



***TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DO CEARÁ***

**Plano Estratégico
2010 – 2015**

JUNHO – 2009

Tribunal de Contas do Estado do Ceará
Rua Sena Madureira, 1.047 - Centro
www.tce.ce.gov.br

Equipe de Construção Compartilhada do Plano

NOME DO PARTICIPANTE	ÁREA
Yasmara Florentino Holanda Lopes	1ª ICE
Raimunda Cláudia da Costa Guerreiro	1ª ICE
Edvar da Silva Medeiros	2ª ICE
Jocyrregia Maria Peixoto Alves	3ª ICE
José Alexandre Moura Pereira	4ª ICE
Rubens Cezar Parente Nogueira	5ª ICE
Ricardo Araujo Ferreira	6ª ICE
Geraldo Nogueira Tavares	7ª ICE
Cleonaldo Rodrigues da Costa	8ª ICE
Margaret do Vale Sales	9ª ICE
Ana Alzira Silva Sales	10ª ICE
Márcia Mª Bispo de Santana Peixoto	Gabinete da Presidência
Elisabeth Couto Falcão	Gabinete – Conselheiros
Paulo César de Souza	Gabinete – Auditores
Flávia Ferreira Costa Pires	Gabinete – Auditores
Simone Coelho Aguiar	Gabinete – Ministério Público
Luiz Gonzaga Dias Neto	Secretaria Geral
Ana Cristina Uchoa de A. Andrade	Secretaria de Administração
Giovanna Augusta Moura Adjafre	Secretaria de Controle Externo
José Teni Cordeiro Júnior	Secretaria de Controle Externo
César Wagner Marques Barreto	Secretaria
Marcos Teixeira Bezerra	Secretaria de Tecnologia da Informação
Mª Amélia Holanda Cavalcante	Assessoria de Planejamento e Gestão
Mª Lailze Simões Albuquerque Cavalcante	Assessoria de Planejamento e Gestão
Mª Hilária de Sá Barreto	Instituto Plácido Castelo
Paulo Alcântara Saraiva Leão	Instituto Plácido Castelo
Viviane Mont Alverne Rodrigues	Recursos Humanos
Maria Veronica Lima Marcelo	Protocolo
Regina Lúcia da Silva Braga	Biblioteca

C287p Ceará. Tribunal de Contas
Plano Estratégico. Fortaleza-CE: TCE, 2009.
xpp. (Série Coletânea TCE/CE, 1)

1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - TRIBUNAL DE CONTAS
2. TRIBUNAL DE CONTAS I. Título. II. Série

CDU 336.126.55

“...única testemunha do meu horizonte, comemorei sentado, quieto, com a boca cheia de chocolate, a minha maior conquista: partir. Ainda que minha viagem durasse apenas um único e mísero dia. Partir para minha mais longa travessia, e, mesmo que ela só durasse esse único dia, eu havia escapado do maior perigo de uma viagem, da forma mais terrível de naufrágio: não partir.”

Amyr Klink, ao partir para a sua viagem de 13 meses, sozinho no veleiro Paratii, para invernar na Antártida, em 1990.

Sumário

.....	2
Apresentação	8
1.Elaboração do Plano Estratégico	9
1.1.Planejamento: uma Visão de longo prazo	9
1.2.Etapas de Construção do Plano Estratégico	10
1.3.Conceitos Básicos do Plano Estratégico.....	10
1.3.1.Negócio (o que fazemos)	10
1.3.2.Missão (por que existimos)	11
1.3.3.Valores (o que é importante para nós).....	11
1.3.4.Visão (o que queremos ser)	11
1.3.5.Análise do Ambiente	11
1.3.6.Mapa Estratégico	11
1.3.7.Indicadores	12
1.3.8.Competências Organizacionais.....	12
1.3.9.Macro procedimentos	12
2.Plano Estratégico do TCE	13
2.1.Negócio, Missão e Valores.....	13
2.1.1.Negócio do TCE	13
2.1.2.Missão do TCE	13
2.1.3.Valores do TCE	14
2.2.Visão do TCE	15
2.3.Análise do Ambiente do TCE.....	16
2.3.1.Ambiente Interno.....	16
2.3.1.1.Pontos Fortes	16
2.3.1.2.Pontos a Fortalecer	19
2.3.2.Ambiente Externo.....	23
2.3.2.1.Ameaças	23
2.3.2.2.Oportunidades.....	25
2.4.Mapa Estratégico do TCE	28
2.5.Indicadores Estratégicos do TCE	30
2.5.1.Perspectiva Orçamento e Logística	30
2.5.1.1.Assegurar adequada infra-estrutura e suporte logístico às necessidades do TCE30	
2.5.1.2.Garantir recursos para o apropriado funcionamento e para modernização do	
TCE.....	31
2.5.2.Perspectiva Pessoas e Inovação.....	32
2.5.2.1.Desenvolver competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos	
servidores.....	32
2.5.2.2.Gerar clima organizacional propício à motivação, à valorização e ao	
comprometimento das pessoas	33
2.5.2.3.Desenvolver as práticas de gestão de pessoas	33
2.5.2.4.Incentivar o potencial inovador dos servidores	34
2.5.3.Perspectiva Processos Internos.....	35
2.5.3.1.Ampliar e aprimorar o uso da Tecnologia da Informação.....	35

2.5.3.2.Aprimorar a comunicação com a Sociedade	36
2.5.3.3.Firmar parcerias estratégicas	36
2.5.3.4.Aperfeiçoar e reduzir tempo dos processos de trabalho	37
2.5.3.5.Aperfeiçoar instrumentos de controle.....	37
2.5.4.Perspectiva Resultados	38
2.5.4.1.Combater a corrupção, o desvio e a fraude	38
2.5.4.2.Contribuir para melhoria do desempenho da administração pública estadual	38
2.6.Competências Organizacionais do TCE.....	39
2.7.Macro procedimentos do TCE.....	40
3.Execução do Plano Estratégico.....	41
3.1.Definição do Plano de Ação	42
4.Monitoração do Plano Estratégico.....	45
4.1.Acompanhamento do Plano de Ação 2009 – 2010 do TCE.....	46
4.1.1.Perspectiva Orçamento e Logística	46
4.1.2.Perspectiva Pessoas e Inovação.....	48
4.1.3.Perspectiva Processos Internos.....	50
4.1.4.Perspectiva Resultados	54
4.2.Monitoração dos Indicadores Estratégicos	55
4.2.1.Premissas para Definição de Indicadores Estratégicos.....	55
4.2.2.Documentação dos Indicadores Estratégicos	55
4.2.3.Painel de Monitoração dos Indicadores Estratégicos	58
5.Bibliografia.....	60

Apresentação

O Tribunal de Contas do Estado do Ceará apresenta seu Plano Estratégico para o período 2010 – 2015, aprovado na sessão plenária de xx de xxxxxxxx de 2009, por meio da Resolução n° xxx/2009, publicada no Diário Oficial do Estado no dia xx de xxxxxx de 2009.

A estruturação de um processo de gestão baseado na ferramenta de Planejamento Estratégico é uma realidade dentro do Tribunal desde 2004, quando se construiu o Plano Estratégico 2004 – 2009. Grandes conquistas marcaram este ciclo, a partir das diretrizes lançadas, do esforço da gestão, da dedicação e do comprometimento do quadro de colaboradores deste Tribunal, como: a certificação ISO 9001:2000 e a sua manutenção, o redesenho de fluxo de processos, a realização de pesquisa institucional, o aumento significativo de oportunidades de treinamentos, a realização de concurso e a posse de auditores e procuradores de contas, a implantação do plano de cargos e carreiras, a implantação da produtividade, a ampliação substancial do parque tecnológico, o aprimoramento da estrutura organizacional, inclusive com a instituição da Escola de Contas e com a criação da Assessoria de Planejamento e Gestão, a ampliação do espaço físico com a construção do prédio anexo ao TCE, dentre outras.

Contudo, uma organização deve buscar cumprir sua missão, sua razão de existir, elevando continuamente seu desempenho perante a Sociedade e assegurando a sustentabilidade e a efetividade de sua atuação e do seu papel constitucional. Atento aos desafios futuros, o TCE inicia um novo ciclo de planejamento para o período 2010 – 2015.

Nesta fase foi implementada uma nova metodologia para gerenciamento dos resultados por meio de utilização da ferramenta de Gestão Estratégica por Indicadores, inspirada no Balanced Scorecard – BSC, que se constitui em referencial de mensuração do desempenho de organizações públicas e privadas e uma das ferramentas gerenciais mais utilizadas atualmente.

O presente Relatório apresenta o Plano Estratégico composto pela Identidade Organizacional do Tribunal, ou seja, sua Missão, seu Negócio, sua Visão de Futuro e seus Valores, pelas Competências Organizacionais a serem aprimoradas, bem como pelos Macroprocessos que representam as principais atividades a serem gerenciadas. Expõe ainda o Mapa Estratégico remodelado e destaca os indicadores que serão utilizados na monitoração do Plano, fortalecendo portanto o sistema de controle externo como instrumento de cidadania e de efetiva, transparente e regular gestão dos recursos públicos.

Pedro Augusto Timbó Camelo
Presidente

1.Elaboração do Plano Estratégico

1.1. Planejamento: uma Visão de longo prazo

Alice no País das Maravilhas, um clássico da literatura infantil, consegue resumir para que serve o planejamento. Em determinado momento Alice se encontra em uma encruzilhada e pergunta a outro personagem qual estrada ela deveria escolher. O outro personagem devolve a pergunta questionando para onde ela quer ir. Ela responde que não sabe e ele então diz: “se você não sabe aonde ir pode pegar qualquer estrada.”

