



TRIBUNAL DE CONTAS  
DO ESTADO DO CEARÁ

# Planejamento Estratégico

## 2004/2009



2ª Revisão do  
Plano Estratégico

Coletânea TCE/CE



1

# Tribunal de Contas do Estado do Ceará

## Conselheiros



José Valdomiro Távora de Castro Júnior  
**Presidente**



Teodorico José de Menezes Neto  
**Vice-Presidente e Corregedor**



Francisco Suetônio Bastos Mota



Luís Alexandre A. Figueiredo de Paula Pessoa



Soraia Thomaz Dias Victor



Pedro Augusto Timbó Camelo

## Audidores



Paulo César de Souza



Edilberto Carlos Pontes Lima



Itacir Todero

## Procuradores de Contas



Rholden Botelho de Queiroz  
**Procurador-Geral**



Gleydson Antônio Pinheiro Alexandre

## Corpo Diretivo

### **Chefia de Gabinete da Presidência**

Márcia Maria B. de Santana Peixoto

### **Procuradoria Geral**

Aline Saldanha de Lima Ferreira Sena

Alinne Barreto Menezes

Maria de Fátima Siqueira Costa

### **Assessoria da Presidência**

Henrique Arruda Barreira

Letrice Joyce Vale Falcão

Livia Ribeiro de Lucena

Marcus Vinicius Siqueira Braga

Maria Bernadete Cavalcante de Albuquerque

Maria Amélia Holanda Cavalcante

### **Assessoria de Comunicação Social**

Salomão de Castro e Silva Moura Brasil Filho

### **Secretaria-Geral**

César Wagner Marques Barreto

### **Secretaria Adjunta**

Luiz Gonzaga Dias Neto

### **Coordenadoria das Unidades de Controle Externo**

#### **Coordenadora**

Giovanna Augusta Moura Adjafre

### **Assessores**

Elisa Maria Arruda Bastos Barroso

José Oscar Feitosa Andrade

José Ricardo Moreira Dias

Márcio Paiva de Aguiar

### **1ª Inspeção de Controle Externo**

Silvana Maria Lacerda Pereira

Yasmara Florentino Holanda Lopes

### **2ª Inspeção de Controle Externo**

Edvar da Silva Medeiros

### **3ª Inspeção de Controle Externo**

José Osmar da Silva

### **4ª Inspeção de Controle Externo**

José Alexandre Moura Pereira

### **5ª Inspeção de Controle Externo**

Rubens Cezar Parente Nogueira

### **6ª Inspeção de Controle Externo**

Ricardo Araújo Ferreira

### **7ª Inspeção de Controle Externo**

José Teni Cordeiro Júnior

### **8ª Inspeção de Controle Externo**

Cleonaldo Rodrigues da Costa

### **9ª Inspeção de Controle Externo**

Margaret do Vale Sales

### **Diretoria do Departamento de Informática**

Marcos Teixeira Bezerra

### **Diretoria do Departamento de Administração**

Ana Cristina Uchoa A. de Andrade

### **Núcleo de Recursos Humanos**

Maria Hilária de Sá Barreto

### **Núcleo de Finanças**

Ailza Mateus Sampaio Neta

### **Núcleo de Apoio Logístico**

Francisco das Chagas Evangelista

### **Serviço de Biblioteca**

Regina Lúcia da Silva Braga

### **Núcleo de Atendimento e Protocolo**

Maria Verônica Lima Marcelo

### **Serviço de Administração da Sede**

Miguel Ângelo de Falcão Pereira

### **Serviço de Arquivo**

Anizia Procópio Martins

**Tribunal de Contas do Estado do Ceará**

**Planejamento Estratégico  
2004/2009**

**2ª Revisão do Plano Estratégico**

**Coletânea TCE/CE**

Fortaleza  
2007

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

C287p Ceará. Tribunal de Contas  
Planejamento estratégico. Fortaleza-CE: TCE, 2007.  
51p. (Série Coletânea TCE/CE, 1)

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

CDU 336.126.55

*O futuro dependerá daquilo que fizermos no presente*

(Gandhi)

# Sumário

<b>1 - Apresentação .....</b>	<b>05</b>
<b>2 - Resolução nº 3211/2007 (TCE/CE)</b>	
Dispõe sobre a Segunda Revisão do Plano Estratégico para o biênio 2008/2009.....	<b>07</b>
<b>3 - Metodologia de Elaboração do Documento .....</b>	<b>09</b>
<b>4 - Avanços.....</b>	<b>11</b>
4.1 - Modernização dos Processos do TCE .....	11
4.2 - Aprimoramento do Controle Social .....	21
<b>5 - Avaliação do Plano Estratégico 2004/2009 .....</b>	<b>24</b>
5.1 - Visão Geral.....	24
5.2 - Ações Concluídas .....	25
5.3 - Quantificação dos Projetos por Objetivo Estratégico.....	31
<b>6 - Construindo o Futuro.....</b>	<b>31</b>
6.1 - Metodologia Adotada na Revisão do Plano Estratégico do TCE..	31
6.2 - Mapa Estratégico do TCE para o Período 2008/2009 .....	37
6.3 - Plano de Ação para 2008/2009 .....	38
<b>Anexos .....</b>	<b>47</b>
Resolução nº 3404/2004 (TCE/CE)	
Dispõe sobre o Plano Estratégico para o período de 2004/2009 .....	49
Resolução nº 3916/2005 (TCE/CE)	
Dispõe sobre a Primeira Revisão Anual do Plano Estratégico para o período de 2006/2009 .....	51



## 1 - Apresentação

Este documento apresenta a Segunda Revisão do Plano Estratégico do Tribunal de Contas para o biênio 2008/2009, confirmando, assim, o propósito de alinhamento dos seus objetivos estratégicos na constante busca pela obtenção da excelência no desempenho do exercício do Controle Externo.

A sistemática de Planejamento Estratégico é uma realidade no Tribunal de Contas desde 2004. Como resultado das definições estratégicas lançadas e contando com o esforço da gestão, dedicação e comprometimento do quadro de colaboradores desta Corte de Contas, no triênio 2005/2007, importantes ações foram executadas, como: a certificação ISO 9001:2000 e a sua manutenção, redesenho de fluxo de processos, realização de pesquisa institucional, aumento significativo de oportunidades de treinamentos, realização de concurso e posse de auditores e procuradores de contas, implantação do plano de cargos e carreiras e da gratificação de desempenho (produtividade), aumento substancial do parque tecnológico, instituição da Escola de Contas, ampliação do espaço físico com a construção do prédio anexo ao TCE, dentre outras.

Dado que as organizações públicas estão inseridas num contexto de mudanças rápidas e emergentes que possibilitem um alcance maior de resultados, o grupo gestor do Tribunal, numa ação conjunta com o corpo técnico, com o acompanhamento de consultoria, definiu uma metodologia para revisão do Planejamento Estratégico 2004/2009, abrangendo as seguintes etapas: diagnóstico e revisão do Plano de Ação atual que culminou com a avaliação e correção de seus rumos e a definição do mapa estratégico que orientará as ações para o biênio 2008/2009.

No Plano 2008/2009, foi definida a implementação de metodologia para gerenciamento dos resultados por meio da utilização da ferramenta de gestão por indicadores, inspirada no *Balanced Scorecard* BSC, que se constitui em referencial de mensuração do desempenho das organizações.

O BSC proporciona que se focalize o desempenho financeiro e a eficiência operacional, bem como se preste atenção na satisfação do cliente e no desenvolvimento dos recursos humanos da organização. Também permite o acordo sobre a estratégia, melhora a comunicação, alinha esforços, muda a cultura organizacional, define desempenhos esperados e possibilita o controle.

Por fim, há de se ressaltar que o caminho a ser percorrido compreende diversas fases, das quais se destaca a implantação de sistemática de monitoramento e acompanhamento de resultados. Cabe, portanto, aos diversos setores deste Tribunal a continuidade do processo.

José Valdomiro Távora de Castro Júnior  
Presidente



## 2 - Resolução nº 3211/2007

**Dispõe sobre a Segunda Revisão do Plano Estratégico para o biênio 2008/2009.**

**O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**, no uso das atribuições que lhe confere a Constituição do Estado e a Lei Estadual Nº. 12.509, de 06 de dezembro de 1995, em Sessão Plenária realizada no dia 19 de dezembro de 2007;

Considerando o disposto no art. 4º, incisos I, II, III, IV e V da Resolução nº. 3404/2004, aprovada em 22 de dezembro de 2004 e publicada no Diário Oficial do Estado do Ceará de 21 de janeiro de 2004;

Considerando as alterações propostas para os projetos, pelo Comitê de Planejamento Estratégico;

RESOLVE:

**Art. 1º** - Aprovar a Segunda Revisão do Plano Estratégico, do Tribunal de Contas do Estado, para o biênio 2008/2009.

**Art. 2º** - O Plano Operativo Anual (POA) guardará consonância com os objetivos e ações dos projetos constantes na Segunda Revisão do Plano Estratégico.

**Art. 3º** - Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

**Art. 4º** - Ficam revogadas as disposições em contrário.

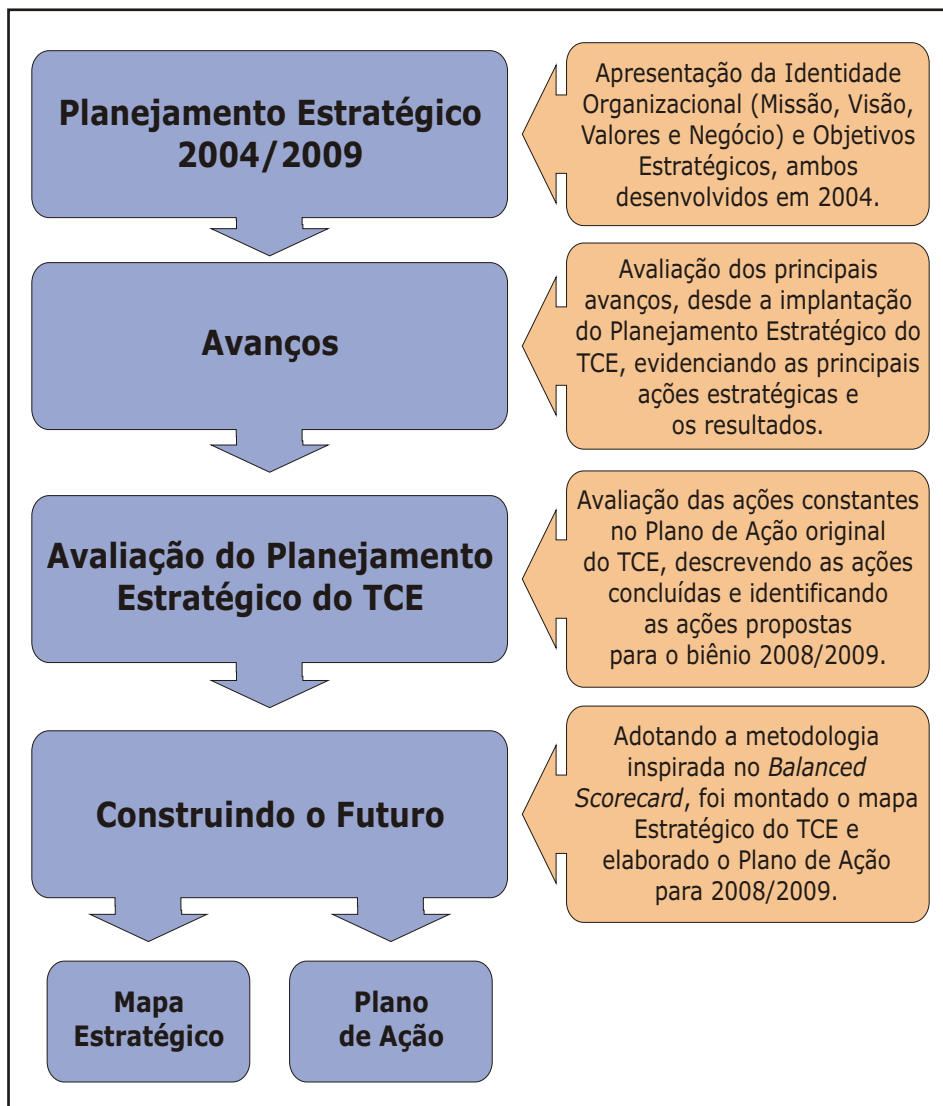
Sala das Sessões do Tribunal de Contas do Estado do Ceará, em Fortaleza, aos 19 de dezembro de 2007.

