



PÓS 2021

PLANO ESTRATÉGICO
2015/2021



UM TCE/RN MAIS INTEGRADO
E A SERVIÇO DA SOCIEDADE



TCE

SUMÁRIO

Conteúdo

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. METODOLOGIA.....	19
3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL.....	25
4. GESTÃO ESTRATÉGICA	31
4.1. COMPROMISSO DO PRESIDENTE.....	33
4.2. CORPO DE GESTÃO	34
4.3. CORPO TÉCNICO	34
4.4. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA.....	35
4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	36
4.6. INICIATIVAS.....	38
4.7. INDICADORES E METAS 2015-2021	39
4.8. MATRIZ DE INICIATIVAS E OBJETIVOS	47



Sessão Plenária que instituiu o primeiro Plano Estratégico do TCE/RN



INTRODUÇÃO

1. INTRODUÇÃO

A modernização institucional do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – TCE/RN tem seu alicerce com a implantação da gestão estratégica iniciada em 2008, após avaliar o resultado da pesquisa de satisfação com relação ao TCE/RN, realizada em Fundação Instituto da Administração (FIA-USP) junto ao público interno, público externo e formadores de opinião.

O ano de 2008 foi marcado por debates, identificação de problemas e possíveis soluções através de reuniões gerenciais e workshop, sob a supervisão do Tribunal de Contas da União – TCU. E, como resultado dos trabalhos, foi construído o Primeiro Plano Estratégico do TCE/RN, com vigência para o quinquênio 2009 a 2013, pautado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Nesse Plano, ficaram definidos a missão, a visão e os valores do TCE/RN, diretrizes estas que orientam as ações do Tribunal

Além disso, esse Plano Estratégico contemplou o mapa estratégico, que é uma forma de visualizar graficamente as ideias das perspectivas de resultados, de processos internos, de pessoas e inovação, e de orçamento e logística, bem como seus objetivos estratégicos e a correlação entre eles. Na estrutura do mapa estratégico do TCE/RN para esse período, foram eleitos vinte e dois objetivos estratégicos, distribuídos nessas quatro perspectivas.

Durante a vigência desse Plano Estratégico, o TCE/RN vivenciou experiências valiosas que foram fundamentais para o sucesso alcançado, os quais trouxeram grandes oportunidades de aprendizado. Entre essas novas experiências, destacam-se:

- O consenso dos conselheiros diante do propósito de fortalecer o planejamento institucional;
- A criação da Secretaria de Controle Externo;
- A criação da Assessoria de Planejamento e Gestão;
- A atualização da Lei Orgânica e do Regimento Interno;



Figura 02: Sanção da Lei Orgânica do TCE/RN

- As constantes lições aprendidas a partir das ferramentas de planejamento estratégico;
- A instituição do conselheiro monocrático;
- A elaboração de planos de diretrizes e de planos diretores setoriais, com vistas a priorizar as ações do Tribunal;
- A adoção do processo seletivo, que resultou em atuações concomitantes;
- A inovação de métodos e técnicas de análise processual;
- A definição de metas setoriais, a partir da realização de constantes avaliações de estoques e inventários periódicos; e
- A realização de sessões temáticas e mutirões.



Figura 03:
Realização de
mutirões do
TCE/RN



Figura 04:
Realização de
mutirões do
TCE/RN

- A adoção do Termo de Ajustamento de Gestão;
- A instituição do Plano de Fiscalização Anual;



Figura 05: Realização de fiscalização *in loco* na Secretaria de Estado da Saúde Pública



Figura 06: Realização de fiscalização *in loco* na Secretaria de Estado da Saúde Pública



Figura 07: Realização de fiscalização *in loco* na Secretaria de Estado da Saúde Pública



