

Sistema de Gestão de Qualidade

# Diagnóstico e Relatório Técnico

Volume 1



Tribunal de Contas  
Mato Grosso

TRIBUNAL DO CIDADÃO



**PubliContas**  
Editora do Tribunal de Contas  
do Estado de Mato Grosso

## IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### NEGÓCIO

Controle da gestão dos recursos públicos.

### MISSÃO

Controlar a gestão dos recursos públicos do Estado e dos municípios de Mato Grosso, mediante orientação, avaliação de desempenho, fiscalização e julgamento, contribuindo para a qualidade e a efetividade dos serviços, no interesse da sociedade.

### VISÃO

Ser reconhecido como instituição essencial ao regime democrático, atuando pela melhoria da qualidade da gestão pública e no combate à corrupção e ao desperdício.

### VALORES

**Justiça:** Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, coerência, imparcialidade e imparcialidade.

**Qualidade:** Atuar com inovação e de forma ágil, tempestiva, efetiva, eficiente e eficaz, com base em padrões de excelência de gestão e de controle.

**Profissionalismo:** Atuar com base nos princípios e valores éticos e de forma independente, técnica, responsável, proativa, leal e comprometida com a identidade institucional e com o interesse público.

**Transparência:** Disponibilizar e comunicar tempestivamente, em linguagem clara e de fácil acesso, as ações, decisões e atos de gestão do TCE-MT, bem como as informações dos fiscalizados sob sua guarda, no interesse da sociedade.

**Consciência Cidadã:** Estimular o exercício da cidadania e do controle social da gestão pública.

## CORPO DELIBERATIVO

### TRIBUNAL PLENO

#### Presidente

Conselheiro Gonçalo Domingos de Campos Neto

#### Vice-Presidente

Conselheiro Interino Luiz Henrique Moraes de Lima

#### Corregedor-Geral

Conselheiro Interino Isaias Lopes da Cunha

#### Ouvidor-Geral

Conselheiro Substituto Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira

#### Integrantes

Conselheiro Guilherme Antonio Maluf

Conselheiro Interino João Batista de Camargo Júnior

Conselheira Interina Jaqueline Maria Jacobsen Marques

Conselheiro Interino Moises Maciel

### 1<sup>a</sup> CÂMARA

#### Presidente

Conselheira Interina Jaqueline Maria Jacobsen Marques

#### Integrantes

Conselheiro Interino Luiz Henrique Moraes de Lima

Conselheiro Guilherme Antonio Maluf

Conselheiro Substituto Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira

### 2<sup>a</sup> CÂMARA

#### Presidente

Conselheiro Interino João Batista de Camargo Júnior

#### Integrantes

Conselheiro Interino Isaias Lopes da Cunha

Conselheiro Interino Moises Maciel

### CONSELHEIROS

Conselheiro Antonio Joaquim Moraes Rodrigues Neto

Conselheiro José Carlos Novelli

Conselheiro Valter Albano da Silva

Conselheiro Waldir Júlio Teis

Conselheiro Sérgio Ricardo de Almeida

### CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

Luiz Carlos Azevedo Costa Pereira

Ronaldo Ribeiro de Oliveira – *Junto à Presidência*

### MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

#### Procurador-Geral

Alisson Carvalho de Alencar

#### Procurador-Geral Substituto

William de Almeida Brito Júnior

#### Procuradores de Contas

Gustavo Coelho Deschamps

Getúlio Velasco Moreira Filho

Sistema de Gestão de Qualidade

# Diagnóstico e Relatório Técnico

Volume 1



Tribunal de Contas  
Mato Grosso

TRIBUNAL DO CIDADÃO



*Copyrith* © Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, 2019.

Esta obra possui direitos reservados e sua reprodução é permitida apenas com a autorização expressa do autor (art. 184 do Código Penal e Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998). É permitida a reprodução total ou parcial dos textos, desde que citada a fonte. O conteúdo desta obra está disponível no Portal do TCE-MT para download ([www.tce.mt.gov.br](http://www.tce.mt.gov.br)).

#### Dados Internacionais para Catalogação na Publicação (CIP)

M433m

Mato Grosso. Tribunal de Contas do Estado  
Sistema de gestão de qualidade: diagnóstico e relatório técnico /  
Tribunal de Contas do Estado. Vol.1 – Cuiabá : Publicontas, 2019.

18p. ; 21x29,7 cm.

1. Resultados. 2. Gestão de qualidade. 3. Sistema operacional  
4. Contas públicas. I- Título.

CDU 658:006.015.5

Jânia Gomes  
CRB1 2215

#### ORGANIZAÇÃO

Augustinho Moro ..... *Secretário de Planejamento, Integração e Coordenação*  
Julinil Fernandes de Almeida ..... *Subsecretária de Planejamento*

#### PRODUÇÃO DE CONTEÚDO

##### **Paulo Augusto Ramalho de Souza**

Coordenador do Núcleo de Indicadores em Gestão Pública. Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), Doutorado Sanduíche na Faculdade de Economia e Gestão (EEG) Universidade do Minho (UMINHO) Portugal. Possui Certified Business Process Professional (CBPP), Professor do Mestrado em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (Profnit). Atua nas áreas de modelagem de indicadores e gestão de indicadores estratégicos.