Conselheiro José Valdomiro Távora de Castro Júnior  
Presidente



### 3 - Metodologia de Elaboração do Documento

Numa tentativa de enriquecer a avaliação do Planejamento Estratégico do TCE, bem como de propor metodologias modernas e inovadoras para a sua continuidade, este documento foi desenvolvido, utilizando-se a seguinte metodologia:



## **Identidade Organizacional**

### **MISSÃO**

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

### **VISÃO**

Ser referência nacional no controle externo até o ano de 2009, atuando de forma tempestiva, transparente, com eficiência e eficácia, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública do Estado do Ceará.

### **VALORES**

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.

### **NEGÓCIO**

Controle Externo da administração pública estadual.

## **Objetivos Estratégicos**

Os objetivos estratégicos do TCE-CE, constantes do Planejamento Estratégico 2004-2009, foram agrupados focando duas linhas de ação: Modernização dos Processos do TCE, voltada para a implementação de projetos relacionados ao desenvolvimento de suas atividades e o Aprimoramento do Controle Social com projetos visando à aproximação com a sociedade e à integração interinstitucional.

A modernização dos processos do TCE compõe-se das seguintes estratégias:

- desenvolver política adequada de recursos humanos;
- aperfeiçoar as ações de controle, visando à melhoria do desempenho funcional;
- adequar espaço físico as necessidades do TCE;
- desenvolver política atualizada de Tecnologia da Informação;
- desenvolver projeto de implementação efetiva do modelo de

gestão e estruturar sistemática de planejamento e desenvolvimento institucional no TCE;

- captar recursos para realização da modernização dos processos do TCE; e
- fortalecer parceria com os órgãos de controle interno.

O aprimoramento do controle social está composto pelas estratégias a seguir relacionadas:

- elaborar programa objetivando aproximar o TCE da sociedade;
- fortalecer a integração com o Poder Legislativo Estadual;
- implantar o Instituto do Tribunal de Contas do Estado previsto na Lei Orgânica; e
- aperfeiçoar as ações de controle, visando à melhoria do desempenho funcional.

## 4 - Avanços

### 4.1 - Modernização dos Processos do TCE

#### a) Reestruturação das Inspetorias

Em 2004, o Tribunal realizou significativas mudanças nas inspetorias de controle externo (ICE), unidades técnicas responsáveis pelo desenvolvimento de sua atividade-fim, ao aprovar, em 19/05/2004, por meio da Resolução nº 1.219/2004, publicada no DOE de 04/06/2004, a reestruturação das inspetorias.

A estrutura organizacional do TCE era agrupada por unidades jurisdicionadas, conforme regime jurídico (administração direta, autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas). Com o objetivo de acompanhar a evolução do orçamento público do Estado, com alocação de recursos em cada função de governo, a nova estrutura ficou assim definida:

#### Inspetorias especializadas:

INSPETORIA	FUNÇÃO
<b>1ª Inspetoria de Controle Externo</b>	Exame e instrução das aposentadorias, pensões, reformas, recursos e revisões e registros dos atos de admissão de toda a Administração Pública Estadual
<b>7ª Inspetoria de Controle Externo</b>	Inspeções e auditorias em licitações, contratos e convênios de toda a Administração Pública Estadual
<b>8ª Inspetoria de Controle Externo</b>	Inspeções e auditorias em obras e patrimônio de toda a Administração Pública Estadual

### Inspetorias centradas nas fiscalizações das funções de governo:

INSPETORIA	FUNÇÃO
<b>2ª Inspeção de Controle Externo</b>	Saúde e Assistência Social
<b>3ª Inspeção de Controle Externo</b>	Saneamento, Gestão Ambiental, Habitação, Energia, Transporte e Urbanismo
<b>4ª Inspeção de Controle Externo</b>	Previdência e Administração
<b>5ª Inspeção de Controle Externo</b>	Educação, Cultura, Comunicações, Ciências e Tecnologia, Desporto e Lazer
<b>6ª Inspeção de Controle Externo</b>	Agricultura, Organização Agrária, Trabalho, Indústria, Comércio e Serviços
<b>9ª Inspeção de Controle Externo</b>	Judiciária, Essencial à Justiça, Legislativa, Segurança Pública e Direito da Cidadania

#### b) Aprovação de manuais e elaboração de estudos técnicos

- Aprovação do Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais, referentes ao exercício de 2003 em diante, com o objetivo de implementar sistemática de exame e instrução desta espécie de processo.
- Aprovação do Manual de Instrução Simplificada de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais, referente aos exercícios anteriores a 2003, com o objetivo de reduzir o elevado estoque de contas anuais existente no Tribunal.
- Regulamentação do instituto da TCE - Tomada de Contas Especial, mediante a aprovação de Resolução fixando o valor de alçada, de Instrução Normativa dispoendo sobre a instauração e organização desta espécie de processo e, ainda, a elaboração e publicação de estudo técnico, visando a subsidiar os trabalhos internos do Tribunal, bem como a sua instauração pelos gestores públicos.
- Elaboração e publicação de trabalho técnico, contendo definições, termos básicos e legislação correlata relativos a patrimônio, com o intuito de orientar os jurisdicionados quanto à gestão patrimonial.

#### c) Planos anuais de auditoria

Com a aprovação do Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais, o Tribunal passou a aprovar planos anuais de auditorias para as contas referentes aos exercícios a

partir de 2003, baseados em critérios de materialidade e buscando subsídios nos pareceres dos órgãos de controle interno e proporcionando a sistematização e planejamento dos trabalhos desenvolvidos no âmbito das inspetorias, cujos procedimentos internos necessários à sua elaboração, pela Coordenadoria das Unidades de Controle Externo, encontram-se disciplinados na Instrução Normativa nº 04, de 01/09/2005.

Desde então, observa-se incremento de produtividade ano a ano, não obstante as dificuldades enfrentadas, em especial aquelas relacionadas à carência de pessoal.

#### **d) Integração com o controle interno dos jurisdicionados**

Identificação de órgãos/entidades estaduais detentores de controle interno e seus dispositivos legais para o desenvolvimento sistemático de reuniões técnicas.

#### **Resultados**

- Elaboração da Instrução Normativa Conjunta SECON/SEFAZ Nº 01, de 02 de dezembro de 2005, estabelecendo normas de organização e apresentação das tomadas e prestações de contas anuais, com o fim de se inserir as modificações decorrentes de Instrução Normativa nº 01/2005 - TCE, que aprovou o Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas.
- Elaboração e encaminhamento de documentos técnicos pela SECON ao TCE.
- Celebração de convênio de cooperação técnica entre o TCE e o Governo do Estado, com a intervenção da SECON, no intuito de manter intercâmbio de informações constantes das bases de dados do Módulo de Contratos e Convênios do SIAP, gerenciado pela SECON, bem como no Sistema de Contratos e Convênios de que trata a Instrução Normativa nº 06/2005 TCE.
- Comunicação ao TCE dos resultados das auditorias realizadas pela SECON, no âmbito do Poder Executivo Estadual - Administração Direta/Indireta.

#### **e) Elaboração do Regimento Interno do TCE-CE**

Referido Regimento, homologado pelo Pleno do TCE-CE em 3 de abril de 2007, consolidou as disposições contidas em atos regimentais anteriormente editados e trouxe inovações pela necessidade de adequação dos procedimentos da Corte de Contas.

#### **Resultados**

- Possibilitar uma tramitação mais rápida dos procedimentos de fiscalização e dos processos de julgamento de contas e de registro dos atos.

## f) Outras ações

- Celebração de convênio com o Ministério do Planejamento para a execução do PROMOEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios brasileiros.
- Participação do TCE-CE em fóruns técnicos realizados pelo IRB/ATRICON relacionados com a execução do PROMOEX.
- Capacitação de servidores, visando à implantação da Auditoria Operacional no TCE-CE.
- Capacitação de servidores em Gestão por Resultados e Indicadores de Desempenho e Auditoria Governamental e participação em *workshop* promovido pelo BIRD tratando de normas e procedimentos aplicáveis aos projetos financiados por aquele Organismo internacional, todos com o intuito de subsidiar as auditorias realizadas nos programas de governo relacionados com execução da Operação SWAP (Acordo de Empréstimo nº 7321-BR).
- Análise e elaboração de relatórios técnicos referentes às Contas Anuais do Governo do Estado.
- Intercâmbio do TCE/CE e TCE/BA, visando à realização de auditorias em projetos decorrentes de: 1) contratos de empréstimos contraídos pelo Estado do Ceará junto ao BIRD e 2) acordo de doação com recursos provenientes do Fundo Mundial para o Meio Ambiente (Global Environment Facility - GEF), objetivando a preservação, conservação e manejo sustentável da biodiversidade do bioma caatinga em áreas selecionadas dos Estados da Bahia e do Ceará.
- Alteração da Lei Orgânica do TCE e aprovação de atos normativos (instruções normativas e resoluções) que contribuíram para melhoria das atividades de controle externo.

## Resultados

- Possibilitou uma tramitação mais rápida dos procedimentos de fiscalização e dos processos de julgamento de contas e de registro dos atos de pessoal.

## g) Processos Instruídos pelas Inspetorias

NATUREZA	2004	2005	2006	2007*
ATOS	4.671	5.493	6.012	6.824
FISCALIZAÇÃO	835	1.032	1.087	1.225
<b>TOTAL</b>	<b>5.506</b>	<b>6.525</b>	<b>7.099</b>	<b>8.049</b>

Fonte: Sistema de Acompanhamento de Processos

\* Dados Preliminares

## h) Processos julgados pelo Pleno/Câmaras e Despachos Singulares

NATUREZA	2004	2005	2006	2007*
RESOLUÇÕES	3.418	4.274	3.667	3.225
ACÓRDÃOS	205	316	354	234
DESPACHOS SINGULARES	1.940	1.725	2.415	3.119
<b>TOTAL</b>	<b>5.563</b>	<b>6.315</b>	<b>6.436</b>	<b>6.578</b>

Fonte: Sistema de Acompanhamento de Processos

\* Dados Preliminares

### I) Plano de Capacitação

Elaborado Plano de Capacitação, visando ao aperfeiçoamento e à qualificação dos servidores no desempenho de suas atividades funcionais. Desde 2005, foram realizados:

- Atividades - 164 eventos; e
- Oportunidades - 1.898 participantes.

