



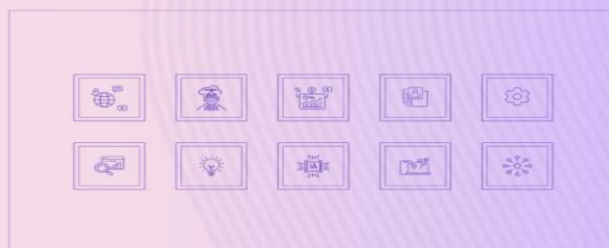
EIXO 3 – ABORDAGENS INOVADORAS NA AUDITORIA DO SETOR PÚBLICO: CASOS E LIÇÕES APRENDIDAS

DO PAPEL AO PROCESSO ELETRÔNICO: COMO A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL IMPACTOU A COORDENADORIA PROCESSUAL DO TCMSP

Mariana de Luna Cury

Graduação em Teatro - Anhembi-Morumbi. Pós-Graduação em Direção Teatral - Célia Helena Centro de Artes e Educação. Graduação em Letras – Unyleya. MBA em Gestão e Transformação Digital - ECA/USP. Tribunal de Contas do Município de São Paulo – Auxiliar Técnico de Controle Externo Período: 2007-2015. Supervisora da Unidade Técnica de Protocolo e Autuação Período: 2015-2020. Coordenadora Processual Período: 2020-2025.

A transformação digital é um processo contínuo e multidimensional que vai além da simples digitalização, promovendo mudanças significativas através da combinação de tecnologias de informação, comunicação e conectividade, impactando modelos operacionais, cultura e estratégias. No contexto governamental, essa transformação atua como instrumento de política que busca aprimorar serviços, transparência e participação social, mas exige mudanças culturais e estruturais que integrem dados, pessoas e processos para a melhoria contínua do desempenho institucional (VERHOEF et al, 2021). Diante desses desafios, este trabalho foi motivado pela relevância de analisar a trajetória da Coordenadoria Processual (CP) do Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP) em sua jornada de transformação digital. O objetivo principal foi evidenciar como a digitalização pode, de fato, promover a desburocratização, a modernização dos processos e a otimização dos fluxos de trabalho, desde que acompanhada de estratégias que fomentem o diálogo entre as áreas de tecnologia e de negócio, o foco no usuário final e a adoção de uma cultura de aprendizado institucional e uso inteligente de dados. A pesquisa também visou registrar os erros e acertos do percurso da CP entre 2018 e 2024 como instrumento de governança, orientando decisões futuras no TCMSP e em organizações públicas semelhantes, destacando a importância do investimento na transformação digital de



áreas operacionais, como a própria CP, como estratégia para ganhos de eficiência nas atividades de auditoria e controle.

O estudo foi conduzido com uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, complementada por dados quantitativos, configurando-se como um estudo de caso da trajetória de transformação digital na Coordenadoria Processual do TCMSP. A pesquisa foi estruturada com base em análise documental e revisão bibliográfica, coletando e analisando dados gerenciais internos da CP (incluindo indicadores de produtividade e registros administrativos), documentos institucionais relevantes, e os resultados de pesquisas internas de autopercepção realizadas com os servidores da CP nos anos de 2021, 2023 e 2025. A análise desses materiais, alinhada à cronologia dos projetos implantados e às práticas de gestão adotadas no período, permitiu identificar correlações entre os marcos da transformação digital, suas premissas e seus efeitos nos resultados operacionais.

Uma característica particular da metodologia foi a posição da autora como observadora participante, tendo atuado em diferentes funções na CP entre abril de 2007 e janeiro de 2025, o que proporcionou um entendimento contextual privilegiado e insights qualitativos sobre os fenômenos, como percepções acerca da comunicação intersetorial e resistências culturais das equipes. As limitações da pesquisa incluíram a dificuldade na extração de indicadores quantitativos sistematizados e precisos, especialmente para os anos anteriores e iniciais após a implantação do sistema de processo eletrônico (2016 a 2020), devido a deficiências estruturais nos sistemas de gestão das informações.

Os resultados demonstraram que a Coordenadoria Processual (CP) do TCMSP, tradicionalmente burocrática, conseguiu se reinventar através da tecnologia, tornando-se um agente de inovação institucional. Tal transformação ocorreu em três fases, conforme preconizado por Vehoeuf et al (2021).

Fase 1 - Implementação do Processo Eletrônico (2018-2020): A implantação do sistema e-TCM em agosto de 2018 substituiu a tramitação física dos processos, marcando o início da fase de digitalização de procedimentos ("digitalization"). Inicialmente, houve uma queda na produtividade - comunicações processuais caíram

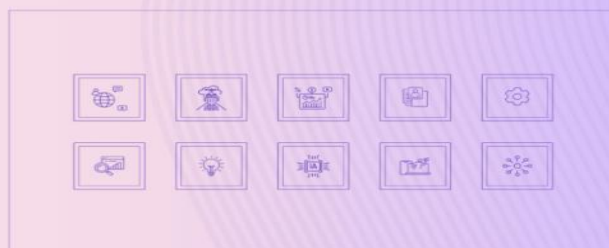


de 10.775 em 2017 para 7.599 em 2018, com uma recuperação e crescimento de 21% em 2019. Já o número de processos de fiscalização julgados, que também diminuiu logo após a implantação do e-TCM, aumentou 102% de 2018 para 2019. Essa fase exigiu o desenvolvimento de novas competências e o reposicionamento da CP para um papel mais estratégico na gestão de dados e fluxos digitais.