#### PRODUÇÃO EDITORIAL

##### **SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO**

SUPERVISÃO Américo Correa ..... *Secretario de Comunicação Social*  
EDIÇÃO, PROJETO E CAPA Doriane Miloch ..... *Assessora Técnica de Publicações da PubliContas*  
REVISÃO ORTOGRÁFICA Andhressa Sawaris Barboza



Rua Conselheiro Benjamin Duarte Monteiro, nº 1  
Centro Político e Administrativo | CEP: 78049-915 – Cuiabá-MT  
+55 65 3613-7561 | publicontas@tce.mt.gov.br – [www.tce.mt.gov.br](http://www.tce.mt.gov.br)

# Apresentação

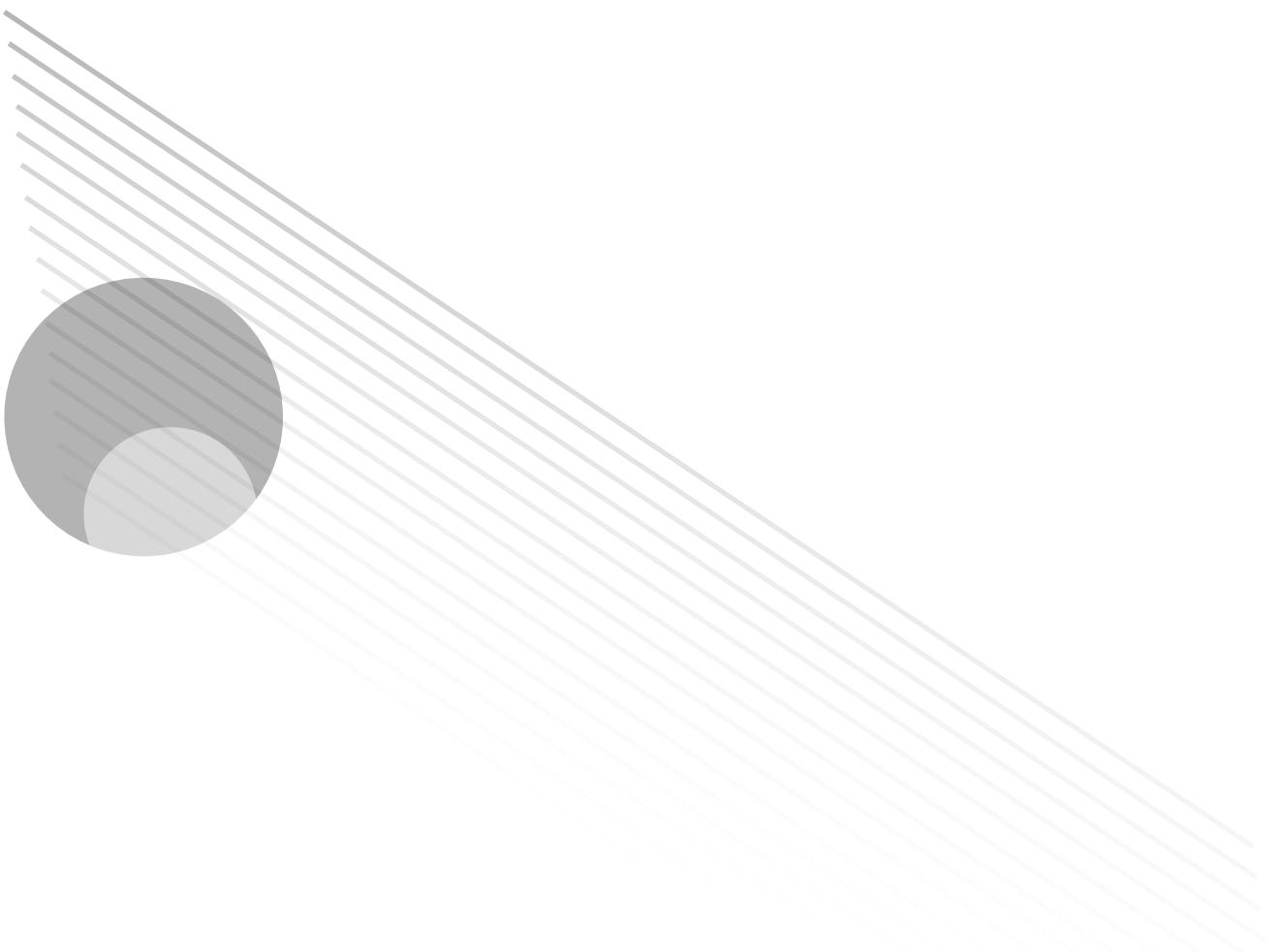
O Tribunal de Contas de Mato Grosso busca continuamente à adoção de novas metodologias e práticas gerenciais com objetivo de aprimorar sua gestão, de modo a contribuir com a finalidade institucional. Dentre estes instrumentos de trabalho adotados, destaco a auditoria de certificação pela ABNT iniciada em 2012, com a finalidade de certificar o Sistema de Gestão de Qualidade (ISO 9001) e o Sistema de Gestão de Energia (ISO 50001).