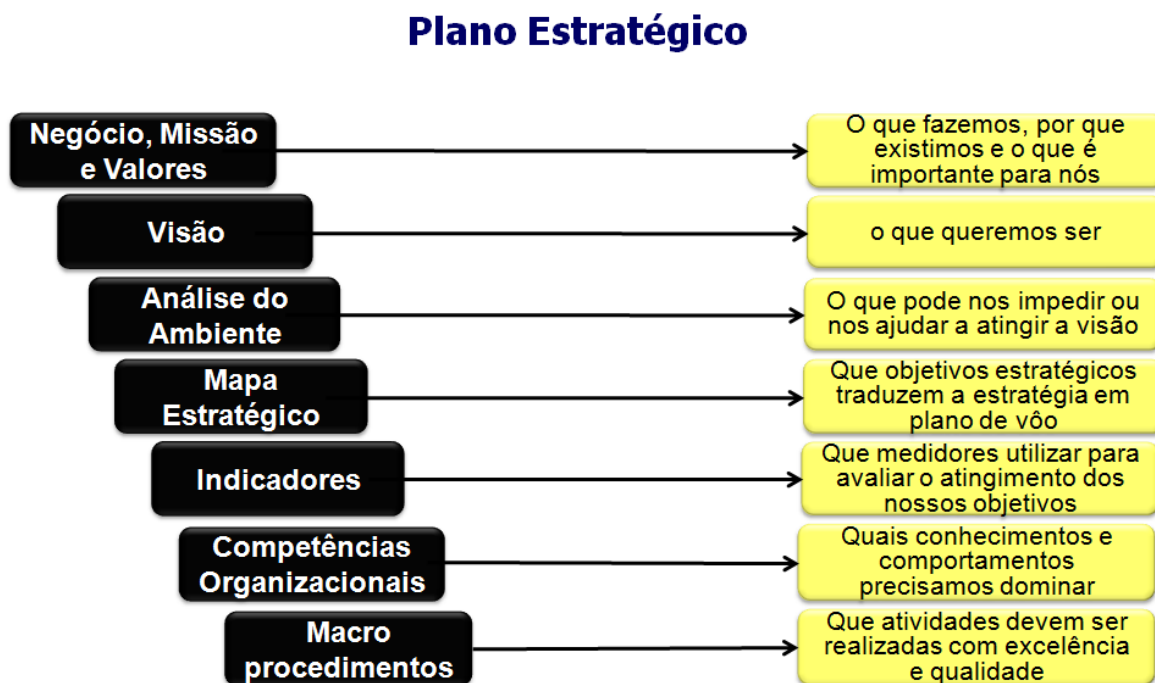
Isso também acontece com as organizações. Ao não se saber aonde se quer chegar: caminhos errados podem ser tomados, energia, tempo e dinheiro podem ser perdidos, comprometendo sua sobrevivência e o seu futuro.

Nesse sentido, vale destacar que toda instituição almeja sempre que seu desempenho seja melhor amanhã do que é hoje. Para que este desejo se torne realidade é preciso se estruturar um **PLANO ESTRATÉGICO**, processo pelo qual a organização identifica a situação futura desejada (**VISÃO**), realiza um diagnóstico de sua situação atual por meio da análise do **AMBIENTE EXTERNO** (oportunidades e ameaças oriundas dos stakeholders e da conjuntura econômica e social) e o **AMBIENTE INTERNO** (pontos fortes e pontos a fortalecer). O **PLANO ESTRATÉGICO** é a ponte que deve ligar o presente e o futuro.



1.2. Etapas de Construção do Plano Estratégico

O Plano Estratégico do TCE foi construído de forma participativa, por todos os gestores, e observou as seguintes etapas:



1.3. Conceitos Básicos do Plano Estratégico

1.3.1. Negócio (o que fazemos)

O Negócio de uma organização representa o seu âmbito de atuação, ou seja, o que ela "faz". Representa o ramo de atividade no qual a instituição atua. É o primeiro passo para a definição da missão.

1.3.2. Missão (por que existimos)

Expressa a razão de ser ou de existir da organização, expressando o motivo para o qual ela foi criada, qual a sua finalidade no âmbito do Governo. Expressa o que a instituição faz, englobando os benefícios decorrentes para o seu público-alvo e para a Sociedade.

1.3.3. Valores (o que é importante para nós)

São princípios, convicções, parâmetros que devem nortear a vida e as atividades da organização e pautar seus relacionamentos internos e externos (funcionários, público-alvo, parceiros, sociedade, outros órgãos de governo etc.)

1.3.4. Visão (o que queremos ser)

Representa o sonho inspirador e motivador de realidade futura da organização, o qual lhe serve de guia. Descreve o que deve ser realizado em um determinado horizonte de tempo. O que se pretende construir? Visão não deve se prender às circunstâncias atuais.

1.3.5. Análise do Ambiente

O Ambiente constitui-se de um conjunto de variáveis internas e externas, que afetam ou podem vir a afetar a organização.

No Ambiente Interno analisam-se questões internas da Organização, sobre as quais se exerce gestão e controle. Este diagnóstico toma por base os pontos fortes e os pontos a fortalecer que a instituição reconhece, fortalecendo assim o conhecimento dos elementos que a compõem.

No Ambiente Externo são observadas variáveis externas, sobre as quais, de modo geral, não se exerce controle, mas que podem propiciar ameaças ou oportunidades, que devem ser interpretadas e gerenciadas: minimizadas/eliminadas, se ameaças e aproveitadas/potencializadas, se oportunidades.

1.3.6. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico é a ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. Aponta, por meio de objetivos estratégicos, agrupados em perspectivas, o caminho para se atingir a Visão. O Mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para gestores e funcionários da organização. São mapas que permitem visualizar os diferentes itens de uma organização, numa cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores.

Os objetivos estratégicos são os desafios principais a serem perseguidos, formando um conjunto de resultados que se almeja alcançar no horizonte de tempo do Plano Estratégico, direcionando todos os projetos e as ações que serão realizadas.

1.3.7. Indicadores

Medidas utilizadas para avaliar e comunicar o desempenho alcançado em relação aos resultados esperados pela implementação dos objetivos estratégicos. Cada objetivo estratégico deve ter seus próprios indicadores.

1.3.8. Competências Organizacionais

As competências de uma instituição formam o conjunto de tecnologias, métodos, inovações e comportamentos organizacionais que representam a soma de aprendizados, tanto em nível humano quanto estrutural, necessários ao cumprimento da sua missão e ao atingimento da Visão.

1.3.9. Macro procedimentos

O TCE, pela natureza de sua atividade, tem o dever de ser exemplo na administração pública estadual. Deve buscar aperfeiçoar-se constantemente, de forma a alcançar patamares cada vez mais altos de excelência em gestão. Para isso, uma das ferramentas adotadas é a gestão de procedimentos de trabalho.

Um procedimento de trabalho representa um conjunto de atividades inter-relacionadas e interativas que transformam recursos/insumos (entradas) em produtos/serviços (saídas) para um cliente, quer seja interno ou externo. Estes procedimentos devem ser mapeados e constantemente melhorados.

2.Plano Estratégico do TCE

2.1. Negócio, Missão e Valores

2.1.1. Negócio do TCE

Controle Externo da Administração Pública Estadual.

2.1.2. Missão do TCE

Exercer o Controle Externo da Administração Pública Estadual, para assegurar à sociedade a regular e efetiva gestão dos recursos públicos.

2.1.3. Valores do TCE

O TCE pauta suas atividades levando em consideração os valores éticos, o profissionalismo de seus servidores, a imparcialidade nos seus julgamentos, buscando dar transparência e efetividade às suas ações, reafirmando assim seus compromissos com a sociedade. Os valores do TCE são explicitados a seguir:

1. Valores Éticos

Atuar com honestidade, moralidade, integridade e respeito.

2. Profissionalismo

Atuar com proatividade, dinamismo, competência, motivação, compromisso e confidencialidade, a fim de cumprir a missão institucional do TCE.

3. Imparcialidade

Realizar atividades com independência e isenção.

4. Transparência

Divulgar decisões e atividades de forma tempestiva, através de meios acessíveis e linguagem clara.

5. Efetividade

Atuar com postura orientada a resultados de forma a assegurar o cumprimento da missão institucional.

6. Inovação

Atuar de forma empreendedora, inovadora e criativa, amparada pela capacidade de adaptação e de realização, buscando sempre o processo contínuo de melhoria.

2.2. Visão do TCE

Ser instituição de excelência no Controle Externo, atuando de forma inovadora, tempestiva e transparente, contribuindo para o aperfeiçoamento da Administração Pública Estadual.

2.3. Análise do Ambiente do TCE

As ações sugeridas durante o diagnóstico realizado nesta etapa de Análise Ambiental foram consideradas quando da elaboração do Plano de Ação do TCE.

2.3.1. Ambiente Interno

2.3.1.1. Pontos Fortes

PONTOS FORTES	AÇÕES PARA MANTER OU DESENVOLVER
Pessoas	
Comprometimento	Estimular a postura de comprometimento
Bom relacionamento dos servidores	Ginástica laboral e centro de convivência
Servidores satisfeitos com o ambiente de trabalho	Ampliar o espaço físico do TCE
Corpo Técnico	
PONTOS FORTES	AÇÕES PARA MANTER OU DESENVOLVER
Processos/Estrutura	
Instalações confortáveis	Preocupação contínua com a manutenção e melhoria das instalações
Hardware	Renovação contínua dos equipamentos
Estrutura física adequada	Boa manutenção e conservação da Sede, adequando à futura demanda
Maioria dos processos com fluxos definidos	Elaborar fluxogramas para todos os processos do TCE e manter atualizados os existentes
Processos Padronizados	
Sistema de Gestão da Qualidade implantado	
Estrutura Organizacional	Manter atualizada de acordo com as estratégias definidas no planejamento

PONTOS FORTES	AÇÕES PARA MANTER OU DESENVOLVER
Público-alvo	

Escola de Contas	Ofertar mais cursos e promover a divulgação institucional da Escola
Biblioteca	Divulgação institucional da Biblioteca e atualização do acervo
Auditorias Operacionais	Consolidação das auditorias operacionais
Acesso facilitado para os gestores públicos	Aprimorar a consulta às informações dos processos, mais detalhadas, com acesso identificado (login/senha)
Existência de Canal de Comunicação com a Sociedade (Fale Conosco no site do TCE)	Criação de uma Ouvidoria
Credibilidade do Corpo Técnico do Tribunal nas ações de controle junto aos Jurisdicionados	

PONTOS FORTES	AÇÕES PARA MANTER OU DESENVOLVER
Resultados	
Certificação	Aperfeiçoar a certificação
Tempestividade na análise das Prestações e Tomadas de Contas	Aprovar novas Instruções Normativas que definam critérios para otimizar a análise das Prestações e Tomadas de Contas
Concurso para Auditor e Procurador	Manter os cargos preenchidos
Concurso para Analistas	Manter os cargos preenchidos
Atuação do Ministério Público de Contas	Atuação efetiva do MPC nas sessões e nos processos do Tribunal
Plano de Auditoria de PCA	Criação de um Plano para Reexame de PCA/Representações/Denúncia/TC
Planejamento Estratégico implantado com mais de 50% de ações executadas	
Recertificação do Sistema de gestão da Qualidade com base na norma ISO	
Realização de pesquisa Institucional para subsidiar os anseios da sociedade com relação aos resultados do TCE	