Figura 08: Realização de fiscalização concomitante nas obras da Copa do Mundo

- O aprimoramento dos processos de comunicação interna e externa através do “Jornal AconTCE”, “Jornal TCE em Pauta”, programa televisivo “Com a Palavra o TCE”, informativos eletrônicos, “Revista TCE/RN”, releases para a imprensa e publicação de cartilhas de orientação aos gestores públicos;
- A ampliação da transparência da gestão pública com a instituição da Ouvidoria de Contas; a implementação do “Projeto Controla Cidadão”;



Figura 09: Entrevista do Programa “Com a Palavra o TCE”

- A modernização das práticas de gestão de pessoas, através da instituição das políticas de Gestão de Pessoas;
- A instituição dos auxílios alimentação e saúde;
- A revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração dos Servidores do TCE/RN;
- A realização de concurso público para setenta servidores;



Figura 10: Treinamento com os novos servidores

- A instituição do Conselheiro-Diretor;
- A elaboração do Projeto Pedagógico;
- A promoção de capacitações voltadas para os servidores do Tribunal e jurisdicionados, através da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira;
- A realização de diversas parcerias com outras instituições (TCU, CGU, ILP, etc.)



Figura 11: Capacitação realizada pela Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira

- A instituição e implementação de projetos de reestruturação setoriais (Diretoria de Atos de Pessoal, Diretoria de Atos e Execuções, e da Diretoria da Administração Municipal);
- A instituição e implementação do Projeto DAE-Execuções, que tem como escopo dar cumprimento de forma automatizada às decisões do Tribunal;
- A instituição e implementação do Projeto SIAI, que tem como finalidade reestruturar e ampliar o Sistema Integrado de Auditoria Informatizada (SIAI);
- A instituição e implementação do Projeto Controle Interno Municipal, que tem como objetivo fomentar a criação dos sistemas de controle interno no âmbito dos municípios do Estado;



Figura 12: Reunião na presidência do TCE/RN

- A implantação do Plano Diretor da Tecnologia da Informação (PDTI);
- A criação e implementação do Sistema do Processo Eletrônico;
- A criação e implementação do Sistema Intergrado de Auditoria Informatizada de Despesa de Pessoal (SIAI-DP);
- A criação e implementação do Sistema dos Processos de Execuções;
- A aquisição da ferramenta Business Intelligence (BI);
- A reformulação da Área Restrita.



Figura 13: Parque Tecnológico TCE/RN

Essas mudanças são resultado da atuação de todos os Conselheiros, Auditores, Procuradores, servidores, parceiros e prestadores de serviços, no decorrer da execução do Plano Estratégico, pois é sabido que todas essas conquistas se devem ao trabalho de cada um que participou ou que, ao menos, passou no TCE/RN para dar a sua contribuição.

Esta Corte de Contas é consciente de que ainda se tem um longo caminho a percorrer, para o qual será necessário o esforço e a dedicação de todos os colaboradores. Isso porque, apesar de muito ter sido feito, ainda há muito a se fazer para o aprimoramento do controle externo.

Dessa forma, respeitando seus valores e sem deixar de cumprir a missão para a qual foi criado – “Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade” – o TCE/RN concluiu, em 2014, um ciclo inovador de três gestões orientadas por um planejamento estratégico.

Por meio dos resultados obtidos, o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN) aprova a revisão do seu Segundo Plano Estratégico, reafirmando sua permanente busca pela eficiência, eficácia, efetividade e economicidade dos seus serviços em benefício da sociedade.

TCE

2

METODOLOGIA

2. METODOLOGIA

A revisão do Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte se dá em face do encerramento do primeiro ciclo de planejamento estratégico do Tribunal, que vigeu durante o período de 2009-2014.

A partir de então, emanou-se a necessidade de se iniciar um trabalho para elaboração do segundo ciclo de planejamento institucional, que encontrou suporte nas dimensões de Diagnóstico, Plano Estratégico e Gestão Estratégica.