Neste sentido, apresento o primeiro diagnóstico do Sistema de Gestão da Qualidade-SGQ, dos processos certificados pela ABNT ISO 9001, que contribui, de maneira significativa na melhoria dos processos internos, no fortalecimento do Plano Estratégico e no desempenho da gestão. Destaco também a importância dos monitoramentos sistemáticos dos processos internos, das avaliações internas e externas, coordenados pela Secretaria de Planejamento, Integração e Coordenação para manutenção dessas certificações.

Ressalto ainda a importância da parceria com a Universidade Federal de Mato Grosso no desenvolvimento de vários projetos e, de modo particular, na estruturação do trabalho de pesquisa, no desenvolvimento e na consolidação do presente diagnóstico do sistema de gestão da qualidade, cujo resultado tem papel relevante para a organização no cumprimento da sua finalidade enquanto instituição pública e na oferta contínua de produtos de qualidade ao cidadão.

**Conselheiro Domingos Neto**

*Presidente*



# Sumário

<b>Apresentação .....</b>	<b>5</b>
<b>1.</b> <b>Introdução.....</b>	<b>8</b>
<b>2.</b> <b>Resultados Preliminares.....</b>	<b>10</b>
<b>3.</b> <b>Boas Práticas que podem Impactar na Eficiência do SGQ .....</b>	<b>16</b>
<b>4.</b> <b>Considerações .....</b>	<b>17</b>

# 1.

## Introdução

A busca pela eficácia e maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) é um dos motivadores da equipe da ISO 9001 no caso do Tribunal de Contas de Mato Grosso TCE-MT por aprimorar a relação da instituição pública com seus clientes.

Para tal, no mês de abril de 2019 foram realizadas entrevistas com os gerentes dos processos certificados pela ISO 9001 do Tribunal de Contas de Mato Grosso (TCE-MT), sendo:

- Gerenciamento de Prazos e Sistematização das Atividades (SGP),
- Sistema de Gerenciamento do Planejamento Estratégico (GPE),
- Diário Oficial de Contas (DOC),
- Plenário Virtual (PV),
- Auditoria Informatizada de Contas Anuais de Governo e
- Controle da qualidade das informações inseridas na ferramenta Sistema (GEO-Obras).



As entrevistas tinham como foco a identificação do efeito da ISO 9001 nos processos certificados, na visão de seus gerentes. Evidencia-se que a coleta de dados buscou diagnosticar possíveis desdobramentos da implementação e manutenção da norma no ambiente de gestão do TCE-MT.

As dimensões utilizadas para indagar os gerentes foram previamente estabelecidas pela coordenação do Sistema de Gestão da Qualidade no TCE-MT, em conjunto com o consultor da Universidade Federal de Mato Grosso UFMT e com base nos documentos da norma ISO 9001 (2015).

**Tabela 01- Dimensões preliminares da pesquisa.**

<b>Norma</b>	<b>Dimensões</b>
<b>ISO 9001 (2015)</b>	Foco no cliente
	Liderança
	Abordagem de processo
	Envolvimento das pessoas
	Melhoria contínua
	Tomada de decisão
	Abordagem sistêmica para gestão
	Benefícios mútuos na relação com fornecedores

**Fonte:** ISO 9001 (2015).

A partir da etapa de validação das dimensões da pesquisa com a gestora do SGQ do TCE-MT, realizada em fevereiro de 2019, a dimensão Abordagem Sistêmica para a Gestão foi retirada do instrumento de coleta em virtude da especificidade dos processos certificados no âmbito da instituição e a não existência de uma clara interdependência entre os mesmos.

Registre-se que o gerente do processo Sistema de Gestão de Energia foi entrevis-tado, contudo dada a estrutura da norma de eficiência energética ser diferenciada, os resultados não serão apresentados no presente relatório.

# 2.

## Resultados Preliminares

A análise das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, com o intuito de categorizar as percepções dos gestores dos processos certificados sobre o efeito da norma na eficiência institucional. Registre-se que, para uma melhor apresentação dos resultados utilizou-se da construção de árvores de palavras (*Tree Clouds*), por descreverem os principais conceitos presentes em cada entrevista e relacioná-los com um agrupamento específico.

Quanto aos gerentes respondentes das entrevistas, todos são colaboradores de carreira do TCE-MT e suas atuações, frente aos processos no qual são gestores, variam entre 1 ano e meio e 10 anos.