### Resultados

- Melhoria na qualificação técnica dos servidores do Tribunal, contribuindo para o aprimoramento do desempenho de suas atividades.

### j) Aquisição de *hardware*

Aquisição, instalação e configuração de equipamentos de informática para ampliação do parque tecnológico do TCE e previsão de atualização da Rede Lógica, com melhoria na eficiência do tráfego de dados.

Aquisição de <i>hardware</i> - 2004 a 2007	
Equipamento	Qtde
Servidor de rede	7
Microcomputador	158
Impressora laser monocromática	46
Impressora laser colorida	3
Impressora jato de tinta	22
Mini-Impressora matricial	1
<i>Notebook</i>	35
Appliance para backup	1
<i>Switch</i> para Rede	8

### Resultados

- Melhorias significativas no desempenho, ensejando maior celeridade na análise de processos, considerando que, a partir de

2005, foi obtida a média de 1 computador para cada servidor;

- Informatização do Plenário, possibilitando aos envolvidos diretamente com os julgamentos a consulta *on-line* de dados referentes ao processo que está sendo apresentado.

### I) Implantação de softwares

Um dos projetos previstos no Plano Estratégico refere-se à utilização de *softwares* livres no ambiente de Tecnologia da Informação do TCE. A linguagem de programação Java e a ferramenta de escritório "BrOffice" já foram totalmente implantadas, promovendo benefício econômico e de gerenciamento, possibilitando manter todas as estações com a última versão dos aplicativos. A seguir, demonstram-se os aplicativos que foram implantados.

APLICATIVO	PRINCIPAIS FUNCIONALIDADES
Site INTRANET	Consulta da Biblioteca, documentos da ISO, aniversariantes, ramais, <i>clipping</i> de notícias, cronograma de atividades, manuais, consulta ao extrato de pagamento etc
Site Internet	Novo projeto gráfico com Gerenciador de Conteúdo, Consulta de processos, Notícias, Fale Conosco etc
Sistema de Acompanhamento de Processos (SAP)	Principal sistema em uso no TCE. Em 2004 foi iniciado o desenvolvimento para o ambiente WEB (Internet/Intranet), sendo implantado em 2005. Controla o trâmite de processos, súmulas de julgamento, disponibiliza documentos referentes aos processos, gerando também alertas dinâmicos
Sistema de Recursos Humanos SRH	Cadastro de servidores com dados funcionais e consultas gerenciais de Recursos Humanos. Controle de formação profissional e competências por área
Sistema de Controle de Contratos e Convênios	Sistema para envio de informações sobre contratos e convênios pelos jurisdicionados. Celebrado convênio com a SECON para envio dos registros através de transmissão de dados. Disponibiliza para a sociedade consultas a Contratos e Convênios por órgãos da Administração Pública
Sistema de Controle de Material de Consumo (SMP)	Geração de Guia de lançamento, solicitação de material <i>on-line</i> , Controle de estoque, Alerta automático de pedidos etc
Sistema de Controle de Documentos (AUTODOC)	Controle de entrada, empréstimo e localização para recuperação de documentos Arquivados
Autobib	Sistema de Controle da Biblioteca. Aquisição da nova versão do Autobib incluindo o módulo Legislação
Sistema de Controle de Pessoal (SCP)	Sistema para controle de nomeações, aposentadorias e pensões. Geração da informação / certificado da 1ª Inspeção diretamente no sistema. Validação de documentos exigidos por tipo de processo, cadastro de leis e editais, controle de nomeação de cargos, consultas gerenciais etc
Sistema de Controle de Ofícios	Nova versão com funcionamento independente do sistema operacional
Sistema de Acompanhamento de Indicadores	Integração com o SAP para geração dos índices de produtividade setorial
Sistema de Controle de Multas (SCM)	Funciona integrado ao SAP, possibilitando um controle centralizado das multas aplicadas pelo TCE

## Resultados

- Foco no desenvolvimento Web que possibilita o funcionamento independente de plataforma(Windows/Linux ).
- Uso de *softwares* livres, gerando economia de recursos financeiros.
- Criação da Intranet, facilitando a divulgação de informações para os servidores.
- Disponibilização da Pauta de Julgamentos na Internet.
- Visualização, por meio de consulta de processos, dos documentos em texto integral.
- Controle dos ofícios enviados.
- Controle de multas aplicadas, inclusive verificando o prazo para cumprimento da decisão.
- Consulta de Contratos da Administração Pública pela sociedade através do site do TCE.
- Requisições, *on-line*, de material de consumo.

### m) Implantação do Modelo de Gestão Participativa

Foi implantado um modelo de gestão participativa, com a formação de comitês para decidir e implementar as principais decisões sobre a gestão do Tribunal.

## Resultados

- Maior integração das áreas.
- Desenvolvimento de habilidades de trabalho em equipe.
- Conhecimento compartilhado.
- Visão sistêmica da organização pelos servidores.

### n) Certificação ISO 9001:2000

Certificação ISO 9001:2000 para os processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais, a partir do exercício de 2003, e, ainda, Representação, Denúncia, Representação do TCE, Solicitação de Auditoria/Inspeção pela Assembléia Legislativa, Comunicação do Controle Interno e qualquer outro procedimento de origem externa, quanto à gestão patrimonial.

## Resultados

- Padronização de rotinas/atividades por meio da elaboração e implantação de 18 Procedimentos de Controle Interno PCI's e do Manual da Qualidade M.Q.
- Identificação, seqüência e interação de todos os processos do sistema de Gestão da Qualidade, com a elaboração do Mapeamento de Atividades M.A.
- Adoção da Abordagem de Processo, permitindo à organização

- um gerenciamento direcionado à obtenção dos resultados.
- Compromisso da Direção e de todos os servidores e colaboradores com a Política da Qualidade e seus objetivos.
  - Qualificação de servidores por meio de treinamentos voltados ao atendimento das competências individuais e por área.
  - Modernização tecnológica mediante aquisições de equipamentos de *software* e *hardware*, conforme planejamento.
  - Definição e implantação do conjunto de Indicadores da Qualidade (50), monitorados mensalmente nas reuniões de análises críticas da Direção.
  - Formação e qualificação de 45 auditores internos de Sistema de Gestão da Qualidade.
  - Implementação de novas funcionalidades no Sistema Acompanhamento de Processos (SAP), sugeridas pelas auditorias internas e externas, que permitiram às diversas áreas maior controle no acompanhamento do trâmite dos processos, otimização de consultas, rastreabilidade dos processos anexos, controle de multas, entre outros.
  - Determinação de dois métodos para aferição dos níveis de satisfação dos clientes: aplicativo Fale Conosco e Pesquisa Bial de Satisfação de Cliente.
  - Elaboração e adoção do Manual para Instrução de processos de Tomada e Prestações de Contas Anuais e do Plano Anual de Auditoria.

### **o) Área Administrativa**

Mediante a Resolução nº 775/2004, a composição do Departamento de Administração foi alterada, sendo criado o Núcleo de Recursos Humanos, estruturado com base no levantamento do perfil dos servidores, buscando sua correta adequação, redistribuindo pessoas e redefinindo responsabilidades.

As áreas de Finanças, Portaria, Expediente, Transporte e Material foram redefinidas e suas competências redistribuídas, permitindo uma gestão administrativa mais eficiente, de forma transparente e interativa, garantindo o cumprimento das exigências legais.

## **Resultados**

### **Estruturação do Núcleo de Recursos Humanos**

- Coordenação do processo de definição das atribuições e competências de todas as áreas do TCE envolvidas no processo da Certificação ISO 9001:2000.
- Elaboração, implantação e execução do Plano de Capacitação dos Servidores do TCE.

- Início da implantação do Sistema de Recursos Humanos SRH.
- Estruturação e implantação do Sistema de Controle do Quadro de Colaboradores.
- Implantação da elaboração da folha de pagamento pelo RH.
- Realização de Pesquisa de Clima Organizacional, visando a maior participação e envolvimento dos servidores do TCE na administração.
- Processo de seleção de estagiários que cursam nível superior e médio.
- Estruturação e implantação do Plano de Cargos, Carreiras e Salários dos Servidores do TCE-CE.
- Implantação do Programa de Incentivo à Produtividade e ao Desempenho.
- Implantação da gratificação de desempenho e produtividade.
- Realização do I Concurso Público para Auditor e Procurador de Contas, com a posse e exercício dos auditores e dos procuradores do Ministério Público Especial junto ao Tribunal de Contas do Ceará.
- Capacitação dos servidores do TCE-CE.
- Implantação da promoção e progressão funcional.
- Avaliação de eficiência e eficácia dos treinamentos.

### **Estruturação do Núcleo de Apoio Logístico**

- Estruturação e implantação da centralização do gerenciamento das demandas de material e serviços.
- Definição e implantação de fluxos dos processos de aquisição e pagamento.
- Implantação do Sistema de Controle de Material de Consumo.
- Estruturação e implantação do calendário de solicitação de materiais.
- Implantação do Sistema de Monitoramento de Contratos.
- Redefinição da composição do Contrato de Terceirização de Mão-de-Obra.
- Estruturação e implantação de avaliação de fornecedores por intermédio de planilhas compartilhadas.
- Implantação da nova versão do Sistema de Patrimônio.
- Renovação da frota de veículos do TCE.
- Aquisição de mobiliário para as diversas dependências do TCE.
- Reforma das instalações físicas e sistema de som da Sala de Sessões.
- Aquisição de equipamento de proteção e segurança (circuito fechado de TV, com a instalação de 13 câmeras).
- Reforma física do prédio do TCE-CE (pintura interna e externa da sede).
- Construção do prédio anexo ao TCE-CE.

### **Estruturação do Núcleo de Finanças**

- Reestruturação do núcleo, que anteriormente desempenhava apenas serviços de tesouraria.
- Implantação de planilhas gerenciais de controle orçamentário e financeiro.
- Participação mais efetiva das áreas do TCE na elaboração do orçamento.
- Racionalização dos fluxos de processos de despesas.
- Implantação de sistemática de formalização dos processos de despesas.
- Implantação de controle de conciliação de contas bancárias e demais contas patrimoniais.

### **Estruturação do Núcleo de Atendimento e Protocolo**

- Implantação do Sistema de Atendimento Fale Conosco.
- Registro dos trâmites de entrada e saída de processos no Sistema de Protocolo Único SPU.
- Implantação da sistemática de “tarjas” para priorização de processos de idosos.
- Implantação de nova sistemática de monitoramento do contrato com os Correios.

### **Estruturação do Serviço de Arquivo**

- Realização de diagnóstico, por comissão especial, de avaliação de documentos.
- Implantação de projeto-piloto de modernização do arquivo e previsão de instalação no anexo da Sede.
- Implantação do Sistema de Automação de Documentos AUTODOC.
- Elaboração e aprovação, pelo Pleno, do Código de Classificação de Documentos e Tabela de Temporalidade.

### **Estruturação de Biblioteca**

- Implantação de nova versão do sistema AUTOBIB - automação da Biblioteca.
- Ampliação do acervo de títulos da biblioteca.

### **Serviços de Administração da Sede**

- Implantação do projeto de comunicação visual.
- Implantação de padronização da frota de veículos do TCE.
- Implantação de sistemática de controle e monitoramento das despesas com telefone, energia, água e esgoto e combustíveis.

- Identificação e controle do público externo quando do acesso às dependências do TCE, Portaria nº 230/2005.
- Disciplinamento do uso do crachá, Portaria nº 231/2005.
- Reestruturação das instalações físicas do 3º pavimento.