Fase 2 - Digitalização do Acervo Legado de Processos Físicos (2020-2022): A pandemia de COVID-19 acelerou a necessidade de digitalização do acervo legado de processos físicos (aproximadamente 47% do total, à época). A CP desempenhou um papel decisivo, alcançando a digitalização integral do acervo físico em tramitação em cerca de três anos, com 3.214.413 páginas digitalizadas, totalizando 24.315 processos. A insistência na aplicação da tecnologia Optical Character Recognition (OCR) foi fundamental para ampliar a utilidade da informação digitalizada, viabilizando buscas textuais e facilitando a análise de conteúdo, o que potencializa o uso de inteligência artificial (IA). Após uma queda inicial de produtividade em 2020 devido à pandemia, 2021 viu uma retomada significativa (aumento de 84% nos documentos protocolados e 45% nas comunicações processuais), com a regularização de passivos históricos através de mutirões e automação. Essa fase consolidou a digitalização da informação ("digitization").

Fase 3 - Projetos Estratégicos e Consolidação da Transformação (2023-2024): A CP avançou para uma agenda de projetos estratégicos orientados à inovação nos modelos de negócio e na experiência do usuário, correspondendo à transformação digital em sentido estrito. Os projetos são:

- **Pauta Eletrônica:** Um módulo do e-TCM foi desenvolvido para organizar, automatizar e padronizar a inclusão de processos nas pautas de sessões de julgamento. A primeira fase, concluída em 19/02/2025, trouxe agilidade, segurança e redução de erros, com os gabinetes selecionando processos diretamente no sistema, em substituição ao modelo de inúmeras trocas de e-mails. Espera-se que a segunda fase amplie as automações, incluindo a



geração automática da pauta para publicação e integração com o Plenário Virtual, transformando a UTPJS em uma unidade de tratamento de dados processuais e fortalecendo a cultura analítica do Tribunal.

- **Plenário Virtual:** Solução tecnológica que permite sessões de julgamento eletrônicas e assíncronas, visando ampliar a celeridade processual, reduzir custos e garantir flexibilidade. Embora um modelo não presencial já existisse e tivesse dobrado o número de processos julgados em 2019, o projeto busca uma ferramenta mais estruturada, automatizando a geração de atas e certidões. A padronização dos cadastros processuais é uma pré-condição para seu funcionamento pleno. Espera-se que a implantação do projeto reconfigure o papel da Unidade Técnica de Redação (UTR), a partir da geração assistida de peças decisórias e possível uso futuro de IA, e que a Unidade absorva tarefas de maior valor institucional como o monitoramento da execução dos julgados.

- **Portal do Jurisdicionado:** Uma plataforma digital para modernizar, centralizar e desburocratizar a interação entre o Tribunal e seu público externo (órgãos jurisdicionados, gestores, advogados, cidadãos). As funcionalidades previstas incluem cadastro único, protocolo eletrônico com assinatura digital, intimações e comunicações totalmente eletrônicas, controle automatizado de prazos, e acesso online e integral aos autos dos processos. O projeto, retomado em abril/2024 com funcionalidades de acesso aos autos e protocolo eletrônico em formato piloto lançado em agosto/2025, busca melhorar a experiência do usuário e garantir confidencialidade, integridade, disponibilidade, autenticidade e irrefutabilidade das informações (pilares da segurança da informação). A automação de tarefas manuais liberará as unidades de apoio para atividades de maior valor agregado.

Paralelamente a estes avanços, a CP adotou uma estratégia de valorização e qualificação da equipe, reconhecendo que a transformação digital depende de pessoas preparadas e engajadas. Pesquisas internas de autopercepção indicam evolução expressiva e maior engajamento, especialmente diante das novas



tecnologias: 70% das equipes declararam ter alguma familiaridade com IA em 2025 (contra 33% em 2023). Encontros periódicos de formação e integração, somados à entrada de novos servidores, permitiram que a CP atingisse seu melhor patamar de qualificação e coesão interna.

O estudo demonstrou que a CP, apesar de sua natureza operacional, conseguiu se reinventar, eliminando o papel, aperfeiçoando rotinas com automação e lançando projetos inovadores focados em dados e no usuário. O estudo de caso demonstrou que a digitalização de áreas operacionais pode elevar significativamente a eficiência, transparência e agilidade institucionais, desde que conduzida com planejamento, foco nas pessoas e alinhamento estratégico. O sucesso da transformação digital demanda patrocínio da alta administração, integração efetiva entre as áreas de negócio e tecnologia, investimento em pessoas e gestão da mudança, e o fomento a uma cultura analítica e "data-driven". A experiência da CP confirma que, ao combinar tecnologia com escuta ativa, planejamento com empatia e modernização com respeito à história, é possível consolidar uma cultura digital robusta e integrada ao projeto estratégico do TCMSP, gerando valor para a sociedade

REFERÊNCIAS

CAPPRÁ, Ricardo et al. Guia da Maturidade Analítica para a Era da IA. Miami, FL: Cappra Institute Research, 2024. Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/5ba6af29a0cd27664cbd406b/t/66e4b2ea5235e30f468d1ec8/1726264051766/CAPPRÁ_Guia+de+Maturidade+Anal%C3%ADtica_Desktop.pdf. Acesso em: 28 jan. 2025.

VERHOEF, Peter C. et al. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. In: *Journal of Business Research*, v. 122, p. 889-901, jan. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. Acesso em: mar. 2025.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. In: *The Journal of Strategic Information Systems*, [S. l.], v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em: 12 abr. 2025.