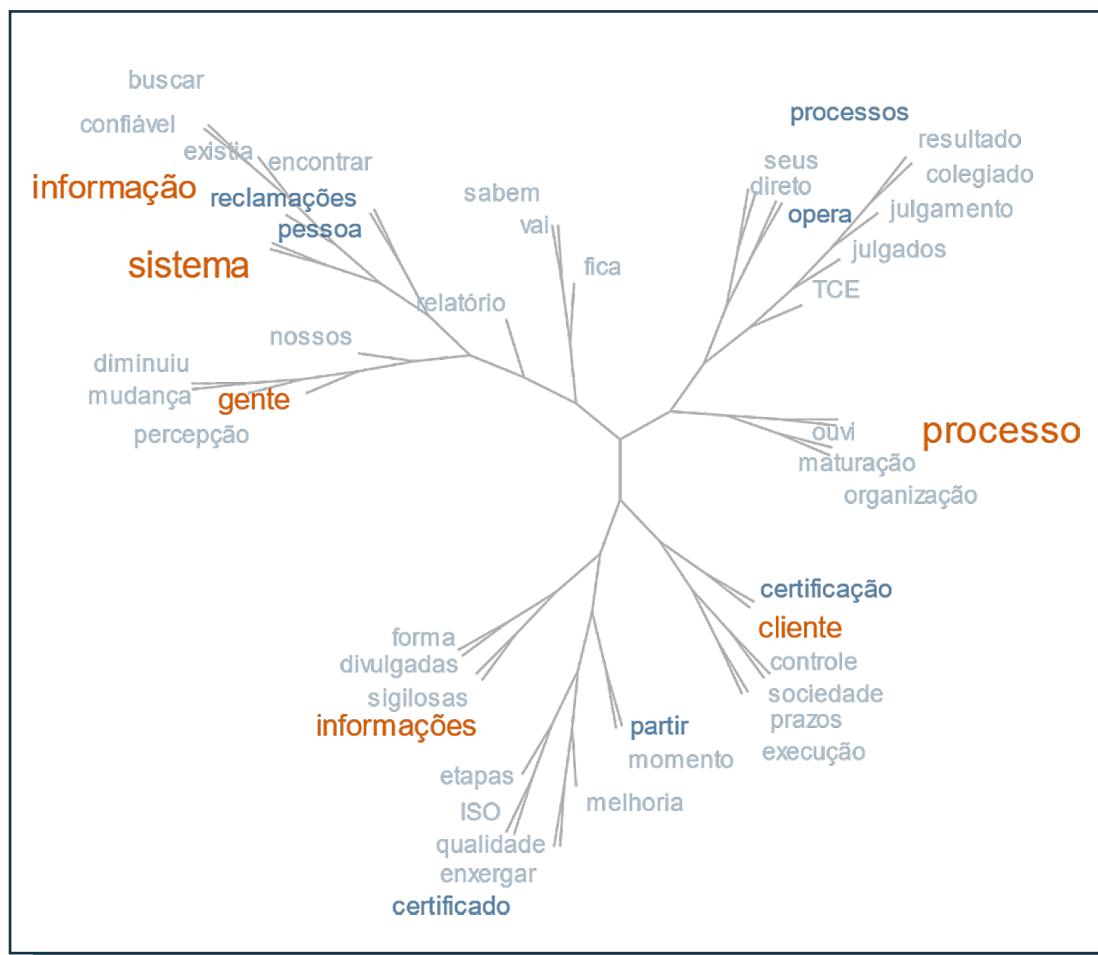
Sobre a dimensão **liderança**, nos processos certificados da ISO 9001, o entendimento dos gestores e a percepção sobre alterações no ambiente da instituição ainda é incipiente. Para tal, evidencia-se que, ou a dimensão ainda não é clara para maioria dos gestores indagados ou, como a coleta de dados foi realizada apenas com gestores, estes podem ter se sentido desconfortáveis em falar sobre sua atuação.

Em relação aos **benefícios mútuos aos fornecedores**, por meio das entrevistas com os gestores dos processos certificados da ISO 9001 do TCE-MT, pode-se destacar que é evidente o entendimento dos mesmos sobre os clientes e fornecedores dos quais cada processo se relaciona, e isso pode facilitar seu gerenciamento.

Por outro lado, cabe destacar que são necessárias ações de formação conforme as destacadas por todos os gestores, com foco na reflexão de possíveis benefícios mútuos entre os fornecedores dos processos.

A partir das entrevistas pode-se destacar que para dimensão **clientes**, os gestores apresentam que, após a certificação dos processos, os mesmos consolidaram um sistema de informações para facilitar o entendimento dos clientes de seus processos, como pode ser observado na Figura 01.