#### **p) Implantação e otimização de fluxos dos processos internos para exame do TCE**

Foi efetivada uma otimização do fluxo interno dos processos para exame do TCE, sem prejuízo na qualidade das análises e pareceres emitidos. O fluxo foi redesenhado, reduzindo e modificando etapas e áreas por onde os processos circulavam, possibilitando menor permanência destes no Tribunal, resultando na redução de 30% dos passos na tramitação dos processos.

##### **Resultados**

- Maior celeridade na tramitação dos processos no TCE.

#### **q) Implantação e otimização de fluxos dos processos da Área Administrativa**

Definição e implantação dos fluxos de processos de alteração de férias, consignações, concessão e pagamento de diárias, capacitação e treinamento, ordem de pagamento, aquisição de produtos e serviços, aquisição direta de produtos e serviços.

##### **Resultados**

- Maior agilidade na tramitação dos processos administrativos

## **4.2 - Aprimoramento do Controle Social**

### **a) Reestruturação das ações de Comunicação Social**

Foi desenvolvido e implantado um novo *site* institucional com dados sobre processos, legislação, sessões, eventos e notícias do órgão, além do "Fale Conosco", por meio do endereço [www.tce.ce.gov.br](http://www.tce.ce.gov.br).

Em 2004, foi implantada a INTRANET no TCE, com o objetivo de fortalecer a imagem do órgão junto aos seus colaboradores, mantendo-os bem informados e envolvidos com a missão, favorecendo a multiplicação interna de informações. A Intranet, também, veio facilitar o acesso às informações sobre as ações desenvolvidas no órgão e maior integração entre os setores.

Em 2006, passou a funcionar a nova formatação da INTRANET com os seguintes recursos:

- Navegue Fácil - permite pré-visualizar o conteúdo do sistema.
- Busca de Notícias - otimização da ferramenta, permitindo agilizar o acesso às matérias divulgadas na imprensa em relação ao Tribunal de Contas.
- Agenda de Ramais - Nova formatação com ferramenta de busca do aniversário e do ramal do servidor.

De 15 a 17/11/2006 - a Assessoria de Comunicação do TCE-CE participou do Fórum Nacional de Comunicação e Justiça, passando a integrar esse Fórum a partir do II Congresso Brasileiro dos Assessores de Comunicação e Justiça.

Foi publicada a edição da Revista Controle, com a distribuição de três mil exemplares, contendo informações sobre as ações desenvolvidas, além de artigos e doutrinas de autoria de servidores do TCE cearense.

Em 2005, por ocasião das comemorações dos 70 anos de criação do TCE, foi lançada a Coletânea 70 Anos, composta por sete volumes, dirigida a servidores do órgão, parlamentares e jurisdicionados, compreendendo os seguintes conteúdos:

1. Conhecendo o Planejamento Estratégico.
2. Manual da Qualidade.
3. Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais.
4. Tomada de Contas Especial.
5. Atos de Pessoal.
6. Legislação Básica.
7. Relatório de Desempenho da Gestão.

Foi publicado ainda, no ano de 2005, um exemplar com os resultados da Pesquisa Institucional do Tribunal.

#### Resultados com a pesquisa institucional

- Maior transparência das ações do TCE junto à sociedade, contribuindo para o exercício da cidadania e facilitando o acesso da população às informações das atividades realizadas.
- Melhoria no nível de conhecimento da Instituição Tribunal de Contas.
- Melhoria no relacionamento do TCE com as instituições públicas e a sociedade.
- Melhoria no entendimento da atuação do TCE no exercício do controle externo.

- Elaboração de plano de ação, tendo em vista a implementação de ações que visam a atender às demandas indicadas pela sociedade e os jurisdicionados.
- Maior aproximação com a sociedade, como resultado do interesse demonstrado em conhecer as suas necessidades.

No exercício de 2007, foi editada uma nova coletânea TCE/CE, com nove volumes, dirigida aos servidores do Tribunal, parlamentares, jurisdicionados e demais entidades públicas, composta dos seguintes assuntos:

1. Planejamento Estratégico 2004/2009 (Segunda Revisão).
2. Manual da Qualidade (Segunda Edição).
3. Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas (Segunda Edição).
4. Tomada de Contas Especial (Segunda Edição).
5. Legislação de Pessoal e Previdenciária.
6. Legislação Básica (Segunda Edição).
7. Relatório de Desempenho da Gestão (2006/2007).
8. Pesquisa Institucional (Segunda Pesquisa).
9. Patrimônio Definição, Termos Básicos e Legislação Correlata.

### **b) Melhorias no atendimento ao Cliente**

Foram definidos os critérios para autorização de cópias aos interessados, bem como o controle e fluxo das solicitações, promovendo a celeridade na emissão de certidões. Foram identificadas, também, todas as áreas do Tribunal com sinalização em placas e disciplinando o acesso do público às dependências do TCE.

### **Resultados**

- Instrução dos pedidos e conseqüente feitura da certidão realizadas nas inspetorias, com a imediata assinatura do presidente e encaminhamento ao solicitante.
- Otimização do sistema Fale Conosco, em que foram acrescentados esclarecimentos sobre as informações prestadas na Corte de Contas.
- Disponibilização de Formulário de Opinião ao cliente, permitindo que ele registre presencialmente sua percepção de satisfação relativamente ao atendimento recebido nas diversas áreas do TCE.
- Maior controle sobre entrada e saída do visitante por meio de planilha com identificação dos dados da pessoa.

- Modernização da sinalização, permitindo a rápida identificação dos setores e sua localização, com o emprego de material de fácil visualização.

### **c) Obtenção da certificação da REVISTA CONTROLE (ISSN 1980-086X) junto ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT)**

A Revista Controle obteve registro junto ao Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), sendo identificado pelo Código ISSN 1980-086X.

#### **Resultados**

- O material publicado torna-se reconhecido, com importância para seleções de mestrado e doutorado, para concursos públicos de provas e títulos, bem como para pontuação do professor/pesquisador por meio do seu currículo *Lattes*.

### **d) Realização de concurso público para auditor e procurador de contas**

Referido concurso foi homologado pelo Pleno do TCE-CE em 7 de agosto de 2007, para provimento de três cargos de auditor e três de procurador de contas do Ministério Público Especial junto à Corte de Contas.

#### **Resultados**

- Celeridade processual e redução do estoque de processos para apreciação ou julgamento, em razão da presença dos três auditores.
- Atendimento das exigências constitucionais e também legais quanto à necessidade do funcionamento de um Ministério Público Especial, da própria Corte de Contas.
- Maior segurança jurídica às decisões em função da presença contínua do MPE dentro do próprio órgão, com oportunidade de manifestação dos procuradores de contas nos processos sob sua jurisdição, antes da apreciação ou julgamento.

## **5 - Avaliação do Plano Estratégico 2004-2009**

### **5.1 - Visão Geral**

A avaliação do Plano Estratégico do TCE-CE iniciou-se com a atualização de cada projeto, por seu respectivo gerente, evidenciando as atividades até então desenvolvidas. Referido trabalho possibilitou a

identificação das ações concluídas até o exercício de 2007 e, ainda, um realinhamento de ações que, no plano original, haviam sofrido um nível de detalhamento muito minucioso, para fins de elaboração de um novo plano de ação a ser adotado no biênio 2008-2009.

## 5.2 - Ações Concluídas

### Objetivo Estratégico: Modernização dos Processos do TCE

#### Estratégia

#### 1. DESENVOLVER POLÍTICA ADEQUADA DE RECURSOS HUMANOS

Tem como premissa básica dotar o Núcleo de Recursos Humanos do TCE de instrumentos gerenciadores eficazes, para o desenvolvimento e aplicabilidade de uma política de recursos humanos voltada para a valorização do servidor.

Projetos/Ações
<b>1.1. Implantar o Programa Desenvolvimento de Pessoas</b>
1.1.1. Elaborado e implantado Plano de Capacitação
1.1.2. Elaborado e implantado Plano de Cargos e Carreiras
<b>1.2. Programa de Incentivo à Produtividade e Desempenho</b>
1.2.1. Elaborado Programa de Incentivo à Produtividade e Desempenho, com meta e indicadores, e submetido à aprovação do Plenário
1.2.2. Implantado o Programa de Incentivo à Produtividade e Desempenho
<b>1.3. Prover o Núcleo de Recursos Humanos de instrumentos para melhor gestão.</b>
1.3.1. Estruturado o Núcleo de RH e implantados os fluxogramas

#### Estratégia

#### 2. APERFEIÇOAR AS AÇÕES DE CONTROLE, VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO FUNCIONAL

A importância desta estratégia reside na modernização da atividade-fim do TCE, ou seja, o Controle Externo, envolvendo ações que determinam melhorias nos Processos de Tomadas e Prestações de Contas Anuais e o desenvolvimento de técnicas para realização de Auditoria de Natureza Operacional ANOP.

Projetos/Ações
<b>2.1. Criar manuais de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais</b>
2.1.1. Elaborado e distribuído manual para Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais, a partir do exercício de 2003
2.1.2. Elaborado Plano Anual de Auditoria para contas de 2003 e 2004
2.1.3. Capacitados e treinados servidores
2.1.4. Avaliada a execução do plano anual de auditoria aprovado para instrução das contas de 2003 e 2004
<b>2.2. Desenvolver procedimentos para análise dos Processos de Tomada e Prestação Anuais anteriores a 2003</b>
2.2.1. Elaborado Manual de Instrução Simplificada
2.2.2. Elaborado Plano Anual de Auditoria para Instrução de 25% das contas anuais em estoque e aprovação pela Presidência
2.2.3 Avaliada a execução do plano para instrução das contas
<b>2.3. Desenvolver sistemas que auxiliem o exame dos atos sujeitos a registro.</b>
2.3.1 Adquiridos equipamentos
2.3.2 Adequado o sistema
<b>2.4. Acompanhar as alterações nas legislações Estadual e Federal</b>
2.4.1 Realizadas visitas técnicas para conhecimento dos sistemas já existentes na Administração Pública
2.4.2 Identificado sistema da PGE de acesso público e compatível com as necessidades do TCE
<b>2.5. Disponibilizar a jurisprudência do TCE mediante consulta ao site institucional</b>
2.5.2 Padronizada nomenclatura dos arquivos de certificados/informações entre as Inspetorias e mantidos em uma estrutura de pastas no Servidor de arquivos, com acesso controlado por senhas

## Estratégia

### 3. ADEQUAR O ESPAÇO FÍSICO ÀS NECESSIDADES DO TCE

Prevê a organização do espaço físico do TCE, visando a sua expansão, otimizando prioritariamente as áreas das inspetorias e do arquivo de documentos.

Projetos/Ações
<b>3.1. Adequar o espaço físico do Arquivo às necessidades do TCE</b>
3.1.1. Realizada Análise de Viabilidade
3.1.2. Elaborado Projeto Básico para caracterizar a obra
3.1.3 Elaborado projeto executivo com previsão para licitação, contrato, execução e recebimento da obra em dezembro de 2007

### **Estratégia**

#### **4. DESENVOLVER POLÍTICA ATUALIZADA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Com o objetivo primordial de melhorar a estrutura da Tecnologia da Informação do TCE, esta estratégia prevê o desenvolvimento de aplicações informatizadas que automatizarão os processos, imprimindo produtividade e qualidade, proporcionando um ambiente de TI moderno e integrado às ações de todas as unidades administrativas.

