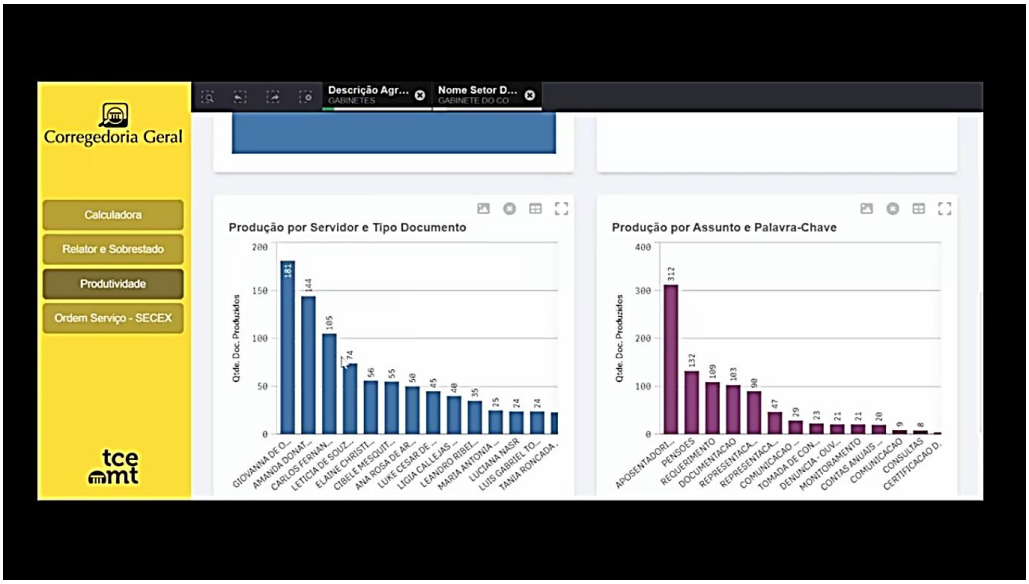
Figura 10 - Processo de Produtividade




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Nessa visualização, a produtividade é apresentada por unidade/setor e tipo de documento. Apresenta, ademais, um desdobramento maior, com vistas a compreender cada processo que está em estoque no setor (S), tornando possível o refinamento da pesquisa/análise.

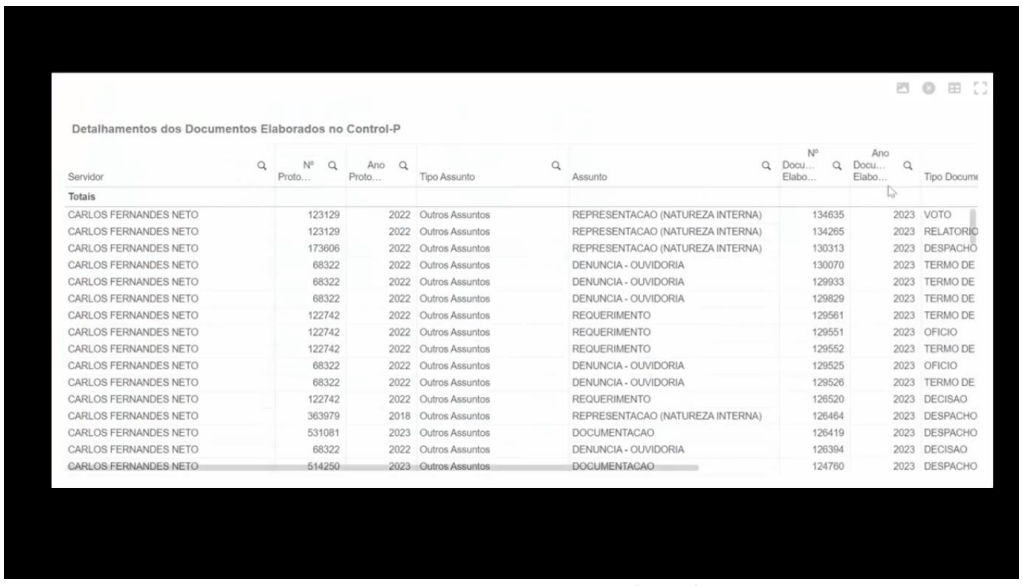
Figura 11 - Produção por servidor




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

A visualização desse gráfico, leva à compreensão da quantidade de processos em um setor e a sua distribuição, mas também possibilita uma análise mais acurada da produtividade por cada servidor da unidade.