**Figura 01 – Foco no Cliente**



**Fonte:** dados da pesquisa.

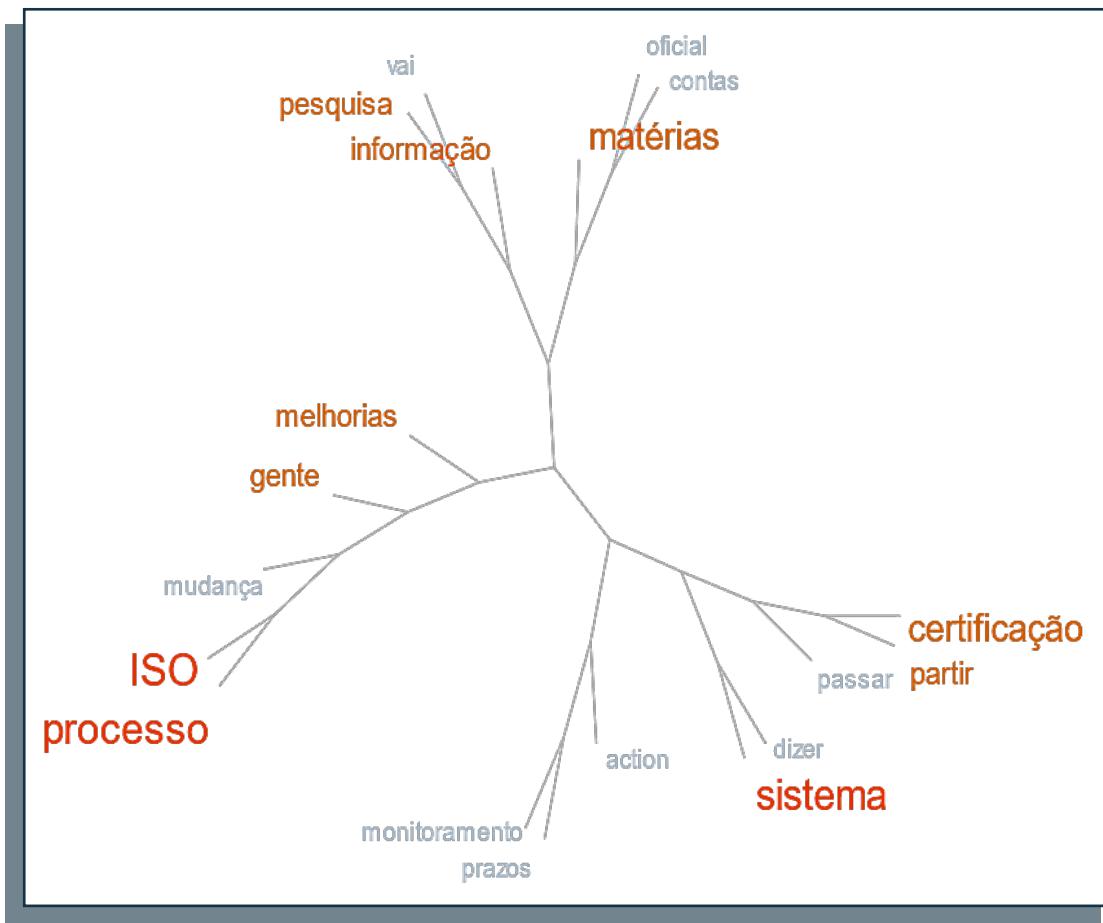
Para os gestores entrevistados, a maturidade dos processos certificados está relacionada com a aproximação entre os clientes e os resultados gerenciais. Foi destacado pelos gestores que, para além de sistemas de suporte instituição-clientes, o

TCE-MT, por meio da certificação, ampliou os canais de comunicação com a sociedade.

Quando os entrevistados foram indagados sobre a abordagem de processos evidenciaram que a partir da certificação ISO 9001, as equipes

de cada processo consolidaram uma maior percepção sobre as informações dos processos. Para tal, a Figura 02 ilustra as principais informações das entrevistas.

**Figura 02 – Abordagem de Processo**



Fonte: dados da pesquisa.