<b>Projetos/Ações</b>
<b>4.1. Adquirir software básico e hardware</b>
4.1.1. Elaborado plano para aquisição de software e hardware
4.1.2. Elaborado Termo de Referência
4.1.3. Realizado processo licitatório, adjudicado e contratado
4.1.4. Recebidos, instalados, testados e homologados os produtos
<b>4.2. Utilizar softwares livres no TCE</b>
4.2.1. Instalados softwares e configurados equipamentos
<b>4.3. Desenvolver e manter um novo site institucional no TCE</b>
4.3.1. Elaborado Termo de Referência e contratada consultoria com experiência em desenvolvimento de projetos na Web
4.3.3. Desenvolvido e implantado novo site institucional
<b>4.4. Expandir e adequar as novas tecnologias e rede lógica do TCE</b>
4.4.1. Elaborado Termo de Referência do Projeto de Rede
4.4.2. Realizado Processo Licitatório de acordo com as especificações do Projeto de rede
4.4.3. Executado serviço de conectorização dos pontos de rede
<b>4.5. Adquirir software básico e hardware</b>
4.5.1. Adquiridas licenças de uso do SGBD ORACLE

### **Estratégia**

#### **5. DESENVOLVER PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DO MODELO DE GESTÃO E ESTRUTURAR SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NO TCE**

Prevê a criação de uma unidade administrativa que coordenará as atividades de planejamento e desenvolvimento institucional, compreendendo o planejamento estratégico, o modelo de gestão e a política da qualidade.

Projetos/Ações
<b>5.1. Disponibilizar sistemas informatizados de apoio ao controle externo</b>
5.1.1. Desenvolvido sistema de controle de Contratos e Convênios
<b>5.2. Elaborar Projeto de Implementação do Modelo de Gestão</b>
5.2.1. Internalizado o Modelo em todas as áreas
5.2.2. Acompanhada a realização dos comitês
<b>5.3. Certificação ISO 9001:2000 para o processo de Tomadas e Prestação de Contas Anuais a partir do exercício de 2003</b>
5.3.1. Implantados procedimentos internos nas áreas participantes do processo
5.3.2. Realizados treinamentos do sistema de Gestão da Qualidade, formação de Auditores internos e da Norma ISO 9001:2000
5.3.3. Realizadas Auditorias Internas
5.3.4. Realizada Pré-Auditoria de Certificação
5.3.5. Realizada Auditoria de Certificação ISO 9001:2000
5.3.6. Realizadas Auditorias de Manutenção

### Estratégia

#### 6. CAPTAR RECURSOS PARA MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO TCE

Contempla ações de captação de recursos junto a organismos estaduais e federais para realização do Projeto de Modernização do TCE.

Projetos/Ações
<b>6.1. Identificar fontes de recursos que auxiliem na modernização dos processos do TCE</b>
6.1.1. Apresentados projetos elaborados para: SEPLAG, SEFAZ, BID e BIRD
6.1.2. Celebrado convênio com o Ministério do Planejamento para execução do PROMOEX
6.1.3. Firmadas parcerias com BID e BIRD

### Estratégia

#### 7. FORTALECER PARCERIA COM OS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO

Permitirá a necessária interação do TCE com as instituições de controle interno, possibilitando, assim, a sistematização das ações em comum.

Projetos/Ações
<b>7.1. Desenvolver sistemática de reuniões técnicas com os órgãos e entidades que possuem controle interno.</b>
7.1.1. Maior interação com o controle interno dos jurisdicionados
7.1.2. Elaboração da Instrução Normativa Conjunta SECON/SEFAZ Nº 01, com o fim de se inserir as modificações decorrentes da Instrução Normativa Nº 01/2005 - TCE, que aprovou o Manual de Instrução de Processos de Tomada e Prestação de Contas
7.1.3. Recebimento dos resultados das auditorias realizadas pela SECON, no âmbito do poder Executivo Estadual

## Objetivo Estratégico: Aprimoramento do Controle Social

### Estratégia

#### 1. ELABORAR PROGRAMA OBJETIVANDO APROXIMAR O TCE DA SOCIEDADE

Representando um grande desafio para o TCE, esta estratégia favorecerá o atendimento aos anseios da sociedade e dos órgãos jurisdicionados, facilitando o acesso às informações e o conhecimento pleno das ações desenvolvidas.

Projetos/Ações
<b>1. 1. Programa de Comunicação Institucional</b>
1.1.1. Criado o Fale Conosco
1.1.2. Reestruturada a Revista Controle
1.1.3. Disponibilizados <i>Links</i> com o <i>site</i> do governo
1.1.4. Estruturada a área de Comunicação Social
1.1.5. Criado Banco de sugestões
1.1.6. Editado boletim informativo
<b>1.2. Programa de Atendimento ao Cliente</b>
1.2.1. Implantada autorização imediata de cópias
1.2.2. Identificadas e localizadas as áreas do TCE
1.2.3. Implantado selo do visitante
1.2.4. Implantado uso do crachá

### Estratégia

#### 2. FORTALECER A INTEGRAÇÃO COM O PODER LEGISLATIVO ESTADUAL

A promoção do intercâmbio efetivo do TCE com as comissões técnicas e servidores da Assembléia Legislativa, por meio de eventos educativos e a elaboração de manual de procedimentos que conterà prazos e regras que nortearão a instrução das solicitações e

requerimentos advindos do Poder Legislativo, constitui as principais ações que desencadearão o processo de integração.

Projetos/Ações
<b>2.1. Criar mecanismo para atender em tempo hábil as solicitações e requerimentos do Poder Legislativo Estadual.</b>
2.1.1. Priorizadas as solicitações da Assembléia Legislativa de acordo com a Legislação

### Estratégia

3. IMPLANTAR O INSTITUTO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO PREVISTO NA LEI ORGÂNICA

Tem por finalidade a elaboração do projeto de implantação que regulamentará a organização, atribuições e normas de funcionamento do Instituto.

Projetos/Ações
<b>3.1. Elaborar Projeto de Implantação do Instituto do TCE</b>
3.1.1. Elaboração do projeto de Resolução, regulamentando a organização, as atribuições e as normas de funcionamento do Instituto de Contas
3.1.2. Resolução submetida e aprovada pelo Pleno

### Estratégia

4. APERFEIÇOAR AS AÇÕES DE CONTROLE, VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO FUNCIONAL

Esta estratégia é composta de ações que definirão e acompanharão os indicadores de gestão interna, com a previsão também de pesquisas institucionais que avaliem as ações do TCE.

Projetos/Ações
<b>4.1. Definir e acompanhar grupos de indicadores de gestão interna</b>
4.1.1. Respondidas consultas e requerimentos da Assembléia, no prazo de 180 dias
4.1.2. Aplicadas e divulgadas duas pesquisas institucionais, sendo a primeira em 2005 e a segunda em 2007

### 5.3 - Quantificação dos projetos por objetivo estratégico

#### Modernização dos Processos do TCE

Concluídos 2004-2007	Plano de Ação 2008-2009	Total	% concluídos	% a realizar
46	49	95	48,4	51,6

#### Aprimoramento do Controle Social

Concluídos 2004-2007	Plano de Ação 2008-2009	Total	% concluídos	% a realizar
15	15	30	50	50

## 6 - Construindo o Futuro

### 6.1 - Metodologia adotada na Revisão do Plano Estratégico do TCE

#### 6.1.1 - Introdução

No Setor Público, os níveis de exigência da sociedade por serviços cada vez melhores crescem fortemente, exigindo das instituições públicas melhorias nos seus padrões de desempenho. Nesse sentido, um dos fatores principais para a continuidade é a obtenção de sinergia pela busca de resultados, a definição de novos caminhos para mensurar a performance e o estabelecimento de estratégias que permitam à instituição atingir sua visão de futuro.

Transformar estratégia em ação, entretanto, não é tarefa simples, principalmente, quando se quer que todo este processo conduza a uma otimização de resultados.

Diversos autores comentam sobre as dificuldades enfrentadas pelas organizações na operacionalização das estratégias, ou seja, na efetiva implementação de ações que façam atingir a situação objetivada. Fischmann diz que "sustentamos a tese de que o problema principal encontra-se no desbalanceamento existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias, comparativamente à precariedade que cerca a implementação".

Posteriormente, Sobanski, continuando a pesquisa de Fischmann, identificou que:

*...a qualidade da implementação das estratégias é regular, sendo*

*que as empresas encontram maiores dificuldades na implementação das estratégias do que em suas formulações...”*

*“...estas maiores dificuldades advém predominantemente dos sistemas de informação e controle utilizados na implementação. As maiores deficiências destes sistemas estão nas suas interfaces com outros sistemas da empresa ou de terceiros e da compatibilidade destes com a cultura e estilo de gestão (sic).”*

*“ ... ficam prejudicados o monitoramento do ambiente e a eficácia das ações corretivas tomadas durante a implementação.*

A pesquisa de Sobanski, realizada com 74 organizações de alguns estados brasileiros localizados nas regiões Sul e Sudeste, indicou ainda que a qualidade dos métodos e sistemas de mensuração do desempenho da implementação e a qualidade do processo e do conteúdo das informações para tomada de decisões não estavam satisfatoriamente adequados.

Kaplan e Norton, no livro *Estratégia em Ação*, obra esta produto de muitas consultorias em grandes empresas dos Estados Unidos e de uma série de artigos publicados na *Harvard Business Review*, reconhecem a falta de alinhamento entre a estratégia da organização e as ações para implementá-la. Afirmam, ainda, que os sistemas tradicionais de gestão são ineficientes em ligar as estratégias de longo prazo de uma organização com suas ações de curto prazo.

Nesse sentido, o antigo axioma sobre gestão empresarial “Não se pode gerenciar o que não se pode mensurar”, defendido por Peter Drucker, continua bastante atual.

Faz-se importante, assim, que as instituições definam um modelo de administração que traduza suas estratégias em um caminho que possa ser utilizado como balizador da ação do dia-a-dia, permitindo inclusive seu acompanhamento contínuo. Um modelo adequado para esta finalidade pode ser formulado pela definição de indicadores estratégicos e operacionais de desempenho, os quais funcionam como um mapa que mostra a que distância a organização está do ponto de chegada, mostrando inclusive quanto falta para a obtenção do resultado esperado e permitindo o estabelecimento de rumos mais adequados a serem atingidos. O Balanced Scorecard (BSC) é este modelo.

### **6.1.2 - Objetivos Gerais do Balanced Scorecard - BSC**

- Traduzir a estratégia em objetivos e medidas que possam ser entendidas pelos colaboradores que conduzem as ações do dia-a-dia.

- Criar e validar indicadores de performance para acompanhamento dos desempenhos esperados e realizados pelas unidades da Organização.
- Complementar as medidas financeiras com medidas dos geradores de desempenho futuro, pois uma empresa não será vencedora controlando simplesmente o desempenho obtido no passado.
- Fazer com que as medidas do BSC se originem da visão e da estratégia da organização.
- Incentivar o investimento tanto em ativos tangíveis relacionados com o curto prazo quanto em ativos intelectuais e que criem valor futuro, tais como: capacidades da organização no longo prazo, alta qualidade de produtos e serviços, colaboradores motivados e bem preparados, processos internos adequados e integrados. Dotar a organização de um Painel de Controle para permitir a gestão efetiva dos resultados.