2.3.1.2. Pontos a Fortalecer

PONTOS A FORTALECER	AÇÕES A DESENVOLVER
Pessoas	
Capacitação	Cursos, Pós-graduação, treinamentos etc.
Avaliação por desempenho	Contemplar metodologias modernas de avaliação
Valorização do servidor	Reconhecimento e política salarial
Desatualização do levantamento das competências	Atualizar o levantamento das competências dos colaboradores (técnicas, pessoais e comportamentais)
Baixa motivação	Promover políticas motivacionais
Falta de integração social	Realizar eventos que promovam uma maior integração de forma permanente (elaborar calendário de eventos)
Formas de avaliação da efetividade das capacitações inadequadas	Aprimorar as formas de avaliação das capacitações realizadas frente às competências necessárias
capacitação	Treinamentos através de cursos e seminários
Relacionamento	Através de atividades de desenvolvimento de pessoas
motivação	Ações de Benefícios financeiros, de reconhecimento e de melhoria da qualidade de vida laboral
Participação	Implantação da Psicologia organizacional

PONTOS A FORTALECER	AÇÕES A DESENVOLVER
Processos/Estrutura	
Jurisprudência	Implantar a Comissão de Jurisprudência
Site	Divulgação das decisões
Software	Desenvolvimento de softwares voltados ao controle externo
Regimento Interno	Implantar a Comissão do Regimento Interno
Burocracia excessiva	Reformular processos internos objetivando uma racionalização de procedimentos
Estrutura física com capacidade insuficiente	Ampliação da área física (setores, salas de reunião, etc)
Falta de sistemas de informação / Equipe de desenvolvimento de sistemas insuficiente	Desenvolvimento de sistemas de informação para atender às demandas dos diversos setores
Controle de prazos inexistente (processos de aposentadoria)	Estabelecer controle de prazo para processos de aposentadoria
Otimização de custos	
Qualidade	Expansão do Programa atual e implantação de Programa de Gestão ambiental
Logística / Estrutura física	Melhoria do Acervo da Biblioteca, Estrutura física e Transporte
Estrutura Organizacional	Criação de novas Inspetorias: Obras, receitas e educação ambiental
Tecnologia	Aquisição/Desenvolvimento de recursos tecnológicos de modo a atender às diversas áreas de atuação do tribunal
Orçamento	Maior participação das áreas durante a elaboração da proposta orçamentária visando atender as ações definidas no Planejamento estratégico

PONTOS A FORTALECER	AÇÕES A DESENVOLVER
Público-alvo	
Fomentar o controle social	Estimular a atuação do cidadão como colaborador do Tribunal
Auditorias de Obras	Implantar novas técnicas de auditoria
Jurisprudência	Divulgação das jurisprudências
Ementário	Publicação da legislação afeta ao Tribunal
Baixa divulgação do papel do TCE	Ampliar a divulgação do TCE em meios de comunicação de massa
Baixa divulgação do papel do TCE	Implantar Programa de Agente de Controle
Atendimento satisfação relacionamento	Implementar plano de ação decorrente de pesquisa para atendimento das demandas verificadas
Inovação	Criação de mecanismos que permitam otimizar os procedimentos para uma melhor resolutividade das ações

PONTOS A FORTALECER	AÇÕES A DESENVOLVER
Resultados	
Fiscalização do Terceiro Setor	Elaborar metodologias específicas de auditorias e priorizar no plano de ação
Fiscalização das Políticas Públicas	Incrementar a fiscalização das políticas públicas
Fiscalização de Convênios	Elaborar metodologias específicas de auditorias e priorizar no plano de ação
Criação de novas Inspetorias	Inspetoria de Obras, TI, Ambiental etc.
Baixo percentual de processos finalizados	Criação de mutirão para análise dos processos Ampliar equipe das Inspetorias e Ministério Público Implantar sistemas de informação
Modelo de gestão	Integrar outros modelos de Gestão: ambiental, de responsabilidade Social etc;
Monitoramento	Aquisição de Sistemas compatíveis com as necessidades do Tribunal
Geração de resultados	Alcance dos resultados Institucionais
Comunicação	Aprimorar a nossa comunicação com a Sociedade de tal modo que permita um maior conhecimento das ações do tribunal e seus resultados

2.3.2. Ambiente Externo

2.3.2.1. Ameaças

STAKEHOLDER / TEMA	AMEAÇAS	AÇÕES PARA EVITAR OU MINIMIZAR AS AMEAÇAS
Sociedade	Desconhecimento do papel do TCE	Divulgação do trabalho do TCE: agente de controle, portal do TCE, site, visitação em escolas, desenvolvimento de cartilhas educativas etc.
Assembléia Legislativa	Demora no atendimento das Solicitações da ALCE	Priorizar e agilizar as solicitações da ALCE
Administração pública estadual	Posição de antagonismo	Implantar a auditoria de resultado
Órgãos Jurisdicionados	Despreparo na condução da coisa pública	Aproximar o TCE dos jurisdicionados através de ações pedagógicas
Ministério Público Estadual	Falta de integração	Promover encontros para troca de idéias e ações conjuntas
Gestor Público	Desconhecimento e despreparo	realizar capacitações em sua área de atuação
Gestor Público	corrupção	punição, auditorias, efetiva fiscalização
SECON	Comparação da qualidade dos trabalhos do TCE e o da SECON	Intercâmbio, cooperação, capacitação conjunta
Jurisdicionados	Despreparo técnico dos jurisdicionados	Capacitação dos jurisdicionados em áreas diversas

STAKEHOLDER / TEMA	AMEAÇAS	AÇÕES PARA EVITAR OU MINIMIZAR AS AMEAÇAS
Governo do Estado	Demora na disponibilização das informações das contas do governador	Criação de comissão permanente para acompanhamento das contas do governador

Sociedade	Extinção do TCE	Agir com celeridade, divulgar ações realizadas, seminários, fóruns, cartilhas educativas, etc
Jurisdicionados	Subestimar o controle do TCE	Acompanhar o cumprimento de suas decisões
Outros Tcs	Escândalos	Trabalhar dentro dos princípios constitucionais. (legalidade, moralidade ...)
Governo do Estado	Ingerência	Fortalecimento da autonomia do TC
Secom	Ofuscar o Controle Externo	Preparar o corpo técnico do TC
ONGS	Desvio de recursos	Intensificar a fiscalização dessas entidades
Ministério Público	Visibilidade na mídia	Divulgar melhor as ações do TCE.
TJ	Revisão de decisões do TCE	Melhorar a qualidade do processo (forma e conteúdo)
Economia Mundial	Restrição orçamentária	Estabelecer prioridades
Resultados Institucionais	Atuação insatisfatória	Procedimentos de ações corretivas
Corrupção	Redução da credibilidade	Agir tempestivamente

2.3.2.2.Oportunidades

STAKEHOLDER / TEMA	OPORTUNIDADES	AÇÕES PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
Sociedade	Controle social	Criação da Ouvidoria e conscientização sobre direitos
Assembléia Legislativa	Parcerias	Convênios, termos de cooperação técnica etc.
Administração pública estadual	Reconhecer o TCE como parceiro	Promover reuniões técnicas para discutir as recomendações e determinações do TCE
Órgãos Jurisdicionados	Melhorar a relação com o TCE	Desenvolver ferramentas para simplificar e facilitar a troca de informações
Ministério Público Estadual	cooperar na apuração de irregularidades	Realizar auditorias conjuntas, TCE e MPE
Gestor Público	Capacitação do gestor	Realizar capacitações em sua área de atuação
SECON	Acesso a sistemas de informações e bases de dados da SECON	Integrar sistemas de informação e bases de dados
SECON	Possibilidade de melhor delimitação do escopo de auditoria do TCE	Planejar as ações de auditoria de forma conjunta e complementar e Incentivar SECON a atuar nos registros de atos de pessoal
Servidores	Chegada dos novos concursados	Realizar capacitação para os novos servidores, ampliar o espaço físico, criação da auditoria de obras

STAKEHOLDER / TEMA	OPORTUNIDADES	AÇÕES PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
Sociedade	Controle social	Criação da Ouvidoria e conscientização sobre direitos
Sociedade	Sociedade mais exigente	Melhoria contínua da qualidade das ações do TCE (Criação de uma base de gestores inadimplentes junto ao TCE, dentre outras)
PROMOEX	Portal Nacional dos TC's	Disponibilizar informações do TCE no Portal. Incluir pessoas do TCE nas listas de discussões temáticas.
Corrupção	Anseio da sociedade pela redução da impunidade	Realizar auditorias concomitantes à execução das despesas, tendo como base um planejamento prévio
Assembléia Legislativa	Participação em Comissões Técnicas	Indicar servidores para acompanhar as atividades das comissões permanentes do poder legislativo
Ministério Público - Promotoria de Crimes contra o Patrimônio Público	Interação	Definir formas de interação entre o TCE e a Promotoria
Sociedade	Fortalecimento do Controle	Utilizar a sociedade como parceira.
Jurisdicionados	Melhorar a Gestão Pública	Intensificar a função orientadora do TCE
Outros Tcs	Modernização	Integração, intercâmbio, parcerias, convênios

STAKEHOLDER / TEMA	OPORTUNIDADES	AÇÕES PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES
Governo do Estado	Aparelhamento	Disponibilizar recursos
Secon (Executivo), Controles Internos dos Poderes	Subsidiar ações do TCE	Parceria
ONGS	Avaliações de políticas públicas	Auditoria Operacional
Ministério Público	Atuação conjunta	Parceria para que haja continuidade nas ações de improbidade administrativa
Economia Mundial	Aumento dos recursos	Parcerias com os órgãos de fomento internacional (BID, BIRD ...)
Resultados Institucionais	Fortalecimento da Instituição	Motivação do quadro de servidores
Corrupção	Ação eficaz no combate	Controle concomitante

2.4. Mapa Estratégico do TCE

O Mapa Estratégico do Tribunal foi dividido 04 (quatro) perspectivas a seguir explicitadas:

a. Perspectiva de Orçamento e Logística

Nesta abordagem, retrata-se o suporte orçamentário e logístico necessário para assegurar a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, com o conseqüente aprimoramento dos processos internos, de forma sustentável e no longo prazo.