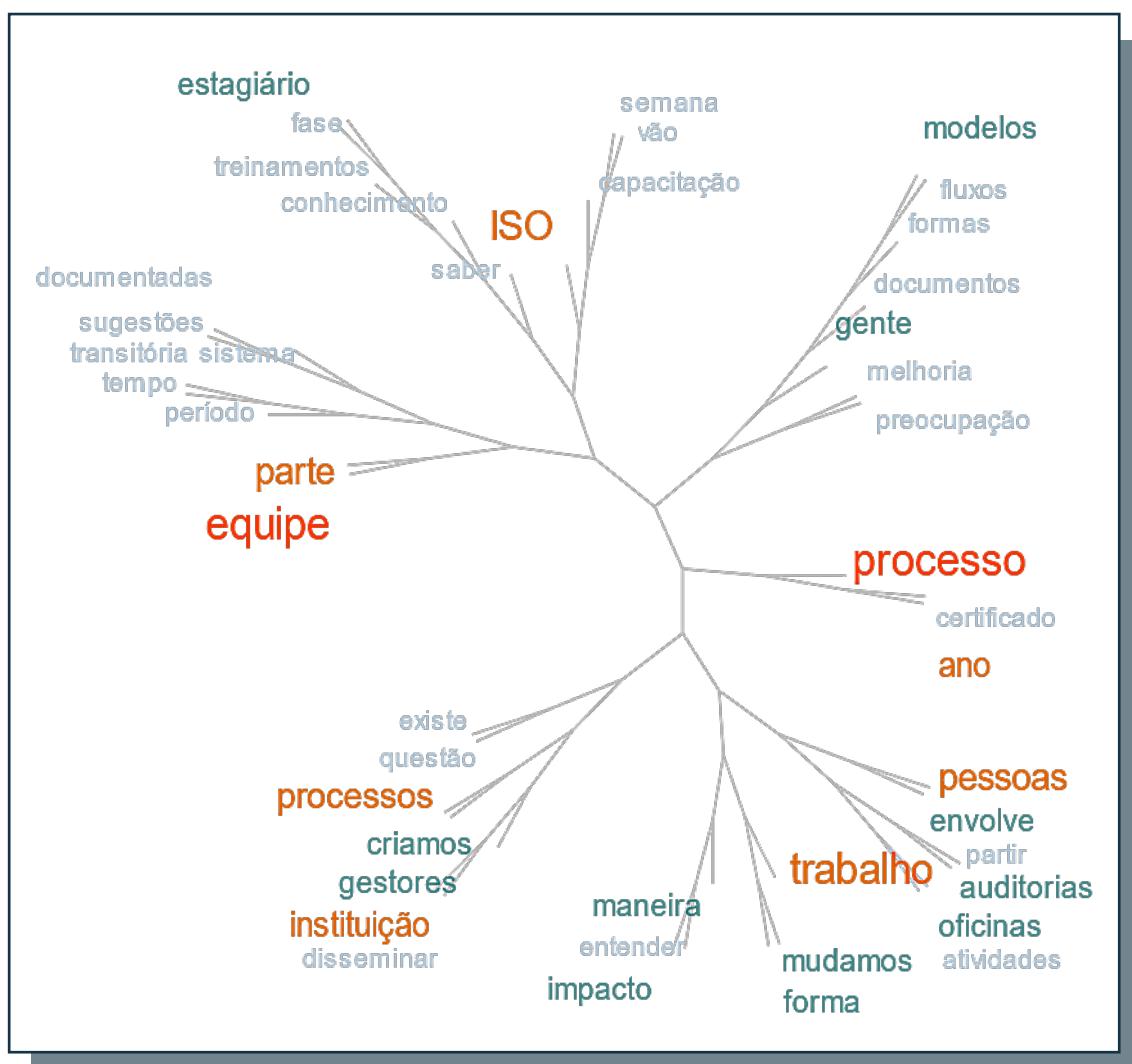
A partir da certificação, os gestores intensificaram o desenvolvimento de ações de monitoramento e controle. Registre-se que os gestores destacaram que possuem um cronograma de ações com o intuito de controlar as informações dos processos com foco em melhorias.

A abordagem de processos pos-

sibilitou um maior envolvimento das equipes. Os gestores informaram que a partir da certificação foi possível o estabelecimento de canais de comunicação internos, com o intuito de possibilitar uma maior participação dos diferentes atores envolvidos nos processos. Como é destacado na Figura 03.

Para um maior envolvimento das equipes, os gestores relataram que a ISO 9001 possibilitou o desenvolvimento e utilização de modelos, ferramentas e artefatos de gestão dos fluxos de conhecimento dos processos certificados.

**Figura 03 – Envolvimento das Pessoas**



Fonte: dados da pesquisa.

Adicionalmente, todos os gestores relataram que o envolvimento das equipes foi potencializado por meio das oficinas periódicas e auditorias realizadas pelo sistema de gestão, as quais foram realizadas na busca de possibilitar a evolução e melhoria dos processos certificados.