Figura 12 - Detalhamento de Documentos

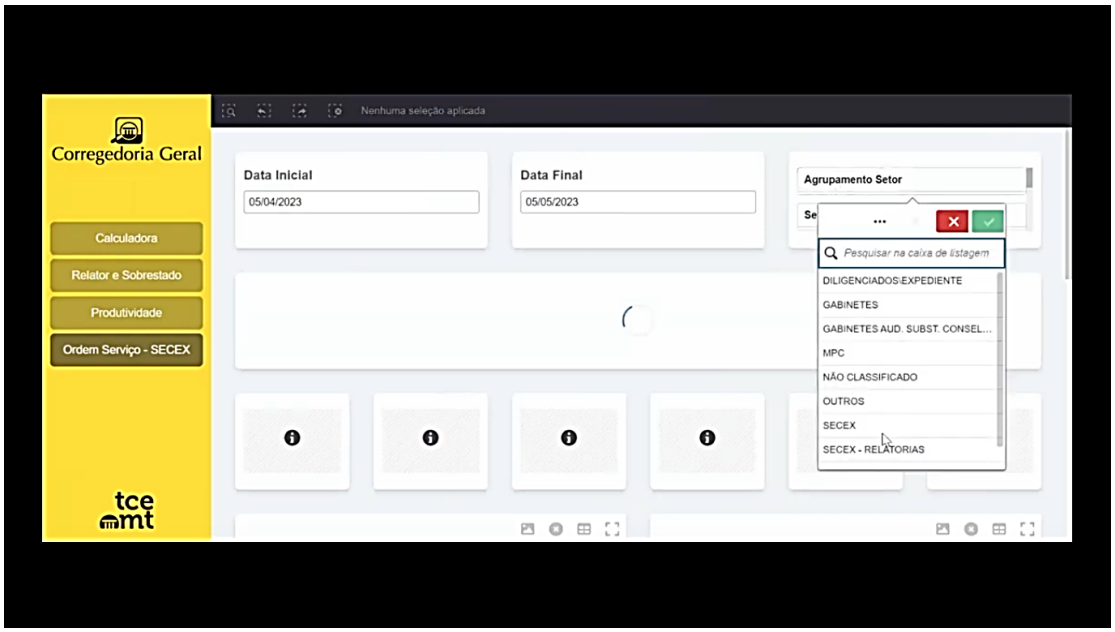



| Servidor | Nº Proto... | Ano Proto... | Tipo Assunto | Assunto | Nº Docu... Elabo... | Ano Docu... Elabo... | Tipo Docume |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totais | | | | | | | |
| CARLOS FERNANDES NETO | 123129 | 2022 | Outros Assuntos | REPRESENTACAO (NATUREZA INTERNA) | 134635 | 2023 | VOTO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

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

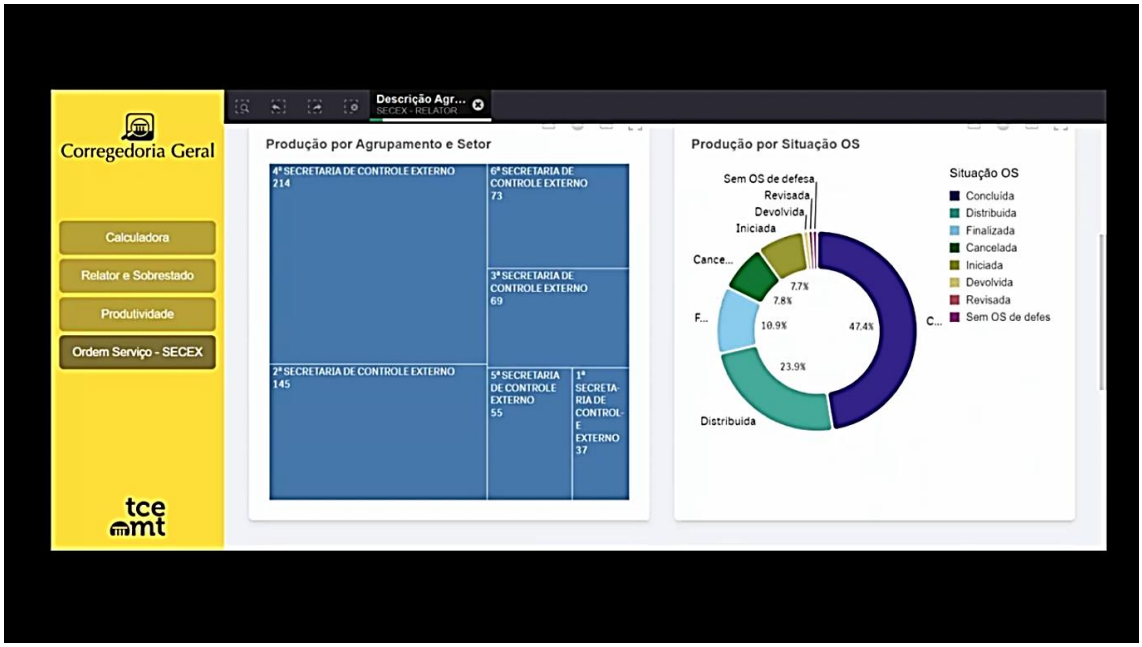
Por fim, o painel apresenta uma função relacionada especificamente às ordens de serviço (OSs), ou seja, aos registros padronizados das atividades, o que contribui para uma maior organização e controle das mesmas, com o monitoramento das atividades desde o momento de seu início, garantindo ao gestor em geral, uma visão integral do desenvolvimento da mesma e do desempenho de quem a prática.