### **6.1.3 - Dimensões Abordadas pelo BSC**

O modelo conceitual do Balanced Scorecard (BSC) incorpora às medidas financeiras de performance outros indicadores que demonstram como a organização está caminhando rumo ao cumprimento de sua missão. O BSC é, portanto, um sistema de avaliação de desempenho organizacional, e seu principal diferencial é reconhecer que os indicadores financeiros, por si mesmos, não são suficientes para isso, uma vez que só mostram os resultados dos investimentos e das atividades, não contemplando os impulsionadores de rentabilidade a longo prazo.

O BSC complementa as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identifica os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizado e de crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as afinidades. Uma organização que implementa o BSC sabe que é necessário ter desempenho em várias dimensões e não só no aspecto financeiro, para conseguir êxito de longo prazo. Em termos de benefícios adicionais, oferece uma visão sobre o futuro e um caminho para chegar até ele, o que o transforma em sistema de gestão.

Os indicadores do BSC se dividem em quatro perspectivas interligadas e relacionadas com a estratégia da organização.

### EM BUSCA DO SUCESSO E DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL



#### a) Dimensão Pessoas e Inovação

Identifica-se a infra-estrutura que a organização deve construir para obter crescimento e desenvolvimento de longo prazo, ou seja, o que a organização deve alavancar no desenvolvimento das suas pessoas, para melhorar os processos internos que reúnem valor na busca pelo cumprimento da missão institucional.

Algumas medidas típicas são: satisfação e retenção dos colaboradores, treinamento, qualificações, avaliação dos sistemas de informação, disponibilização em tempo real de informações sobre clientes e processos para os tomadores de decisão, alinhamento dos incentivos individuais com o sucesso da organização, dentre outras.

#### b) Dimensão 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.

#### c) Dimensão Orçamento e Logística

Nesta abordagem, retratamos 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.

## **d) Dimensão Resultados**

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

### **6.1.4 - Metodologia Básica de Implementação do BSC**

#### **a) Etapa 1: Elaboração do Mapa Estratégico**

- Identificação da identidade organizacional: missão, visão, valores e negócios.
- Entrevista com os líderes da organização, com o objetivo de colher, de forma estruturada, os objetivos estratégicos, os fatores críticos de sucesso e as definições corporativas do modelo de indicadores a ser implementado, bem como para alinhar as expectativas sobre o modelo.
- Validação dos objetivos estratégicos, dos fatores críticos de sucesso e das definições corporativas com o Corpo Diretivo.
- Indicação, por parte da Direção Geral, do responsável pelo projeto e facilitador interno.
- Indicação, por parte da Direção Geral, da equipe de construção compartilhada.

#### **b) Etapa 2: Modelo de Indicadores Estratégicos e Operacionais**

- Formação da equipe de construção compartilhada.
- Comunicação, à equipe, do Mapa Estratégico definido.
- Análise do sistema de mensuração de indicadores organizacionais hoje existente.
- Definição dos indicadores estratégicos e respectivos critérios de mensuração.
- Definição de padrões / referenciais para todos os indicadores definidos.
- Validação dos indicadores estratégicos com o Corpo Diretivo.
- Entrevista com os principais gestores das unidades envolvidas no projeto para conhecimento do modelo de funcionamento específico de cada uma.
- Estabelecimento de metas específicas em cada área para cumprimento do Mapa Estratégico.
- Definição dos indicadores operacionais de cada unidade, alinhados com o mapa estratégico e com as metas, e respectivos critérios de mensuração.
- Definição de padrões / referenciais para todos os indicadores definidos.

- Validação dos indicadores operacionais com os gestores das áreas e com o Corpo Diretivo.
- Definição da forma de sistematizar a mensuração e comunicação das metas e indicadores definidos.

### **6.1.5 - Implementação do BSC no TCE**

Foram realizadas reuniões com técnicos do TCE, objetivando alavancar o planejamento e deixá-lo em consonância com as melhores práticas de gestão estratégica. A equipe envolvida no projeto, em conjunto com o comitê gestor, partiu da Identidade Organizacional (Missão, Visão, Valores e Negócio), e dos objetivos estratégicos para a elaboração do mapa estratégico.

Para deixar o BSC dentro das características do Tribunal, foram definidas como dimensões: resultados institucionais, processos internos, pessoas e inovação e orçamento e logística. Isso permitiu elaborar o Mapa Estratégico a seguir, evidenciando que o aprimoramento do controle social é o resultado institucional mais importante para o Tribunal, bem como a modernização da gestão está diretamente relacionada com as demais dimensões (processos, pessoas e orçamento e logística).

Os indicadores de desempenho do TCE, definidos no plano original, são medidas planejadas de qualidade, quantidade e tempo que permitem avaliar se os objetivos estratégicos definidos para o alcance dos resultados institucionais foram atingidos.

Há de se ressaltar que a opção por essa ferramenta deve-se ao fato de que sua utilização permitirá traduzir a estratégia da instituição e comunicar seu desempenho a todos. Dessa forma, para a implementação do BSC no TCE, serão desenvolvidas, em 2008, as seguintes ações:

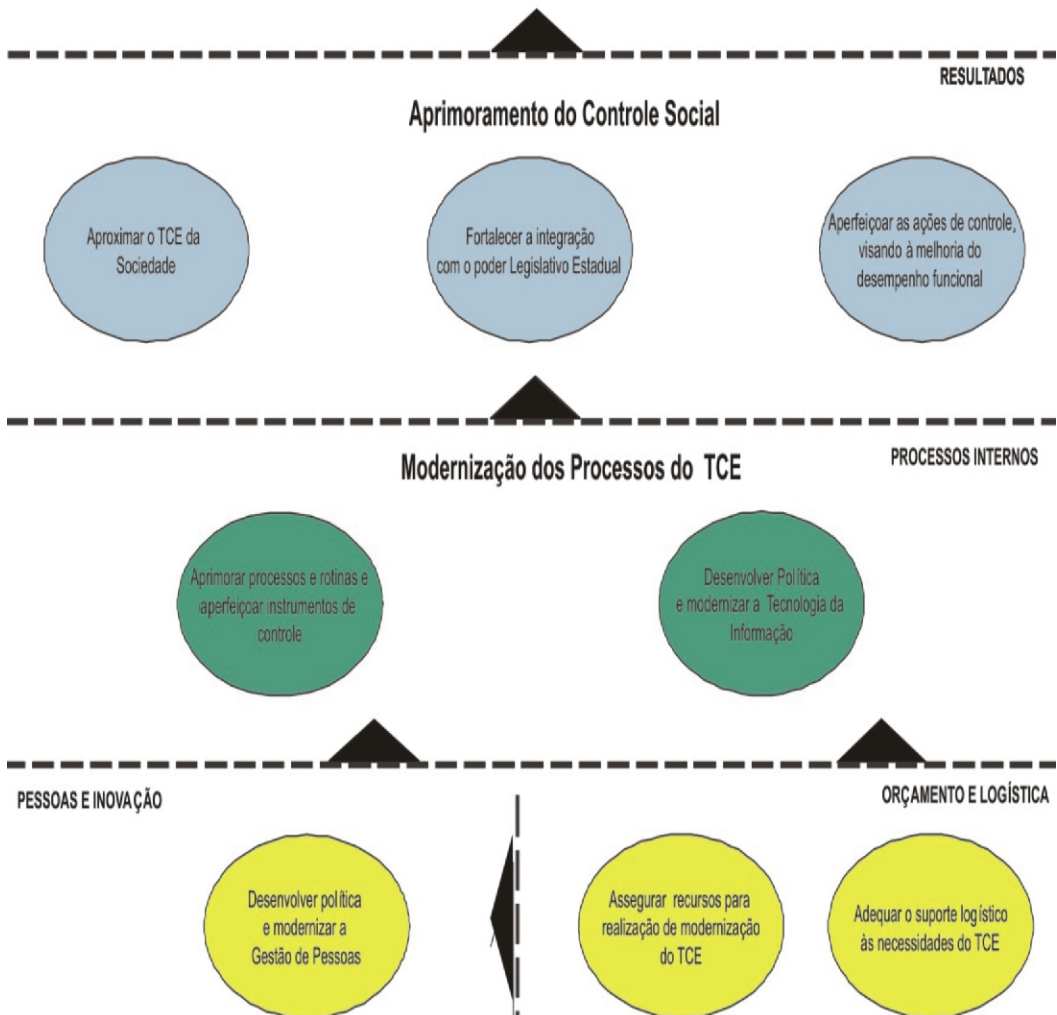
- avaliação e validação dos indicadores que deverão ser utilizados para medir o nível de alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no mapa estratégico, operacionalizados pelo plano de ação e metas;
- definição e documentação dos critérios de mensuração dos indicadores;
- estabelecimento da metodologia de obtenção dos dados necessários para mensuração dos indicadores;
- identificação dos indicadores de desempenho setoriais relacionados às dimensões do BSC definidas no mapa estratégico do TCE;
- definição dos padrões referenciais comparativos;
- indicação da forma de disponibilização e comunicação das informações; e
- realização de reuniões de avaliação do desempenho do TCE, à luz dos objetivos da sistemática estabelecida.

## 6.2 - Mapa Estratégico do TCE para o período 2008/2009

### Mapa Estratégico

**MISSÃO:** Exercer o controle externo da Administração Pública Estadual, para assegurar à sociedade a regular e efetiva gestão dos recursos públicos

**VISÃO:** Ser referência nacional no controle externo até o ano de 2009, atuando de forma tempestiva, transparente, com eficiência e eficácia, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública do Estado do Ceará.



### 6.3 - Plano de Ação para 2008/2009

As ações propostas para 2008/2009 decorrem da avaliação realizada e serão responsáveis pela viabilização dos desafios propostos no mapa estratégico.

#### Objetivo Estratégico: Modernização dos Processos do TCE

##### Estratégia

#### 1. DESENVOLVER POLÍTICA ADEQUADA DE RECURSOS HUMANOS

Tem como premissa básica dotar o Núcleo de Recursos Humanos do TCE de instrumentos gerenciadores eficazes, para o desenvolvimento e aplicabilidade de uma política de recursos humanos voltada para a valorização do servidor.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>1.1. Implantar o Programa Desenvolvimento de Pessoas</b>		
1.1.1. Definir quadro adequado de pessoal compatível com as atividades do TCE	Secretário Geral/Diretor do Dep. de Administração	2008
1.1.2. Realizar concurso público para os cargos técnicos	Secretário Geral/Diretor do Dep. de Administração	2008
1.1.3. Desenvolver um Banco de Talentos	Chefe do Núcleo de RH	2008
<b>1.2. Prover o Núcleo de Recursos Humanos de instrumentos para melhor gestão.</b>		
1.2.1. Implantar Sistema Informatizado de Recursos Humanos	Chefe do Núcleo de RH/ Diretor do Dep. de Informática	2008

##### Estratégia

#### 2. APERFEIÇOAR AS AÇÕES DE CONTROLE, VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO FUNCIONAL

A importância desta estratégia reside na modernização da atividade-fim do TCE, ou seja, o Controle Externo, envolvendo ações que determinam melhorias nos Processos de Tomadas e Prestações de Contas Anuais e o desenvolvimento de técnicas para realização de Auditoria de Natureza Operacional - ANOP, com o objetivo de avaliar programas de governo.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>2.1. Implantar Auditoria Operacional (ANOP)</b>		
2.1.1. Elaborar Manual de Auditoria Operacional (ANOP) e submeter à aprovação do Pleno	Coordenadora das ICES/ Secretário Geral	2008
2.1.2. Elaborar Plano Anual de Auditoria Operacional e submeter à Presidência	Coordenadora das ICES	2008