b. Perspectiva de Pessoas e Inovação

Esta perspectiva identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo do Tribunal. Descreve como pessoas, tecnologia, inovação e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

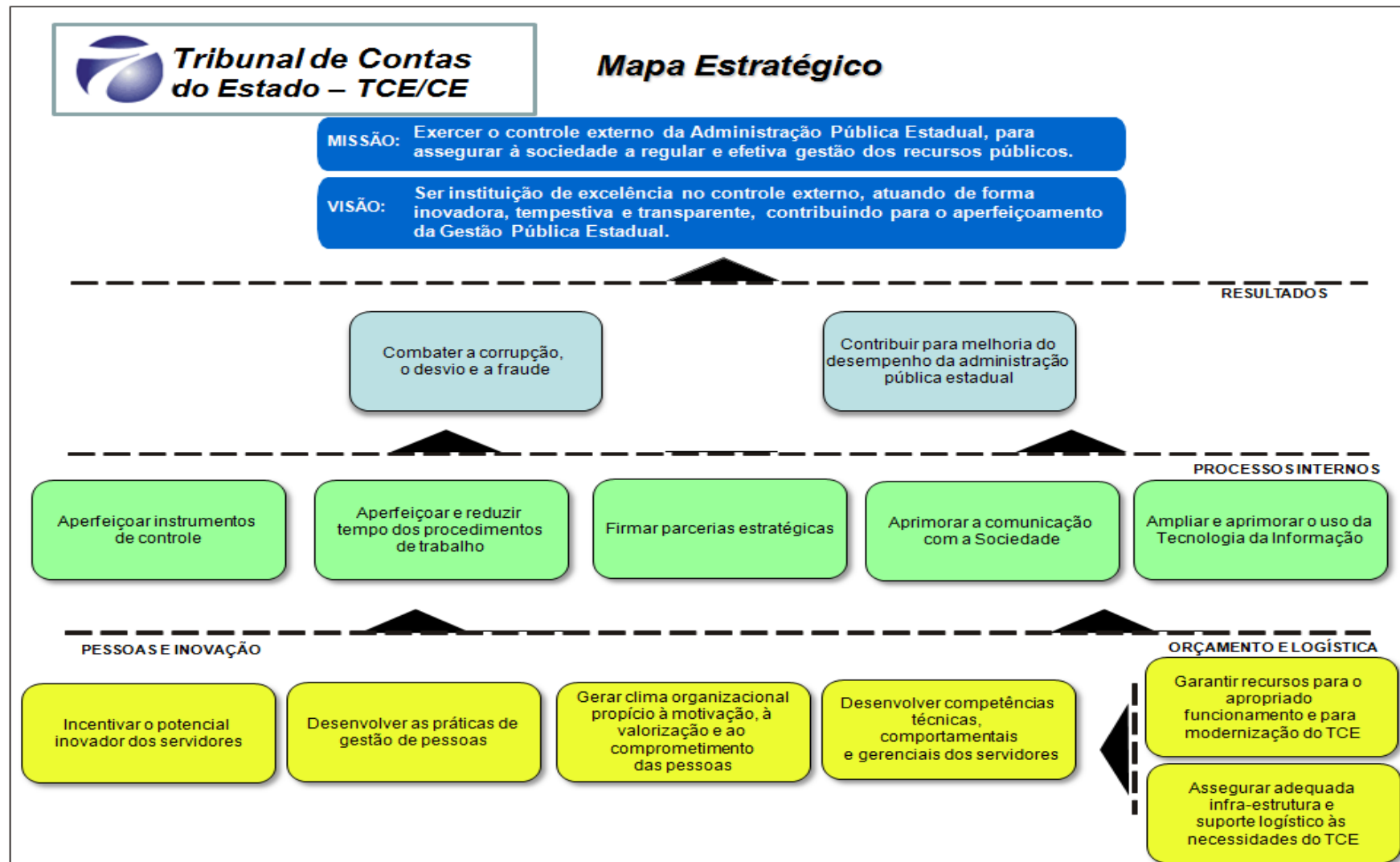
c. Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva, os gestores identificam os processos internos críticos e estabelecem medidas que focalizam a maximização do cumprimento da missão institucional. Vale ressaltar que a constante inovação nos processos fortalece a atuação no longo prazo, refletindo positivamente no resultado final.

d. Perspectiva de Resultados

Esta perspectiva define o que o TCE deve avaliar e perseguir para maximizar o cumprimento da missão institucional e atingir a visão de futuro projetada. Desta forma, ele estará atendendo ao Estado, à Sociedade e todos os seus clientes.

Cada perspectiva contém um conjunto de objetivos estratégicos, conforme o Mapa Estratégico seguinte.



2.5. Indicadores Estratégicos do TCE

Cada objetivo estratégico constante do Mapa deve ser monitorado por meio de indicadores que demonstrem o atingimento dos resultados esperados.

2.5.1. Perspectiva Orçamento e Logística

2.5.1.1. Assegurar adequada infra-estrutura e suporte logístico às necessidades do TCE

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Relação entre espaço físico e colaborador	Quantidade de metros quadrados ocupados / quantidade de colaboradores
Índice de satisfação com condições físicas, ambientais e de saúde	(Número de resultados satisfatórios / total de servidores entrevistados) x 100 IMPORTANTE: Pesquisa de Satisfação (Espaço Físico, Leiaute, Acústica, Iluminação, Cores, Temperatura, Mobiliário, Equipamentos de Informática, Adaptação ergonômica, Limpeza e Manutenção, Veículos, Material de Expediente, Segurança)
Índice de Renovação de Parque Tecnológico	(Número de equipamentos renovados / total de renovações de equipamentos previstas) x 100
Custo de escritório per capita	Valor das despesas com funcionamento / quantidade de colaboradores
Percentual de contratações adequadas às necessidades logísticas do TCE	(Número de contratações realizadas / total de contratações previstas para o período) x 100

2.5.1.2. Garantir recursos para o apropriado funcionamento e para modernização do TCE

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Grau de Investimentos em Tecnologia da Informação	(Valor orçamentário executado - PROJETOS DE TI / Valor orçamentário total liberado para execução de TI) X 100
	Percentual de gastos com investimentos em T.I. Em relação ao total de investimentos do TCE
	(Valor orçamentário executado - projetos de TI / Valor orçamentário executado total) x 100
Índice de Execução de Recursos Orçamentários - Cumprimento das ações do PE	(Valor orçamentário executado - ações do PE / Valor orçamentário total liberado para execução) X 100
	(Valor orçamentário executado - ações do PE / Valor orçamentário total liberado para execução - ações do PE) X 100
Índice de Execução de Recursos Orçamentários	(Valor orçamentário executado- total / Valor orçamentário total liberado para execução) X 100
Índice de captação de recursos	Volume de recursos captados / Valor orçamentário total liberado para execução

2.5.2. Perspectiva Pessoas e Inovação

2.5.2.1. Desenvolver competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos servidores

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	$(\text{Número de treinamentos realizados} / \text{total de treinamentos previstos no plano anual de treinamentos}) \times 100$
Grau de aderência dos servidores às competências	$\text{Número de competências, em nível satisfatório, apresentadas pelo servidor} / \text{número de competências requeridas para o espaço ocupacional em que se situa}) \times 100$
Volume médio de horas de capacitações voltadas para a gestão por competências	$(\text{Horas de capacitações voltadas para a gestão por competências despendidas} / \text{horas de capacitações previstas}) \times 100$
Índice de Universalização da Capacitação	$(\text{Quantidade de servidores capacitados} / \text{quantidade total de servidores}) \times 100$
Volume médio de horas de capacitação por servidor	$\text{Quantidade de horas de capacitação} / \text{quantidade total de servidores}$

**2.5.2.2. Gerar clima organizacional propício à
motivação, à valorização e ao
comprometimento das pessoas**

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Percentual de satisfação de servidores obtido em pesquisa de clima organizacional	(Número de resultados satisfatórios / total de servidores entrevistados) x 100 Pesquisa de Satisfação (Relacionamento, Satisfação profissional, atividades sociais, comunicação interna, capacitação, benefícios, participação, promoção e reconhecimento, imagem institucional)
Percentual de realização de ações voltadas para motivação, valorização e comprometimento	(Qtde. de ações de motivação realizadas / Qtde. de ações programadas) x 100

2.5.2.3. Desenvolver as práticas de gestão de pessoas

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Percentual de satisfação de servidores com as práticas de gestão de pessoas	(Número de resultados satisfatórios / total de servidores entrevistados) x 100 Pesquisa de Satisfação (Gestão do Conhecimento, Políticas de Gestão de Pessoas, Movimentação de pessoas, Cargos/Funções e Carreira, Gestão de desempenho, retenção de talentos, cidadania e responsabilidade social, liderança)
Percentual de ações implementadas da política de gestão de pessoas	(Número de ações implementadas / total de ações previstas na política) x 100

2.5.2.4. Incentivar o potencial inovador dos servidores

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Índice de Inovação - geração de ideias	(Número de ações inovadoras aprovadas para implementação / total de ações inovadoras apresentadas pelos servidores) x 100
Índice de Inovação - implementação	(Número de ações inovadoras executadas para implementação / total de ações inovadoras aprovadas para implementação) x 100

2.5.3. Perspectiva Processos Internos

2.5.3.1. Ampliar e aprimorar o uso da Tecnologia da Informação

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Índice de satisfação dos usuários	(Número de resultados satisfatórios / total de servidores entrevistados) x 100 Pesquisa de satisfação (software, hardware, segurança da informação, facilidade de acessos às informações, suporte)
% de ações executadas no plano diretor de tecnologia da Informação (PDTI)	Número de ações implementadas / Total de ações previstas no PDTI x 100
% de novas funcionalidades para atender as necessidades do controle externo	(Número de novas funcionalidades em pleno uso / Total de novas funcionalidades previstas para o período) x 100

2.5.3.2. Aprimorar a comunicação com a Sociedade

INDICADORES	DESCRIÇÃO
% de conhecimento da sociedade com relação as ações de controle e cumprimento da missão institucional	$(\text{Número de resultados positivos} / \text{total de entrevistados}) \times 100$
Matérias relevantes divulgadas na mídia	número de matérias veiculadas / número de matérias previstas
índice de disponibilização de informações - site	$(\text{n}^\circ \text{ de informações disponibilizadas} / \text{n}^\circ \text{ de decisões lavradas}) \times 100$