Na dimensão do Diagnóstico, foi utilizada a ferramenta Swot com a finalidade de realizar um retrato temporal estático do ambiente institucional do Tribunal de Contas, com vistas a orientar os trabalhos para o novo Plano Estratégico. E, para cumprir essa etapa inicial, foram empreendidas as seguintes análises:

- i. Acompanhamento e apresentação das ações de melhorias nos objetivos estratégicos, bem como discussões das dificuldades encontradas na execução do Plano Estratégico 2009-2014;
- ii. Diagnóstico, realizado pela ATRICON, dos Tribunais de Contas do Brasil, o qual avaliou a qualidade e a agilidade do controle externo, cujos resultados estão consubstanciados no Regulamento ATRICON nº 001/2013;
- iii. Análise do ambiente interno realizada através de pesquisa de perspectiva dos servidores, utilizando a técnica DELPHI com a ajuda da ferramenta Lime Survey, uma vez que as responsabilidades pelos resultados e a estratégia da Instituição exigem comunicação e compartilhamento das informações.

Na dimensão do Plano Estratégico, a revisão do Plano aqui proposta identificou 13 (treze) objetivos estratégicos, com vistas a alinhar a Instituição à sua missão, qual seja: “Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade”.

Para tanto, a definição desses objetivos envolveu a utilização do Balanced Scorecard (BSC), com vistas a esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da Instituição em termos operacionais, transformar a estratégia em tarefa de todos, mobilizar a mudança por meio do comprometimento e envolvimento ativo dos líderes com o processo, respeitando a relação de causa e efeito, com indicadores de resultado e de apoio.

O mapa estratégico está estruturado em quatro perspectivas do BSC, a saber: (i) Resultados, (ii) Processos Internos, (iii) Pessoas e Inovação, e (iv) Orçamento e Logística. Tais perspectivas desenham uma relação lógica da estratégia a ser seguida por esta Corte. Cada uma delas agrega um conjunto de objetivos a serem seguidos pelo Tribunal para alcançar a sua visão de futuro, e cumprir sua missão.

RESULTADO – indica-se o que o Tribunal deve produzir para ir ao encontro de sua missão institucional, quais sejam: coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos; contribuir para a melhoria do desempenho e transparência da gestão pública; aumentar a efetividade das ações de controle externo.

PROCESSOS INTERNOS – apontam-se aqueles processos prioritários em que se deve buscar excelência, projetando esforços para maximização dos resultados.

PESSOAS E INOVAÇÕES – São identificadas ações e inovações nas diversas áreas de atuação desenhadas para que se forneça suporte à estratégia organizacional. Nela são descritas as correlações entre pessoas e clima organizacional.

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA – É descrito o que se faz necessário de suporte logístico e recursos financeiros para cumprir o planejado. Garantir os recursos orçamentários e financeiros para o adequado funcionamento e modernização do Tribunal.

Por todo o exposto, a estruturação dos objetivos estratégicos contextualizados segundo as perspectivas se traduz no mapa estratégico, da Instituição, por meio do qual comunica, de forma clara e objetiva, a missão, a visão e os valores do Tribunal de Contas.

Para cada objetivo estratégico foi estabelecido, no mínimo, um indicador de resultado ou de apoio, relacionando com sua respectiva meta. Este conjunto de fórmulas compõe o sistema de indicadores para medição da execução e cumprimento do Planejamento Estratégico, bem como a análise de sua efetividade.

O sistema de indicadores da revisão técnica contém quatro indicadores de resultados e dezesseis indicadores de apoio. Dessa forma, o Plano Estratégico proposto dispõe de vinte indicadores.

Na dimensão **Gestão Estratégica**, serão elaborados os Planos de Diretrizes Anuais, em que serão eleitos os objetivos estratégicos a serem priorizados pelo corpo de gestão do Tribunal, observando a compatibilidade com o Plano Estratégico institucional.

A execução da gestão estratégica será operacionalizada por meio de projetos e planos diretores a serem apresentados por todas as áreas do Tribunal.