2.1.3. Capacitar servidores	Coordenadora das ICES/ Chefe do Núcleo de RH	2008
2.1.4. Realizar Auditoria Operacional piloto de acordo com o cronograma estabelecido durante a capacitação nacional realizada em Brasília	Coordenadora das ICES	2008
2.1.5. Avaliar a execução da 1ª ANOP realizada e propor modificações no manual, se necessárias	Coordenadora das ICES	2008
<b>2.2. Elaborar rotinas de acompanhamento da execução orçamentária, visando a análise do Balanço Geral do Estado - BGE</b>		
2.2.1. Desenvolver rotina de acompanhamento da execução orçamentária e financeira para fins de emissão do parecer técnico do BGE	Coordenadora das ICES/ Secretário Geral	2008
2.2.2. Propor alterações no modelo do Relatório Técnico emitido quando da análise do BGE	Coordenadora das ICES	2008
2.2.3. Elaborar relatório final anual, quando do ingresso do BGE no TCE nos meses de abril e maio de cada ano	Coordenadora das ICES	2008
<b>2.3. Acompanhar e discutir o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA).</b>		
2.3.1. Participar das discussões da Assembléia Legislativa (Comissões de Fiscalização e Controle de Orçamento)	Secretário Geral/ Coordenadora das ICES	2009
<b>2.4. Elaborar rotinas p/ análise dos relatórios da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)</b>		
2.4.1. Elaborar Manual de procedimentos para análise dos relatórios da LRF e submeter à aprovação do Plenário	Coordenadora das ICES / Diretores da 4ª e 9ª ICES	2009
2.4.2. Capacitar servidores	Coordenadora das ICES/ Chefe do Núcleo de RH	2009
2.4.3. Implantar manuais	Coordenadora das ICES	2009
<b>2.5. Desenvolver sistemas que auxiliem o exame dos atos sujeitos a registro</b>		
2.5.1. Implantar o Sistema de Controle de Atos de Pessoal sujeitos a registro	Diretor do Dep. de Informática / Diretor da 1ª ICE	2008
2.5.2. Capacitar servidores	Chefe do Núcleo de RH / Diretor da 1ª ICE	2008
<b>2.6. Disponibilizar a jurisprudência do TCE, mediante consulta ao site institucional</b>		
2.6.1. Contratar empresa para desenvolvimento de aplicativo	Diretor do Dep. de Informática / Coordenadora das ICES	2008

2.6.2. Elaborar Instrução Normativa definindo os procedimentos e áreas responsáveis pela disponibilização dos arquivos no site do TCE, para aprovação pelo Plenário	Diretor do Dep. de Informática / Coordenadora das ICES	2008
2.6.3. Validar os resultados obtidos com a implantação das metodologias de trabalho e realizar testes com simulação de pesquisas	Diretor do Dep. de Informática / Coordenadora das ICES	2008
2.6.4. Implantar sistema e capacitar servidores	Diretor do Dep. de Informática / Coordenadora das ICES	2008
<b>2.7. Definir e acompanhar grupo de indicadores de gestão interna</b>		
2.7.1. Emitir o Parecer Técnico das Contas Anuais do Governador no prazo legal de 60(sessenta) dias, a contar do seu ingresso no TCE	Coordenadora das ICES / Diretores das ICES	2008/2009
2.7.2. Elaborar o Plano Anual de Auditoria contemplando a instrução dos Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais no prazo de 180(cento e oitenta) dias	Coordenadora das ICES / Diretores das ICES	2008/2009
2.7.3. Implantar sistemática de redução de 25% do estoque dos Processos de Tomada e Prestação de Contas Anuais (anteriores a 2003)	Coordenadora das ICES / Diretores das ICES	2008/2009

## Estratégia

### 3. ADEQUAR O ESPAÇO FÍSICO ÀS NECESSIDADES DO TCE

Prevê a organização do espaço físico do TCE, visando a sua expansão, otimizando prioritariamente as áreas das inspetorias e do arquivo de documentos.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>3.1. Adequar o espaço físico do Arquivo às necessidades do TCE.</b>		
3.1.1. Dotar o Arquivo de equipamentos e material permanente necessário ao seu pleno funcionamento	Diretora do Dep. de Administração	2008
3.1.2. Realizar Consultoria em Arquivologia	Diretora do Dep. de Administração / Chefe do Serviço de Arquivo	2008
<b>3.2. Adequar o espaço físico a expansão do TCE.</b>		
3.2.1. Elaborar programa de necessidade e estudo de Viabilidade	Diretora do Dep. de Administração	2008

3.2.2. Elaborar projeto básico para caracterizar a obra	Diretora do Dep. de Administração	2008
3.2.3. Elaborar projeto executivo com previsão para licitação, contrato, execução e recebimento da obra	Diretora do Dep. de Administração	2008

### Estratégia

#### 4. DESENVOLVER POLÍTICA ATUALIZADA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Com o objetivo primordial de melhorar a estrutura da Tecnologia da Informação do TCE, esta estratégia prevê o desenvolvimento de aplicações informatizadas que automatizarão os processos, imprimindo produtividade e qualidade, proporcionando um ambiente de TI moderno e integrado às ações de todas as unidades administrativas.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>4.1. Desenvolver o Plano Estratégico de TI para o TCE</b>		
4.1.1. Elaborar Termo de Referência para contratação de consultoria	Diretor do Dep. de Informática	2008
4.1.2. Realizar processo licitatório, adjudicar e contratar	Diretor do Dep. de Informática	2008
4.1.3. Elaborar Plano Estratégico de TI	Diretor do Dep. de Informática	2008
<b>4.2. Utilizar softwares livres no TCE</b>		
4.2.1. Elaborar política de capacitação para profissionais de informática em software básico e em linguagem Java e para usuários finais na ferramenta de escritório BrOffice	Diretor do Dep. de Informática / Chefe do Núcleo de RH	2008
<b>4.3. Disponibilizar sistemas informatizados de apoio ao Controle Externo</b>		
4.3.1. Adquirir ou desenvolver Sistema de Auditoria das Tomadas e Prestações de Contas	Diretor do Dep. de Informática	2008
4.3.2. Adquirir ou desenvolver Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documentos	Diretor do Dep. de Informática	2008
4.3.3. Adquirir ou desenvolver Software de Certificação Digital	Diretor do Dep. de Informática	2008
4.3.4. Adquirir ou desenvolver Sistema de Controle de Obras Públicas	Diretor do Dep. de Informática	2009
4.3.5. Adquirir ou desenvolver Sistema de Gerenciamento da Tabela de Temporalidade	Diretor do Dep. de Informática	2008

### Estratégia

#### 5. DESENVOLVER PROJETO DE IMPLEMENTAÇÃO EFETIVA DO MODELO DE GESTÃO E ESTRUTURAR SISTEMÁTICA DE PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL NO TCE

Prevê a criação de uma unidade administrativa que coordenará as atividades de planejamento e desenvolvimento institucional, compreendendo o planejamento estratégico, o modelo de gestão e a política da qualidade.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>5.1. Elaborar Projeto de Implementação do Modelo de Gestão.</b>		
5.1.1. Acompanhar permanentemente a programação e a execução orçamentária	Chefe da Assessoria de Planejamento	2008
5.1.2. Implantar área de Planejamento e Gestão	Secretário Geral / Chefe do Gab. da Presidência	2008
5.1.3. Elaborar as atribuições das áreas do TCE em conjunto com os gestores	Secretário Geral / Coordenadora das ICES	2008
5.1.4. Acompanhar o processo de Certificação ISO 9001:2000, para o processo de Prestação de Contas Anuais, promovendo a sua continuidade	Chefe da Assessoria de Planejamento	2008
5.1.5. Participar das ações que digam respeito ao PROMOEX e a sua execução	Coordenadora da UEL/ Chefe da Assessoria de Planejamento	2008
5.1.6. Elaborar código de ética do TCE	Secretário Geral / Coordenadora das ICES	2008
<b>5.2. Promover aproximação com Órgãos de Controle Interno</b>		
5.2.1. Desenvolver ações de articulação com os órgãos de controle interno de forma a contribuir para a eficácia das decisões do TCE	Coordenadora das ICES	2008

### Estratégia

#### 6. CAPTAR RECURSOS PARA MODERNIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO TCE

Contempla ações de captação de recursos junto a organismos estaduais e federais para realização do Projeto de Modernização do TCE.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>6.1. Identificar fontes de recursos que auxiliem na modernização dos processos do TCE</b>		
6.1.1. Firmar parcerias com instituições	Coordenadora das ICES	2008/2009

## Estratégia

### 7. FORTALECER PARCERIA COM OS ÓRGÃOS DE CONTROLE INTERNO

Permitirá a necessária interação do TCE com as instituições de controle interno, possibilitando, assim, a sistematização das ações em comum.

Projetos/Ações	Responsável	Realização
<b>7.1. Desenvolver sistemática de reuniões técnicas com os órgãos e entidades que possuem controle interno.</b>		
7.1.1. Promover eventos / reuniões com os órgãos de controle interno	Coordenadora das ICES / Diretor da Escola de Contas	2008
7.1.2. Disponibilizar na Intranet resultados dos eventos / reuniões	Chefe da Assessoria de Comunicação social	2008

## Objetivo Estratégico: Aprimoramento do Controle Social

### Estratégia

#### 1. ELABORAR PROGRAMA, OBJETIVANDO APROXIMAR O TCE DA SOCIEDADE

Representando um grande desafio para o TCE, esta estratégia favorecerá o atendimento aos anseios da sociedade e dos órgãos jurisdicionados, facilitando o acesso às informações e o conhecimento pleno das ações desenvolvidas.

Projetos/ações	Responsável	Realização
<b>1.1. Implantar programa de Comunicação Institucional</b>		
1.1.1. Firmar convênio de cooperação para utilização da TV da Assembléia Legislativa	Diretor da Escola de Contas / Secretário Geral	2008
1.1.2. Elaborar Cartilha Educativa do TCE	Diretor da Escola de Contas / Secretário Geral	2008
1.1.3. Promover eventos técnicos para os Jurisdicionados	Diretor da Escola de Contas / Secretário Geral	2008
<b>1.2. Implantar programa de Atendimento ao Cliente</b>		
1.2.1. Adequar a estrutura física tecnológica / pessoal para o Núcleo de Atendimento do Protocolo	Secretaria Geral	2008

### Estratégia

#### 2. FORTALECER A INTEGRAÇÃO COM O PODER LEGISLATIVO ESTADUAL

A promoção do intercâmbio efetivo do TCE com as comissões técnicas e servidores da Assembléia Legislativa, por meio de eventos educativos e a elaboração de manual de procedimentos que conterà

prazos e regras que nortearão a instrução das solicitações e requerimentos advindos do Poder Legislativo, constitui a principal ação que desencadeará o processo de integração.