2.5.3.3. Firmar parcerias estratégicas

INDICADORES	DESCRIÇÃO
% de parcerias estratégicas firmadas com outros órgãos públicos	$(\text{Número de parcerias firmadas} / \text{total de parcerias previstas}) \times 100$
% de parcerias firmadas com o poder legislativo	$(\text{Número de parcerias firmadas} / \text{total de parcerias previstas}) \times 100$

2.5.3.4. Aperfeiçoar e reduzir tempo dos processos de trabalho

INDICADORES	DESCRIÇÃO
índice de normatização	$\text{n}^\circ \text{ NORMAS elaboradas por PERÍODO} / \text{n}^\circ \text{ NORMAS previstas por PERÍODO}$
% de procedimentos aprimorados (redesenhados/mapeados)	$(\text{Número de procedimentos aprimorados} - \text{redesenhados/mapeados} / \text{total de procedimentos previstos}) \times 100$
Tempo médio entre a sua autuação e o seu término	$(\text{Total de dias desde a autuação até a finalização (julgado pelo Tribunal) do processo} / \text{Total de processos finalizados})$
grau de redução de processos em estoque	$(\text{n}^\circ \text{ de processos em estoque finalizados} / \text{n}^\circ \text{ de processos em estoque}) \times 100$

2.5.3.5. Aperfeiçoar instrumentos de controle

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Quantidade de auditorias realizadas em áreas de risco (Terceiro Setor, Convênios, Programas de Governo)	$\text{n}^\circ \text{ de auditorias realizadas em áreas de risco} / \text{n}^\circ \text{ de auditorias previstas}$
% de ações de estímulo à participação do cidadão no controle social	$\text{Número de ações fornecidas pelo TCE} \times 100 / \text{total de ações planejadas}$
Número de auditorias operacionais realizadas	$\text{n}^\circ \text{ de auditorias operacionais realizadas} / \text{n}^\circ \text{ auditorias operacionais previstas}$
grau de realização de auditorias concomitantes	$\text{n}^\circ \text{ de auditorias concomitantes executadas} / \text{Total de Auditorias executadas}$

2.5.4. Perspectiva Resultados

2.5.4.1. Combater a corrupção, o desvio e a fraude

INDICADOR	DESCRIÇÃO
Volume de recursos economizados com as ações de Auditoria	Total do benefício financeiro potencial gerado pelo TCE no período OBS.: Débitos e multas não entram no total do benefício financeiro

2.5.4.2. Contribuir para melhoria do desempenho da administração pública estadual

INDICADORES	DESCRIÇÃO
Número de jurisdicionados capacitados	nº de capacitações realizadas / nº capacitações previstas
Índice de auditorias que geram melhoria potencial na adm. Pública	Percentual de auditorias realizadas em que há registro de oportunidades de melhoria na adm. Pública / total de auditorias realizadas
Índice de processos apreciados que estimulam a transparências na adm. Pública	Percentual de processos julgados em que há deliberação que implique aumento de transparência da adm. pública
Índice de recuperação de débitos e multas	percentual de recuperação administrativa dos valores de débitos e multas, por período de análise

2.6. Competências Organizacionais do TCE

No TCE foram estabelecidas as seguintes competências organizacionais necessárias ao cumprimento da sua missão e ao atingimento da Visão:

- 1. Gestão Estratégica**
- 2. Relacionamento Institucional**
- 3. Gestão do Controle Externo**
- 4. Gestão de Pessoas**
- 5. Gestão da Tecnologia da Informação**
- 6. Gestão do Conhecimento**
- 7. Gestão dos Procedimentos de Trabalho**

2.7. Macro procedimentos do TCE

Abaixo se destacam os macro procedimentos do TCE:

- 1. Auxílio à Assembléia Legislativa**
- 2. Promoção da transparência**
- 3. Promoção e fortalecimento do controle social**
- 4. Controle externo**
- 5. Aperfeiçoamento da administração pública**
- 6. Planejamento e gestão**
- 7. Gestão de pessoas**
- 8. Logística**
- 9. Inovação**

3. Execução do Plano Estratégico

Corresponde à fase onde os planos serão implantados e as ações acontecerão gerando transações realizadas. Nesta etapa, os recursos serão consumidos e os produtos e serviços disponibilizados. Para que os gestores possam estimular suas equipes a executar o Plano Estratégico de forma disciplinada será preciso:

- **Detalhar** cada objetivo definido no Mapa Estratégico em Iniciativas Estratégicas (**projetos e ações**), gerando um **Plano de Ação**;
- Buscar o **comprometimento** das pessoas com a execução do Plano;
- Sensibilizar as **equipes** para dar **apoio na execução** das ações planejadas;
- Incentivar a busca pela **melhoria contínua**;
- Envolver as **pessoas certas** na execução das ações;
- Discutir para aprimorar o entendimento das ações pelos responsáveis por executá-las;
- Estar disponível para discutir **novas soluções**, quando necessário;
- Manter equipes **atentas às metas** estabelecidas no Plano;
- **Rever ações, quando for necessário corrigir rumos.**

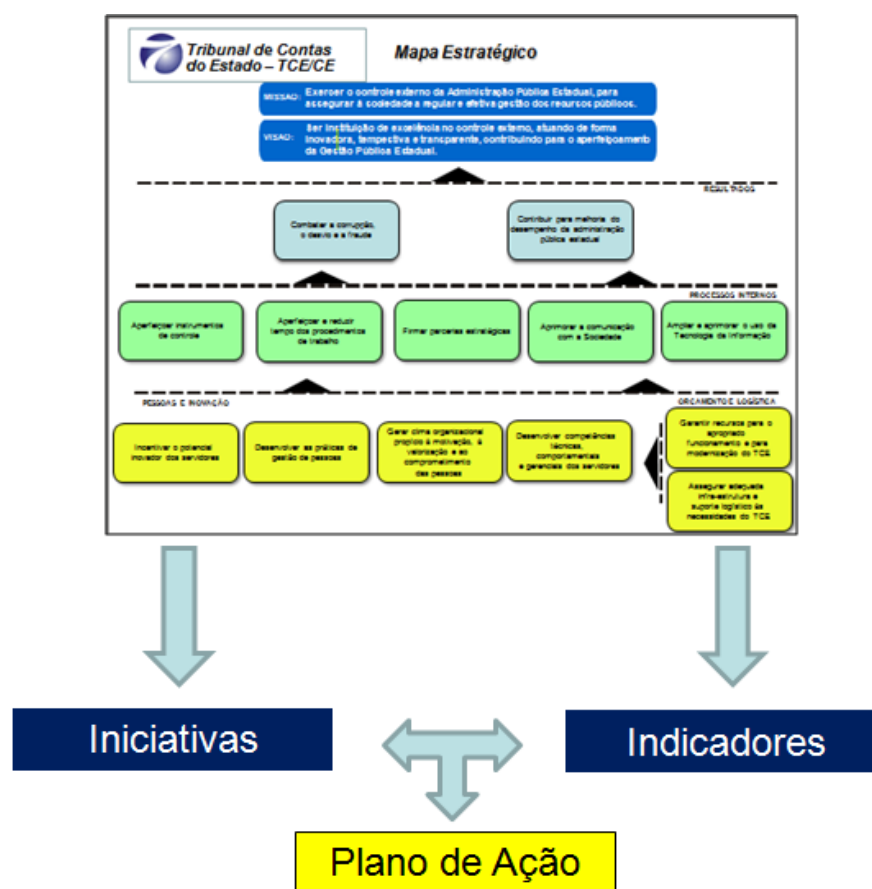
IMPORTANTE: Diversos autores comentam sobre as dificuldades enfrentadas pelas organizações na operacionalização das estratégias, ou seja, na efetiva implantação de ações que façam atingir a situação objetivada. Mencionam que o problema principal encontra-se no desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e plano, comparativamente à precariedade que cerca a execução dos mesmos. Pesquisa realizada por uma consultoria internacional (com dados dos Estados Unidos, Europa e Brasil) concluiu que apenas 10% das estratégias formuladas eram de fato implementadas pelas instituições.

**Disciplina na execução é
palavra-chave.**

3.1. Definição do Plano de Ação

Transformar objetivos estratégicos em ação realmente não é tarefa fácil, principalmente quando se quer que todo este processo conduza a uma otimização do resultado global da Instituição, a qual tem maiores dificuldades no cumprimento dos objetivos do que nas suas próprias formulações.

Há, portanto, a necessidade de uma ferramenta que alinhe os Objetivos Estratégicos de longo prazo com suas ações para que as “coisas” aconteçam. Chama-se esta ferramenta de Plano de Ação, na qual constam todos os projetos e as atividades a serem executadas.



Cada objetivo estratégico constante do Mapa deve ser detalhado em **Iniciativas Estratégicas**, projetos e ações que serão executadas com o intuito de atingir os resultados esperados, bem como deve ter o desempenho mensurado por meio dos **Indicadores Estratégicos**. Com as iniciativas instituídas e com os indicadores estabelecidos pode-se definir o **Plano de Ação**.

O TCE estabeleceu um Modelo de Plano de Ação a ser seguido, com os pontos abaixo mencionados:

- **Objetivo Estratégico** – são os principais desafios da organização, constante do Mapa Estratégico, a serem perseguidos, formando um conjunto de resultados que se almeja alcançar no horizonte de tempo do Plano Estratégico, direcionando todos os projetos e as ações que serão realizadas;
- **Iniciativa Estratégica** – conjunto de projetos ou ações específicas necessárias ao atingimento dos objetivos estratégicos, desempenhando um papel fundamental na transição entre a performance atual da Instituição e as metas futuras;
- **Projeto** – esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo, utilizado para alcançar o que se espera de uma iniciativa estratégica. É um conjunto de atividades com responsável definido, prazo limitado (início e fim) e recursos específicos, que concorre para a expansão ou o aperfeiçoamento do desempenho organizacional;
- **Ação** – um conjunto de operações que se realizam de modo contínuo e permanente, utilizado para alcançar o que se espera de uma iniciativa estratégica, das quais resulta um produto ou serviço. As ações devem ser bastante específicas, caso se necessite de detalhamento definem-se outras ações complementares.
- **Responsável** – nomeia a pessoa que responderá pela execução da ação. Deve-se indicar como responsável somente uma pessoa, mesmo que se utilize toda uma equipe para desenvolver o projeto ou a ação;
- **Data Início e Data Fim** – estabelece o cronograma de execução, mencionando quando será o início e quando deverá ser concluído o projeto ou a ação. Deve-se seguir o conceito de “primeiras ações, são realizadas em primeiro lugar”. Parece óbvio, mas estabelece a priorização do esforço de quem executará a ação;
- **Status** – representa como está a situação de execução do projeto ou da ação (EA - Em Andamento; C - Concluído; NI - Não Iniciado);
- **Ano** – ano em que serão realizadas as ações, dentro do período do Plano Estratégico.