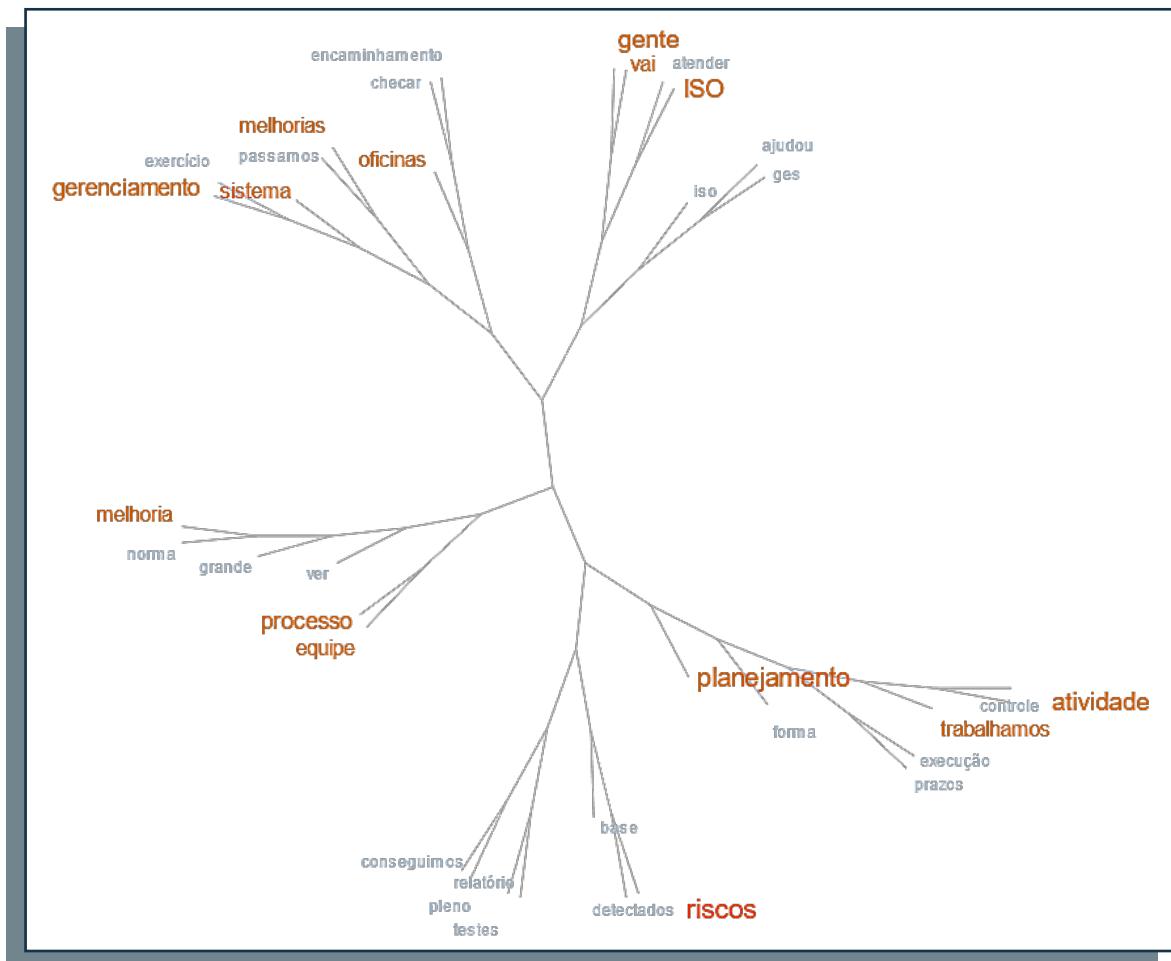
A percepção da necessidade

de melhoria contínua dos gestores entrevistados vai ao encontro dos preceitos da norma ISO 9001. Todos possuem uma percepção da dimensão, por meio da análise das entrevistas a melhoria contínua é possibilitada com base em duas etapas.

A Primeira etapa para melhoria contínua é subsidiada pelo estabe-

lecimento de um sistema de monitoramento e gerenciamento de informações e riscos dos processos. Para os gestores a ISO 9001, possibilita um maior controle dos processos certificados, como é ilustrado pela Figura 04.

**Figura 04 – Melhoria Contínua**



**Fonte:** dados da pesquisa.

A Segunda etapa, destacada pelos entrevistados, é que a melhoria contínua é implementada por meio das auditorias internas, externas e pelas “oficinas de melhoria” realizadas com foco nos Gaps identificados nas ações de monitoramento.

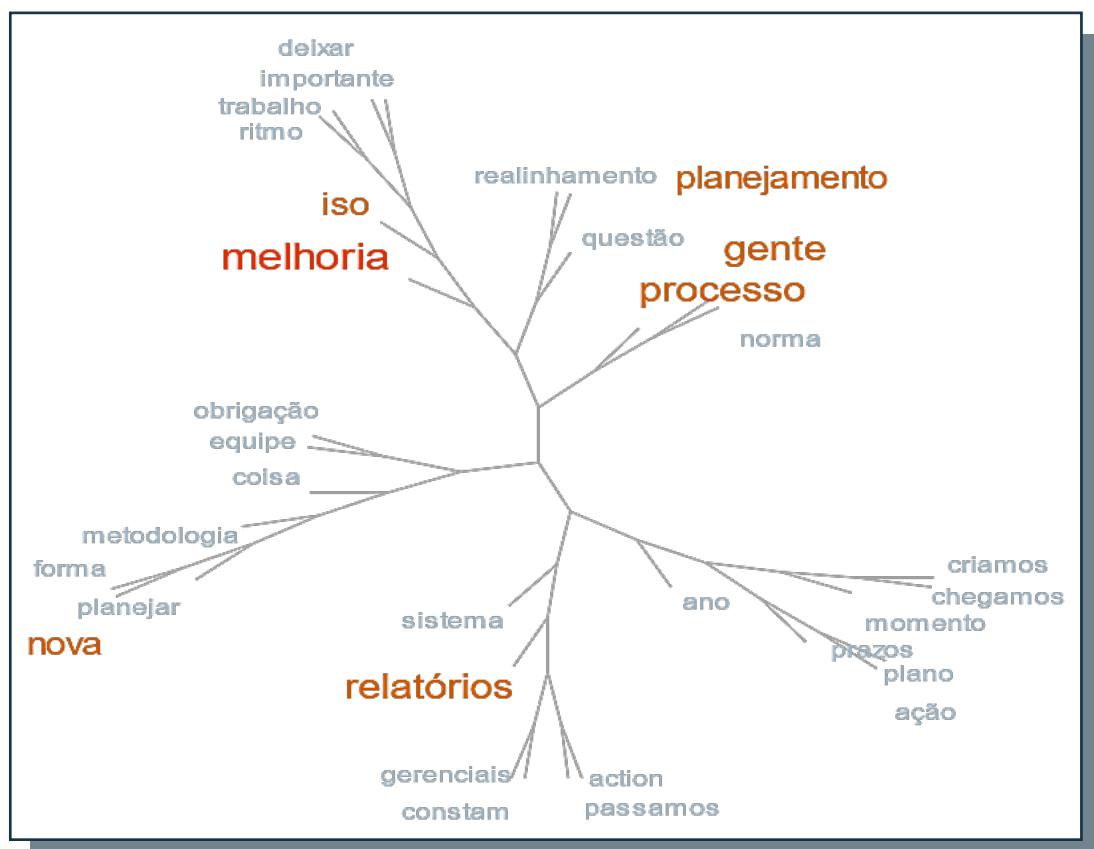
A última dimensão da ISO 9001, abordada com os gestores entrevistados, foi a capacidade de tomada