Figura 13 - Ordem de Serviço



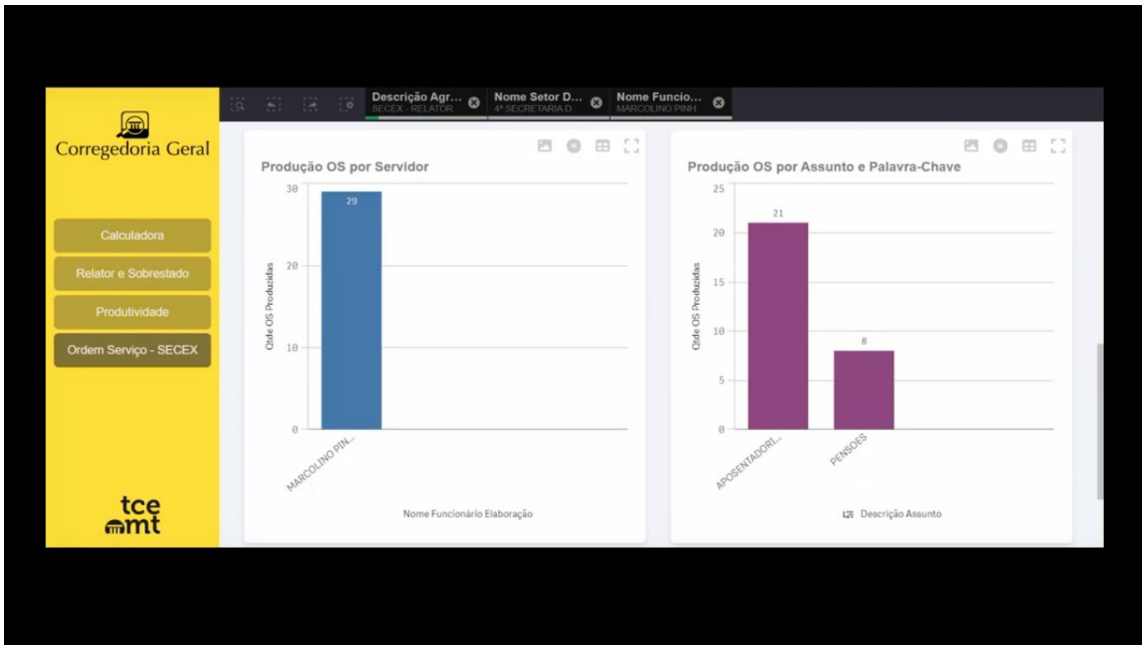

Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Figura 14 - Produção por Agrupamento e Setor




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

Figura 15 - Produção OS por Servidor




Fonte: elaborado pelo autor (2023)

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

## 4.1 Análise da Adoção do Painel Calculadora no TCE-MT

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 4.2 O Painel Calculadora pela ótica dos Gestores do TCE-MT

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

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

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

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

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

Ao avaliarem a utilidade do Painel Calculadora, os gestores reconheceram sua utilidade na gestão processual, destacando sua importância para o acompanhamento, identificação de problemas e tomada de decisões.

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

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

Da mesma forma, os desafios para implantação do painel existiram e foram relatados. Nesse viés, aponta-se a resistência de alguns servidores à utilização da nova ferramenta.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

Para a elucidação desses pontos, analisou-se a perspectiva dos usuários em relação à adoção do Painel Calculadora, bem como os dados posteriores à essa adoção efetiva nos processos de gestão, pela percepção desses usuários, por meio de entrevista estruturada.

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

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

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

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

Essas melhorias possibilitam que o gestor da unidade acompanhe o progresso de cada processo, e tome decisões baseadas em informações e dados atualizados. Isso permite a adoção de estratégias diferenciadas para otimizar o fluxo de processos no setor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 6. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

MATO GROSSO. Portaria da Corregedoria-Geral Nº 01/2023/CG/TCE/MT. Corregedoria-Geral do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso. Cuiabá, 27 de janeiro de 2023. Disponível em: https://www.tce.mt.gov.br/institucional/303. Acesso em: 02 dez. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. Sistema de Indicadores. 2014. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_3_sistema_de_indicadores_fnq.pdf. Acesso em: 10 set. 2023.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

UFRPE. Guia para elaboração de indicadores. Universidade Federal Rural de Pernambuco – Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional UFRPE, 2021. Disponível em:

http://www.proplan.ufrpe.br/sites/ww2.proplan.ufrpe.br/files/Guia%20para%20elaboração%20de%20Indicadores%20-%20orientações_0.pdf. Acesso em: 20 jan. 2024.

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

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

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

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

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

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

/sejaidp
(61) 3535-6565
idp.edu.br