Objetivos/Iniciativas/Projetos/Ações	Responsável	Data Início	Data Fim	Status	Ano
Objetivo Estratégico 1					
Iniciativa Estratégica 1.1					
Projeto ou Ação 1.1.1	Responsável A				
Projeto ou Ação 1.1.2	Responsável B				
Projeto ou Ação 1.1.3	Responsável C				
Iniciativa Estratégica 1.2					
Projeto ou Ação 1.2.1	Responsável B				
Projeto ou Ação 1.2.2	Responsável C				
Projeto ou Ação 1.2.3	Responsável D				
Objetivo Estratégico 2					
Iniciativa Estratégica 2.1					
Projeto ou Ação 2.1.1	Responsável E				
Projeto ou Ação 2.1.2	Responsável F				
Projeto ou Ação 2.1.3	Responsável A				

Como os planos devem funcionar como guias de ação, os mesmos devem ser atualizados sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis externas e internas, cabendo aos gestores juntamente com suas equipes a decisão de manter o que fora planejado ou não, promovendo, assim, ajustes.

4. Monitoração do Plano Estratégico

O Plano Estratégico requer avaliação constante do desempenho. Pode-se, portanto, definir a monitoração como sendo simplesmente a atividade necessária para verificar se as ações para o alcance dos objetivos estratégicos estão sendo realizadas e se os indicadores estão sendo medidos, confirmando ou não se a execução das ações impacta positivamente para o cumprimento das metas.

Para que os gestores promovam uma efetiva monitoração do Plano Estratégico é importante:

- Definir, acompanhar e analisar os indicadores estratégicos (medidas de desempenho) relacionados com o Plano Estratégico;
- Realizar reuniões mensais de acompanhamento para avaliar o processo de implantação das ações, comparando o Plano inicialmente definido e as atividades efetivamente executadas, verificando inconsistências, determinando possíveis causas e gerando as correções de rumo mais adequadas;
- Analisar se os recursos necessários para a execução dos projetos e das ações estão disponíveis nos momentos oportunos;
- Acompanhar e avaliar os resultados obtidos pela ação corretiva, gerando feedback para melhorar os processos de planejamento futuros.
- Explicar, quando solicitado, os critérios de mensuração dos indicadores aos responsáveis por executar as ações;
- Comunicar constantemente os resultados alcançados;
- Refletir, junto com a equipe, sobre os resultados não alcançados.

Por fim, vale salientar que a monitoração não deve ser realizada apenas após o fato ocorrido, ou seja, o controle pode ser exercido antes do momento da ação. O gestor responsável pela ação deve receber as informações sobre os planos elaborados e aprovados, monitorando previamente os acontecimentos, agindo de forma proativa.

Informação na Avaliação e Controle é palavra-chave.

A monitoração do Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Ceará se dará por meio do acompanhamento rigoroso da execução do Plano de Ação e do controle dos indicadores estratégicos, conforme segue.

4.1. Acompanhamento do Plano de Ação 2009 – 2010 do TCE

Para que se estabeleça uma “ponte” entre o Plano Estratégico 2004 – 2009 e o Plano Estratégico 2010 – 2015 foi estruturado, de forma compartilhada, o seguinte plano de ação.

4.1.1. Perspectiva Orçamento e Logística

Projetos/Ações	Responsável	Ano
1. Assegurar adequada infra-estrutura e suporte logístico às necessidades do TCE		
1.1 Adequar o espaço físico		
1.1.1 Realizar estudo da necessidade de espaço físico e quantitativo de colaboradores	Ana Cristina	2009
1.1.2 Elaborar Projeto Básico e Executivo para Obras	Rejane Proença	2009
1.1.3 Alterar/adequar leiautes	Rejane Proença	2009
1.1.4 Criar pesquisas de satisfação sobre condições físicas, ambientais e de saúde	Ana Cristina / Viviane	2009
1.1.5 Dotar o Arquivo de equipamentos e material permanente necessário ao seu pleno funcionamento	Ana Cristina / Dalva Loureiro	2009
1.1.6 Contratar Consultoria em Arquivologia	Ana Cristina / Dalva Loureiro	2009
1.1.7 Realizar licitações e contratações	Jairo / Ana Cristina	
1.2 Expandir o espaço físico		
1.2.1 Identificar demandas e realizar estudo de viabilidade	Ana Cristina	2010
1.2.2 Elaborar Projeto Básico e Executivo para Obras	Ana Cristina / Rejane Proença	2010
1.2.3 Realizar licitações e contratações	Jairo / Ana Cristina	2010/2011
1.2.4 Construir anexo	Márcia Peixoto / Cesar Barreto	2011
1.3 Renovar parque tecnológico		
1.3.1 Identificar demandas e realizar estudo de viabilidade	Marcos Teixeira	2009
1.3.2 Programar aquisições	Marcos Teixeira	2009
1.3.3 Realizar licitações e contratações	Jairo / Ana Cristina	2009
1.4 Manter suporte logístico adequado às necessidade do Tribunal		
1.4.1 Identificar demandas por suporte logístico	Ana Cristina / Alonso	2009
1.4.2 Realizar licitações e contratações	Jairo / Ana Cristina	2009

Projetos/Ações	Responsável	Ano
2. Garantir recursos para o apropriado funcionamento e para modernização do TCE		
2.1 Criar Fundo de Modernização do TCE		
2.1.1 Atualizar o projeto de lei	Cesar Barreto / Giovanna Adjafre	2009
2.1.2 Articular a aprovação do projeto de lei	Paulo Cesar	2009
2.1.3 Criar mecanismos para operacionalizar o fundo	Cesar Barreto / Giovanna Adjafre / Paulo Cesar	2009
2.2 Definir recursos específicos para execução do Plano Estratégico		
2.2.1 Definir necessidades orçamentárias para a execução do Plano Estratégico de TI	Ana Cristina/Marcos Teixeira	2009
2.2.2 Definir necessidades orçamentárias para a execução dos projetos estabelecidos no Plano Estratégico	Ana Cristina / Maria Amélia	2009
2.3 Desenvolver mecanismos de captação de recursos		
2.3.1 Articular junto às organizações não governamentais e outras instituições que possuam recursos para projetos voltados para controle social e controle externo		2010
2.4 Alinhar constantemente o Orçamento do Tribunal ao Plano Estratégico		
2.4.1 Estabelecer mecanismos de construção compartilhada do Orçamento do Tribunal	Ana Cristina	2009/2010

4.1.2. Perspectiva Pessoas e Inovação

Projetos/Ações	Responsável	Ano
3. Desenvolver competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos servidores		
3.1 Capacitar servidores/colaboradores		
3.1.1 Realizar estudo sobre as necessidades dos setores	Hilária / Viviane	2009
3.1.2 Elaborar e aprovar os procedimentos de capacitação no âmbito do TCE	Hilária	2009
3.1.3 Estabelecer cronograma de capacitação	Hilária / Viviane	2009
3.2 Implantar modelo de gestão por competências		
3.2.1 Contratar consultoria para suporte no desenvolvimento e na implantação da gestão por competências no TCE	Ana Cristina / Viviane	2009
3.2.2 Mapear competências dos servidores	Viviane	2009
3.2.3 Mapear competências para os cargos	Viviane	2009
3.2.4 Planejar e executar capacitações para reduzir gap de competências (servidor versus cargo)	Hilária / Viviane	2009
3.3 Aprimorar as ferramentas de avaliação da eficácia das capacitações		
3.3.1 Rever modelos de avaliação de reação das capacitações	Hilária	2009
3.3.2 Aprimorar modelo de avaliação de eficácia das capacitações pelos gestores	Hilária	2009
4. Gerar clima organizacional propício à motivação, à valorização e ao comprometimento das pessoas		
4.1 Criar e aplicar pesquisa de clima organizacional		
4.1.1 Estabelecer critérios de avaliação de clima organizacional	Ana Cristina / Viviane	2009
4.1.2 Aplicar pesquisa de clima organizacional	Ana Cristina / Viviane	2009
4.2 Incentivar a motivação, a valorização e o comprometimento		
4.2.1 Estabelecer e executar ações voltadas para a motivação	Ana Cristina / Viviane	2009
4.2.2 Estabelecer e executar ações voltadas para o reconhecimento e a valorização profissional	Ana Cristina / Viviane	2009
4.2.3 Estabelecer e executar ações voltadas para melhoria da qualidade de vida laboral	Ana Cristina / Viviane	2009
4.2.4 Definir e executar calendário de eventos sociais e culturais voltados para a integração dos colaboradores do Tribunal	Ana Cristina / Viviane	2009

Projetos/Ações	Responsável	Ano
5. Desenvolver as práticas de gestão de pessoas		
5.1 Aprimorar o modelo de avaliação por desempenho		
5.1.1 Desenvolver critérios para realizar avaliação por desempenho	Viviane / Presidente do Comitê de Gestão de Pessoas	2009
5.1.2 Manter atualizado os procedimentos de avaliação por desempenho	Viviane	2009
5.2 Implantar práticas de Gestão do Conhecimento		
5.2.1 Manter acervo da biblioteca atualizado e alinhado às necessidades do TCE	Regina	2009
5.2.2 Implantar ações de geração e disseminação do conhecimento no TCE	Hilária	2009
5.2.3 Criar mecanismos de sistematização, documentação e disponibilização do conhecimento	Hilária / Marcos Teixeira	2010
5.3 Criar e aplicar pesquisa sobre práticas de gestão de pessoas		
5.3.1 Estabelecer critérios de avaliação das práticas de gestão de pessoas	Viviane	2009
5.3.2 Aplicar pesquisa sobre práticas de gestão de pessoas	Viviane	2009
5.4 Alinhar a alocação de pessoas às necessidades do Plano Estratégico		
5.4.1 Definir lotação adequada de pessoal compatível com as atividades do TCE	Cesar Barreto/Ana Cristina/Giovanna Adjafre	2009
5.4.2 Desenvolver um Banco de Talentos	Viviane Rodrigues	2009
5.5 Prover o Núcleo de Recursos Humanos de instrumentos para melhor gestão		
5.5.1 Implantar Sistema Informatizado de Recursos Humanos	Viviane Rodrigues/Marcos Teixeira	2009
6. Incentivar o potencial inovador dos servidores		
6.1 Criar metodologia de fomento e reconhecimento da Inovação		
6.1.1 Estabelecer mecanismos de geração e de coleta de idéias inovadoras, junto aos colaboradores	Maria Amélia / Luiz	2009
6.1.2 Estabelecer calendário específico, nas reuniões do Comitê Executivo, para geração e implementação de idéias inovadoras	Maria Amélia / Luiz	2009
6.1.3 Criar critérios de avaliação de idéias inovadoras	Maria Amélia / Luiz	2009
6.1.4 Criar Prêmio de Reconhecimento da Inovação	Maria Amélia / Luiz	2010