de decisão, a partir da certificação, a qual pode ser ilustrada pela Figura 05.

Com base na certificação, as equipes de gestão obtiveram acesso a uma estrutura metodológica (formulários, normatização e artefatos de gestão) que possibilitou a melhoria dos processos no âmbito da ISO 9001.

Adicionalmente, com a utilização da metodologia estabelecida os gestores destacaram a consolidação de um painel de informações gerenciais sobre os processos. Essas informações subsidiam tanto o desenvolvimento de planos estratégicos, quanto a tomada de decisão no âmbito do TCE-MT.

**Figura 05 – Tomada de Decisão**



**Fonte:** dados da pesquisa.

Por fim, foi evidenciado pelos gestores dos processos que a necessidade de inovar motiva as equipes a buscar por excelência da gestão no âmbito da instituição, o que além de propiciar a melhoria contínua dos processos certificados, tende a gerar externalidades positivas para as demais atividades dos setores.

# 3.

## Boas Práticas que podem Impactar na Eficiência do SGQ

Como desdobramento da análise das entrevistas dos gestores de processos certificados na norma

ISO 9001, no ambiente do TCE-MT, pode-se destacar um conjunto de boas práticas identificadas que po-

dem impactar na eficiência institucional, as quais foram descritas na Tabela 2.

**Tabela 02- Boas práticas com foco na eficiência institucional.**

PRÁTICAS DE GESTÃO
Foco no cliente dos processos
Canais de comunicação com os clientes dos processos
Cultura do uso de ferramentas de gestão
Normatização de processos
Metodologia de monitoramento da melhoria dos processos
Calendário de monitoramento
Auditorias internas
Oficinas de melhoria
Comunicação dos resultados de melhoria

**Fonte:** dados da pesquisa.

Destaca-se que das 08 dimensões abordadas na pesquisa, foram identificadas boas práticas de ges-

tão com foco na eficiência institucional em 06 dessas. Registre-se que os resultados evidenciam contribui-

ções da certificação ISO 9001 para a gestão institucional.

# 4.

## Considerações

A partir da discussão dos resultados das entrevistas com os gestores dos processos certificados sobre as dimensões da ISO 9001, no caso do Tribunal de Contas de Mato Grosso, cabe destacar tanto o conhecimento sobre seus processos, equipes e dimensões da norma.

Outros direcionamentos a serem evidenciados por meio da pesquisa são as boas práticas que corroboram para as possíveis externalidades positivas, vivenciadas pela instituição após o processo de certificação frente à norma ISO 9001.

Quanto às melhorias nos processos, destaca-se que todos os entrevistados relataram que os processos auferiram ganhos técnicos e estratégicos após a certificação.

Ressalta-se também a disseminação da cultura da melhoria nos processos certificados que, além de propiciar a maturidade dos mesmos, tende a influenciar as equipes a desenvolver os demais processos institucionais, o que pode têm contribuído, segundo os entrevistados, com a melhoria das Secretarias e setores da instituição como um todo.

Por fim, espera-se que os resultados do presente diagnóstico contribuam para viabilizar a realização de um levantamento ampliado junto às equipes dos processos, com o intuito contribuir com o processo de maturidade da metodologia de avaliação da relação do Sistema de Gestão da Qualidade com a eficiência no ambiente de gestão do TCE-MT.

---

### Referências

NORMA, I. S. O. 9001: 2015. Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos, 2015.