Projetos/ações	Responsável	Realização
<b>2.1. Ampliar o relacionamento com a Assembléia Legislativa</b>		
2.1.1. Implementar a política de relacionamento institucional com a Assembléia Legislativa, observando o caráter de proatividade na identificação e atendimento de suas solicitações	Secretaria Geral / Coordenadora das ICES	2008
2.1.2. Monitorar o atendimento às demandas da Assembléia Legislativa relativamente a prazo	Secretaria Geral / Coordenadora das ICES	2008
2.1.3. Avaliar a satisfação quanto ao atendimento e adotar medidas visando ao aprimoramento dos procedimentos considerados não satisfatórios	Secretaria Geral / Coordenadora das ICES	2008
<b>2.2. Estabelecer canal de comunicação entre o TCE e AL</b>		
2.2.1. Elaborar programação de eventos no TCE em parceria com o Instituto de Estudos e Pesquisas para o Desenvolvimento do Estado do Ceará (INESP)	Diretor da Escola de Contas	2008
2.2.2. Celebrar convênio de cooperação técnica entre o TCE e a AL, com a intervenção do INESP	Presidente / Secretário Geral / Diretor da Escola de Contas	2008
2.2.3. Divulgar e realizar os eventos em parceria com o INESP	Diretor da Escola de Contas	2008

## Estratégia

### 3. IMPLANTAR O INSTITUTO ESCOLA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO PREVISTO NA LEI ORGÂNICA

Tem por finalidade a elaboração do projeto de implantação que regulamentará a organização, atribuições e normas de funcionamento do Instituto Escola.

Projetos/ações	Responsável	Realização
<b>3.1. Elaborar Projeto de Implantação do Instituto Escola do TCE</b>		
3.1.1. Realizar o processo de escolha e designação da equipe de gestores do Instituto Escola	Presidente / Secretário Geral / Diretor da Escola de Contas	2008
3.1.2. Criar ou adaptar espaço físico apropriado	Secretário Geral / Diretor do Dep. de Administração	2008
3.1.3. Adquirir equipamentos e material permanente necessário ao seu pleno funcionamento	Secretário Geral / Diretor do Dep. de Administração	2008

## Estratégia

### 4. APERFEIÇOAR AS AÇÕES DE CONTROLE, VISANDO À MELHORIA DO DESEMPENHO FUNCIONAL

Esta estratégia é composta de ações que definirão e acompanharão os indicadores de gestão interna, com a previsão também de pesquisas institucionais que avaliem as ações do TCE.

Projetos/ações	Responsável	Realização
<b>4.1. Definir e acompanhar grupos de indicadores de gestão interna</b>		
4.1.1. Atender as solicitações da Assembléia Legislativa no prazo de 180 dias	Secretário Geral / Coordenadora das ICES	2008/2009
4.1.2. Realizar pesquisa de 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	Chefe da Assessoria de Planejamento / Coordenadora das ICES	2009



## **Anexos**

---



## Anexo 1

### Resolução nº 3404/2004

#### Dispõe sobre o Plano Estratégico para o período de 2004/2009.

O **TRIBUNLA DE CONTAS DO ESTADO**, no uso das atribuições que lhe confere o art. 74, da Constituição do Estado e a Lei Estadual nº 12.509, de 06 de dezembro de 1995, em Sessão Plenária realizada no dia 22 de dezembro de 2004.

#### **RESOLVE:**

**Art. 1º** - Aprovar, na última sessão ordinária do Pleno do exercício em vigor, o Plano Estratégico (PE) do Tribunal de Contas do Estado do Ceará para um período de cinco anos (2004/2009).

**Art. 2º** - O Plano Operativo Anual (POA) guardará consonância com os objetivos e metas dos projetos do Plano Estratégico.

**Art. 3º** - Fica criado o Comitê de Planejamento Estratégico (CPE) que terá como finalidade decidir sobre questões relacionadas ao Processo de Planejamento Estratégico (PPE) e ao Plano Estratégico (PE) deste Tribunal.

**Art. 4º** - Caberá ao Comitê de Planejamento Estratégico:

I - Propor alterações e validar o Processo de Planejamento Estratégico, que envolve inclusive a elaboração do Plano Estratégico, o seu acompanhamento e avaliação;

II - Propor alterações e validar os macroobjetivos, as prioridades, as políticas internas e de articulação com o ambiente externo e os projetos especiais;

III - Propor alterações e validar o Plano Estratégico e encaminhá-lo ao Pleno para aprovação;

IV - Avaliar semestralmente o Plano Estratégico;

V - Revisar anualmente o Plano Estratégico;

Parágrafo único. Os projetos especiais de que trata o inciso II deste artigo são aqueles cuja execução excederá ao período de dois anos correspondente ao de uma gestão do exercício da Presidência.

**Art. 5º** - O Comitê de Planejamento Estratégico terá a seguinte composição:

- I - Conselheiros (7)
- II - Secretário-Geral
- III - Subsecretário
- IV - Chefe de Gabinete da Presidência
- V - Coordenador das Unidades de Controle Externo
- VI - Diretores das Inspetorias de Controle Externo
- VII - Diretores do Departamento de Administração
- VIII - Diretor do Departamento de Informática

**Art. 6º** - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

**Art. 7º** - Revogam-se as disposições em contrário.

Absteve-se de apreciar a matéria o Excelentíssimo Senhor Conselheiro José Luciano Gomes Barreira que, oportunamente, apresentará declaração de voto.

**SALA DAS SESSÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO**, em 22 de dezembro de 2004.

Conselheira Soraia Thomaz Dias Victor Presidente  
Conselheiro José Luciano Gomes Barreira *como consta do corpo da Resolução, deixei de votar, pelas razões que apresento abaixo.*  
Conselheiro Francisco Suetônio Bastos Mota  
Conselheiro Luis Alexandre A. Figueiredo de Paula Pessoa  
Conselheiro Teodorico José de Menezes Neto  
Conselheiro José Valdomiro Távora de Castro Júnior

O Exmo. Sr. Conselheiro Luciano Barreira, por haver se absterido de apreciar a retrocitada decisão, apresentou a seguinte declaração:

“Deixei de tomar conhecimento e, por isso, votar a Resolução acima, **data vênia**, em virtude a mesma estabelecer regras a serem observadas pelos futuros Presidentes do Tribunal de Contas do Ceará, funcionando, **in casu**, como uma verdadeira **longa manu** da atual gestão nas futuras, o que não terá a menor condição de ser cumprida, dadas as características e planos de propósitos de cada gestão, matéria que não encontra respaldo nem de leve, no art. 74 da Constituição do Estado, nem, ainda, em quaisquer dos artigos, parágrafos ou alíneas da Lei nº 12.509, de 06/12/1995, que, expressamente, a fundamentou. Por isso, em razão de falta de competência legal para tanto, abster-me de votar o “Plano Estratégico” a ser cumprido para o período de 2004/2009.

Fortaleza, 22 de dezembro de 2004  
Conselheiro José Luciano Gomes Barreira.”

## Anexo 2

### RESOLUÇÃO Nº 3916/2005.

#### **Dispõe sobre a Primeira Revisão Anual do Plano Estratégico para o período de 2006/2009.**

**O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO**, no uso das atribuições que lhe confere a Constituição do Estado e a Lei Estadual nº 12.509, de 06 de dezembro de 1995, em Sessão Plenária realizada no dia 05 de dezembro de 2005,

**Considerando** o disposto no art. 4º, incisos I, II, III, IV e V da Resolução nº 3404/2004, aprovada em 22 de dezembro de 2004 e publicada no Diário Oficial do Estado do Ceará de 21 de janeiro de 2004;

**Considerando** as alterações propostas para os projetos, pelo Comitê do Planejamento Estratégico;

#### **RESOLVE:**

**Art.1º** - Aprovar, a Primeira Revisão Anual do Plano Estratégico (1ª RPE), do Tribunal de Contas do Estado, para um período de quatro anos (2006/2009).

**Art.2º** - O Plano Operativo Anual (POA) guardará consonância com os objetivos e ações dos projetos constantes da Primeira Revisão Anual do Plano Estratégico (1ª RPE).

**Art.3º** - Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação.

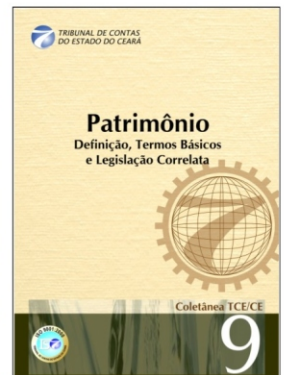
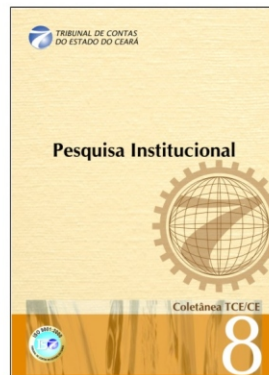
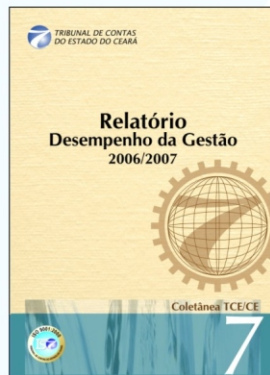
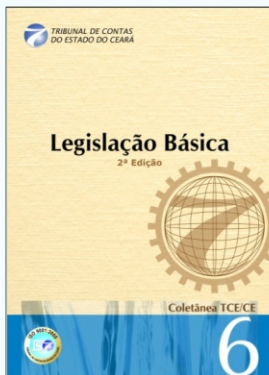
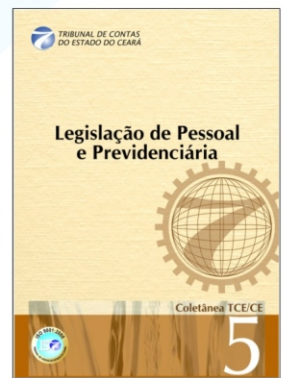
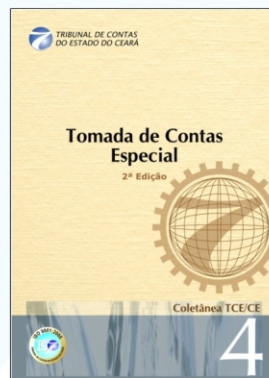
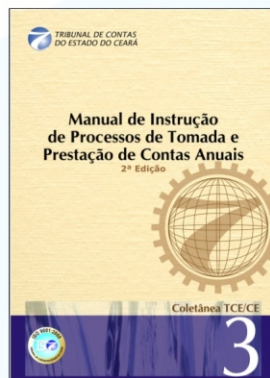
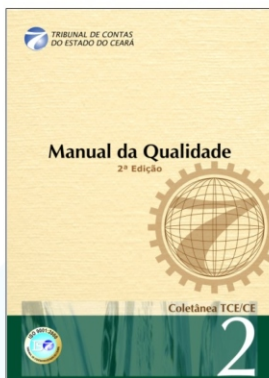
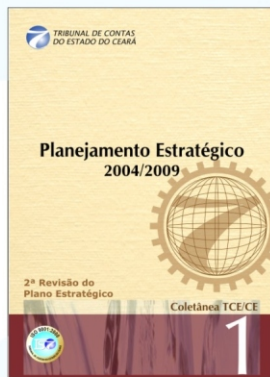
**Art.4º** - Ficam revogadas as disposições em contrário.

**SALA DAS SESSÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO**, em Fortaleza, aos 05 de dezembro de 2005.

Conselheira Soraia Thomaz Dias Victor Presidente  
Conselheiro Luis Alexandre A. F. de Paula Pessoa Vice-Presidente  
Conselheiro Francisco Suetônio Bastos Mota  
Conselheiro Teodorico José de Menezes Neto  
Conselheiro José Valdomiro Távora de Castro Júnior



# Coletânea TCE/CE







**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO CEARÁ**

Rua Sena Madureira, 1047 - Centro  
CEP 60.055-080 - Fortaleza - Ceará  
[www.tce.ce.gov.br](http://www.tce.ce.gov.br)