4.1.3. Perspectiva Processos Internos

Projetos/Ações	Responsável	Ano
7. Ampliar e aprimorar o uso da Tecnologia da Informação		
7.1 Implementar Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI		
7.1.1 Elaborar Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI	Marcos Teixeira	2009
7.1.2 Acompanhar a execução do Plano Diretor de TI	Marcos Teixeira	2009 a 2012
7.2 Aprimorar e aplicar pesquisa de satisfação de usuários de TI		
7.2.1 Rever critérios de avaliação de satisfação de usuário de TI	Paulo Alcantara	2009
7.2.2 Aplicar pesquisa de satisfação de usuário de TI	Lailze	2009
7.3 Desenvolver novas funcionalidades para controle externo		
7.3.1 Implantar o Sistema de Controle de Atos de Pessoal sujeitos a registro	Yasmara / Silvana Lacerda	2009
7.3.2 Realizar estudo de viabilidade de utilização de Gerenciamento Eletrônico de Documentos no TCE	Teni	2009
7.3.3 Implantar projeto piloto de Certificação Digital em atos de registro (nomeação)	Paulo Alcantara	2009
7.3.4 Desenvolver ferramentas para Auditoria (inclusive para auditorias concomitantes)	Ricardo Dias	2009
7.3.5 Desenvolver ferramentas para Auditoria de Obras Públicas	Paulo Alcantara	2009
7.3.6 Desenvolver ferramentas para Auditoria Ambiental	Paulo Alcantara	2010
7.3.7 Desenvolver Sistema de Gerenciamento da Tabela de Temporalidade	Dalva	2009
7.3.8 Cadastro de gestores com contas desaprovadas e gestores inadimplentes	Luiz Dias	2009
7.3.9 Implantar Sistema de Recursos Humanos	Viviane	2009
7.3.10 Alinhar os Indicadores de Desempenho com os Indicadores Estratégicos	Maria Amélia	2009
7.3.11 Otimizar o sistema de avaliação de indicadores (transformar em sistema de acompanhamento do plano estratégico)	Maria Amélia / Marcos Teixeira	2009

Projetos/Ações	Responsável	Ano
8. Aprimorar a comunicação com a Sociedade		
8.1 Estabelecer formas de divulgação da atuação do TCE		
8.1.1 Implementar o convênio de cooperação para utilização da TV da Assembleia Legislativa	Salomão	2009
8.1.2 Elaborar Cartilha Educativa do TCE	Hilária	2009
8.1.3 Promover eventos técnicos (ou de divulgação?) para jurisdicionados	Hilária	2009
8.1.4 Divulgar de forma tempestiva as decisões/informações do TCE no sítio Institucional/Portal Nacional dos TCEs	Salomão	2009
8.1.5 Implementar o programa “Agente de Controle”	Hilária	2009
8.1.6 Divulgar permanentemente na mídia a atuação do TCE	Salomão	2009
8.1.7 Realizar estudos para aprimoramento e ampliação dos canais de atendimento e de comunicação com a Sociedade (exemplo: criação de Ouvidoria)	Comitê Executivo	2009
8.1.8 Realizar pesquisa institucional (percepção da mídia, das Instituições de Ensino Superior - IES, das Associações e Conselho de Classe, das ONGs, dos Sindicatos, da OAB e dos Órgãos Jurisdicionados) com relação às ações do TCE	Maria Amélia	2009
8.1.9 Revisar e Atualizar a Coletânea (09 documentos)	Teni	2009
8.1.10 Sistematizar a publicação da Revista Controle	Hilária	2009
8.2 Disponibilizar as decisões e a jurisprudência do TCE, mediante consulta ao site institucional		
8.2.1 Realizar estudo para definição dos procedimentos necessários para disponibilização, por meio de pesquisa textual, das decisões e da jurisprudência do TCE	Giovanna Adjafre	2009
8.2.2 Desenvolver aplicativo para disponibilização das decisões e da jurisprudência	Marcos Teixeira	2010
8.2.3 Elaborar Instrução Normativa definindo os procedimentos e áreas responsáveis pela disponibilização dos arquivos no site do TCE, para aprovação pelo Plenário	Giovanna Adjafre	2010
8.2.4 Validar os resultados obtidos com a implantação das metodologias de trabalho e realizar testes com simulação de pesquisas	Luiz Dias	2010

Projetos/Ações	Responsável	Ano
9. Firmar parcerias estratégicas		
9.1 Estabelecer parcerias com outras Instituições para fortalecer o controle externo		
9.1.1 Firmar parcerias com os órgãos estaduais de controle interno com a finalidade de possibilitar a troca de informações	Teni	2009
9.1.2 Firmar parcerias com outros Tribunais de Contas com o objetivo de compartilhar conhecimentos e melhores práticas	Teni / Hilária	2009
9.2 Ampliar relacionamento com a Assembleia Legislativa		
9.2.1 Definir a política de fortalecimento do relacionamento institucional com a Assembleia Legislativa	Cesar Barreto	2009
9.2.2 Monitorar o atendimento às demandas da Assembleia Legislativa relativamente a prazo	Giovanna Adjafre	2009
9.2.3 Avaliar a satisfação quanto ao atendimento e adotar medidas visando ao aprimoramento dos procedimentos considerados não satisfatórios	Maria Amélia	2009
9.2.4 Criar instrumentos de acompanhamento dos resultados das discussões da Assembleia Legislativa para subsidiar ações de auditoria	Margaret	2009
10. Aperfeiçoar e reduzir tempo dos procedimentos de trabalho		
10.1 Reduzir o estoque de processos		
10.1.1 Implantar sistemática de monitoramento da redução do estoque dos Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais (anteriores a 2003)	Teni	2009
10.1.2 Elaborar Plano Anual de Auditoria para Prestação de Contas em Estoque	Giovanna Adjafre	2009
10.2 Aperfeiçoar e reduzir tempo médio dos procedimentos		
10.2.1 Elaborar tabela de tempos médios para exames de processos por tipo, etapa, complexidade, pessoal disponível, situação, até a sua finalização	Giovanna Adjafre	2009
10.2.2 Redesenhar e normatizar o procedimento de cada processo visando atender o prazo estimado	Maria Amélia	2009
10.2.3 Estabelecer procedimentos de gerenciamento de melhoria contínua das rotinas diárias	Maria Amélia	2009
10.2.4 Redesenhar procedimento de Controle de Atos de Pessoal	Elisa	2009
10.2.5 Garantir a Manutenção da Recertificação ISO 9001-2000	Maria Amélia	2009

Projetos/Ações	Responsável	Ano
11. Aperfeiçoar instrumentos de controle		
11.1 Aperfeiçoar Auditoria Operacional		
11.1.1 Elaborar Manual de Auditoria Operacional (ANOP) e submeter à aprovação do Pleno	Ricardo Dias	2009
11.1.2 Inserir auditorias operacionais no plano anual de auditoria	Giovanna Adjafre	2009
11.1.3 Avaliar a execução das auditorias operacionais realizadas e propor melhorias nos procedimentos	Giovanna Adjafre	2010
11.2 Realizar Auditorias Concomitantes		
11.2.1 Estruturar e Implantar a 11ª ICE - Inspeção de Obras	Teni	2009
11.2.2 Inserir auditorias concomitantes no plano anual de auditoria (Obras, Patrimônio, Licitação e Tecnologia da Informação)	Giovanna Adjafre	2009
11.2.3 Inserir auditorias em áreas de risco (Terceiro Setor, Convênios, Programas de Governo ...) no plano anual de auditoria	Giovanna Adjafre	2009
11.3 Estimular a participação dos cidadãos no Controle Social		
11.3.1 Implantar o Programa Agente de Controle	Hilária	2009
11.3.2 Elaborar e executar a programação de eventos no TCE, voltados para estimular o controle social, em parceria com o INESP/UNIPACE e com outras entidades	Hilária	2009
11.3.3 Realizar estudo para viabilizar ações de fomento ao controle social	Hilária	2009
11.4 Aperfeiçoar a estrutura legal e normativa de suporte ao controle Externo		
11.4.1 Criar banco de dados de legislação		
11.4.2 Criar banco e dados de jurisprudência e (Doutrina)		
11.4.3 Elaborar/ atualizar normas relacionadas ao controle Externo	Giovanna Adjafre	2009
11.4.4 Elaborar Manual de procedimentos para análise dos relatórios da LRF e submeter à aprovação do Plenário	Giovanna Adjafre / Diretores da 4ª e 9ª ICEs	
11.5 Implementar novas metodologias de auditoria		
11.5.1 Implementar novas/aperfeiçoar metodologias de auditoria	Giovanna Adjafre	2009
11.6 Participar do Prêmio Programa Nacional Gestão Pública Desb/Gespública		
11.6.1 Realizar auto avaliação (identificar a pontuação)	Maria Amélia	2009
11.6.2 Atingir a pontuação máxima	Maria Amélia	2010
11.6.3 Concorrer ao prêmio	Maria Amélia	2010
11.6.4 Adequar a estrutura física / tecnológica / pessoal para o Núcleo de Autuação e Expedição de Comunicações	James	2009

4.1.4. Perspectiva Resultados

Projetos/Ações	Responsável	Ano
12. Combater a corrupção, o desvio e a fraude		
12.1 Estabelecer modelo de conduta ética para a Administração Pública Estadual		
12.1.1 Elaborar Código de Ética do TCE	Cesar Barreto / Giovanna Adjafre	2009
12.2 Evitar o desvio de recursos públicos		
12.2.1 Realizar ações de auditoria que geram benefício financeiro potencial	Giovanna	2010
12.2.2 Aumentar percentual de auditorias realizadas de forma preventiva e/ ou concomitante ao ato de gestão	Giovanna	2009
12.3 Ampliar a transparência da gestão pública		
12.3.1 Aperfeiçoar a sistemática de acompanhamento e de divulgação da utilização dos recursos públicos estaduais e dos resultados decorrentes	Giovanna/ Salomão	2009
12.3.2 Estimular a medição, análise crítica e a divulgação pela administração como condição necessária à melhoria da gestão	Giovanna/Hilária	20010
12.3.3 Permitir maior acesso e o monitoramento por parte dos cidadãos, da atuação de instituições e agentes públicos	Salomão/Marcos	2009
Projetos/Ações	Responsável	Ano
13. Contribuir para melhoria do desempenho da administração pública estadual		
13.1 Promover eventos técnicos para jurisdicionados	Hilária	2009
13.1.1 Promover eventos técnicos para jurisdicionados nas áreas de interesse apontadas mediante realização da Pesquisa Institucional		
13.2.Firmar parcerias com órgãos públicos para o aprimoramento da gestão pública	Hilária	2010
13.3. Tornar disponíveis para os gestores públicos orientações, determinações, recomendações ou avaliações visando melhorar a gestão e o desempenho de órgãos e entidades	Giovanna/ Hilária	2009
13.4 Estimular ações de fiscalização em que há registro de oportunidade de melhoria na Administração pública	Giovanna	2009

4.2. Monitoração dos Indicadores Estratégicos

4.2.1. Premissas para Definição de Indicadores Estratégicos

Para a definição dos indicadores do Tribunal foram consideradas as seguintes premissas:

- O indicador deve ser compreensível (simplicidade), evitando-se, quando possível, formas de apuração complexas;
- O indicador deve ter aplicação fácil e abrangente (representatividade em toda a Organização);
- Ser interpretável de forma uniforme, não permitindo diferentes entendimentos;
- Ser compatível com o processo de coleta de dados existentes (facilidade na obtenção dos dados);
- Ser preciso quanto à interpretação dos resultados (credibilidade e consistência);
- Ser economicamente viável a sua aferição (custo versus benefício);
- Oferecer subsídios ao processo decisório (utilidade);
- Estar associado aos objetivos estratégicos da organização.

4.2.2. Documentação dos Indicadores Estratégicos

A documentação dos indicadores estratégicos deve ter os seguintes campos:

- **Perspectiva** – perspectiva do Mapa estratégico ao qual o indicador está associado;
- **Objetivo estratégico** – objetivo estratégico, constante do Mapa, cujo desempenho é medido pelo indicador;
- **Indicador** – nome do indicador estratégico;
- **Forma de Apuração** – maneira pela qual se calcula o resultado do indicador, fórmula de cálculo;

- **Unidade** – unidade de medida do indicador. Todo indicador tem uma medida de resultado que deve expressar o objetivo que irá mensurar (percentual, valor em R\$, quantidade simples, tempo etc);
- **Tipo** – determina o tipo do indicador: Crescente (quanto maior melhor) e Decrescente (quanto menor melhor);
- **Peso** – ponderação que representa a importância do indicador em relação aos demais;
- **Acum** – estabelece como o resultado do indicador deve ser acumulado (valor mensal, valor acumulado pela soma dos meses decorridos, média mensal, valor trimestral, valor semestral etc.);
- **Responsável** – área responsável pelos dados necessários para **Medição** do indicador e área responsável pela **Coordenação** da orientação para as demais áreas sobre que ações devem ser realizadas para que se alcance as metas esperadas para o indicador;
- **Fontes dos Dados** – Relatório ou sistema que fornecerá os dados necessários para a mensuração do indicador Para medir um indicador é necessário coletar dados que serão analisados, com base na definição dos próprios indicadores. Entretanto, desenvolver novos sistemas de coleta de dados pode ser dispendioso – o tempo e o esforço devem ser comparados com o benefício;
- **Periodicidade** – Momento em que se dará a medição (diariamente, mensalmente, anualmente, eventualmente etc.).

**Plano Estratégico
2010 – 2015**




Segue modelo de documentação dos indicadores estratégicos:






OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FORMA DE APURAÇÃO	UNID.	TIPO	PESO	ACUM	ÁREA RESPONSÁVEL		FONTES DOS DADOS	PERIODICIDADE
							MEDIÇÃO	COORD.		
Desenvolver competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos servidores	2.1.1. Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	(Número de treinamentos realizados / total de treinamentos previstos no plano anual de treinamentos) x 100								
	2.1.2. Grau de aderência dos servidores às competências	Número de competências, em nível satisfatório, apresentadas pelo servidor / número de competências requeridas para o espaço ocupacional em que se situa) x 100								
	2.1.3. Volume médio de horas de capacitações voltadas para a gestão por competências	(Horas de capacitações voltadas para a gestão por competências despendidas / horas de capacitações previstas) x 100								
	2.1.4. Índice de Universalização da Capacitação	(Quantidade de servidores capacitados/quantidade total de servidores) x 100								
	2.1.5. Volume médio de horas de capacitação por servidor	Quantidade de horas de capacitação/quantidade total de servidores								

4.2.3. Painel de Monitoração dos Indicadores Estratégicos

Todos os indicadores devem ter **METAS** definidas para que se estabeleça um padrão de desempenho mínimo esperado e para que se possa comparar com o resultado **REAL**.

Desenvolver competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos servidores			JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
2.1.1. Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	0	META						
		REAL						
2.1.2. Grau de aderência dos servidores às competências	0	META						
		REAL						
2.1.3. Volume médio de horas de capacitações voltadas para a gestão por competências	0	META						
		REAL						
2.1.4. Índice de Universalização da Capacitação	0	META						
		REAL						
2.1.5. Volume médio de horas de capacitação por servidor	0	META						
		REAL						

Esta comparação permite a montagem de um **Painel de Monitoração** para que os gestores percebam quais indicadores estão atingindo as metas esperadas (), quais indicadores estão próximos de atingir a meta, mas ainda não chegaram lá () e quais indicadores não atingiram as metas ().

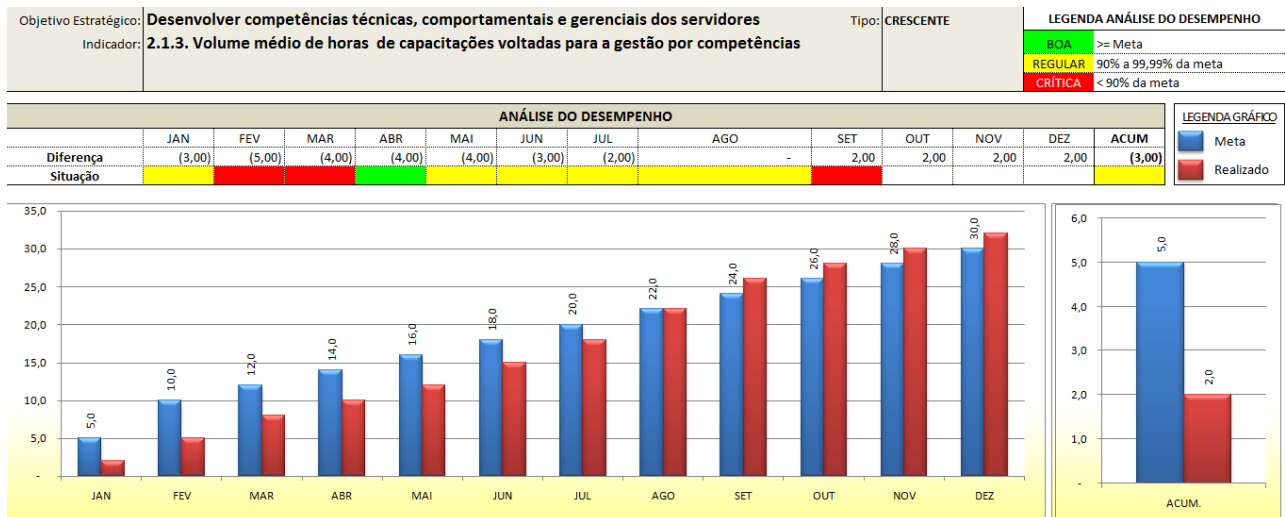
DIMENSÃO	OBJETIVOS/INDICADORES	META X REAL
PERSPECTIVA PESSOAS E INOVAÇÃO	Desenvolver competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos servidores	
	2.1.1. Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	
	2.1.2. Grau de aderência dos servidores às competências	
	2.1.3. Volume médio de horas de capacitações voltadas para a gestão por competências	
	2.1.4. Índice de Universalização da Capacitação	
	2.1.5. Volume médio de horas de capacitação por servidor	

Para a definição do atingimento das metas, cada indicador deve ter a indicação do que será Verde, Amarelo ou Vermelho.

BOA	>= Meta
REGULAR	90% a 99,99% da meta
CRÍTICA	< 90% da meta

- Bom desempenho é atingir a meta;
- Desempenho regular é atingir de 90 a 99,99% da meta;
- Desempenho crítico é atingir abaixo de 90 % da meta.

Os dados dos indicadores também deverão ser comparados graficamente, conforme a seguir demonstrado.



5. Bibliografia

- ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. 5ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- BAUER, Ruben. *Gestão da Mudança: Caos e Complexidade nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- GHELMAN, Silvio. *Adaptando o Balanced Scorecard aos Preceitos da Nova Gestão Pública*. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistema de Gestão pela Qualidade Total). Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2006.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- . *Estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- . *Organização Orientada para a Estratégia*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- . *Mapas Estratégicos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- . *Alinhamento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- . *A Execução Premium*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LEMPEL, Joseph. *Safári da Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial*. 16ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- . *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLVE, Nils-Goran et. alii. *Condutores da Performance: Uma Guia Prático para o uso do "Balanced Scorecard"*. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.
- PINHEIRO, Fábio Araújo. *Uma contribuição ao estudo da atuação da controladoria na avaliação de resultados e desempenhos em instituições financeiras de desenvolvimento*. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Controladoria). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000.
- REZENDE, José Francisco. *Balanced Scorecard e a Gestão do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.