Sinteticamente, o desenvolvimento da revisão é apresentado no quadro a seguir:

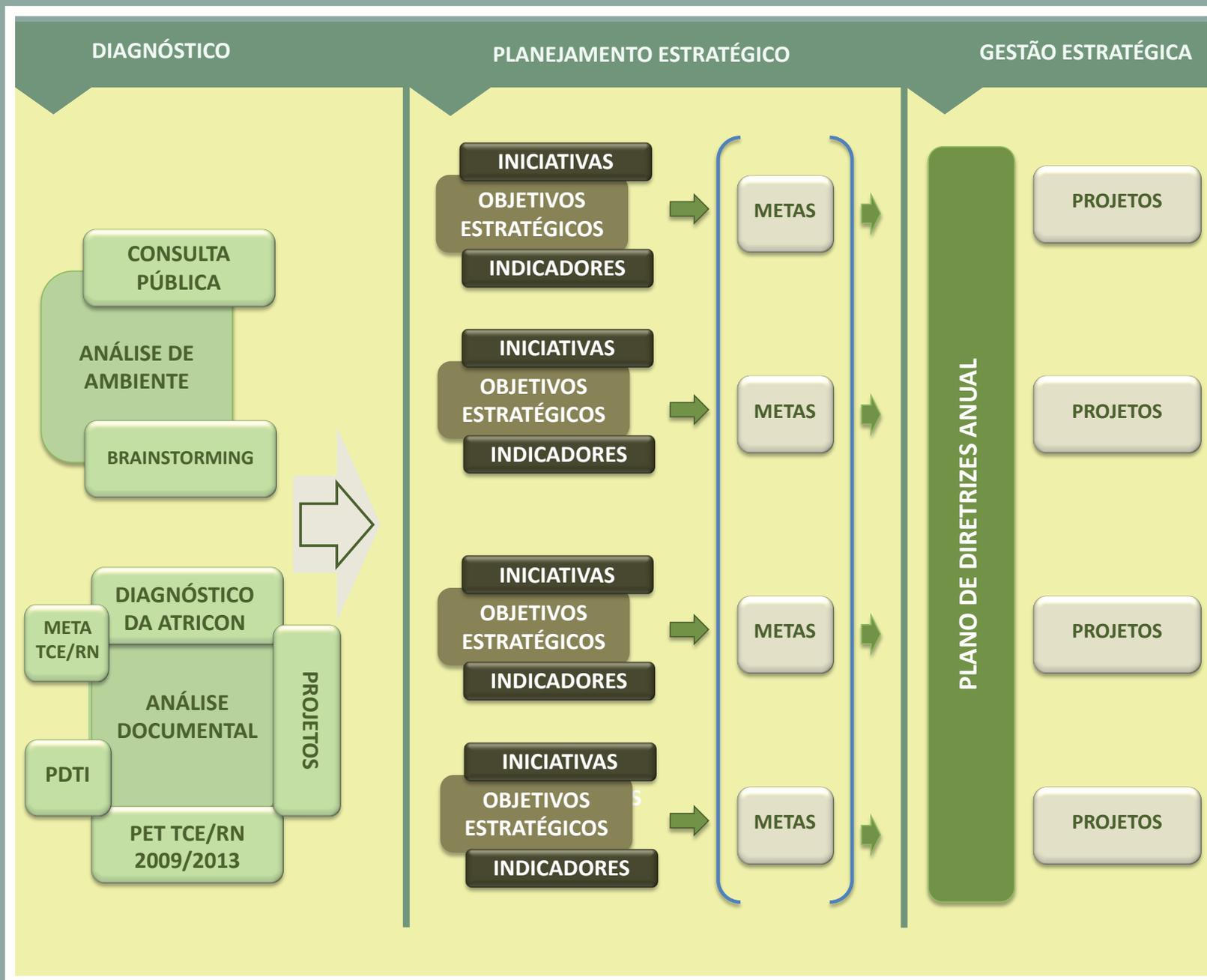


Figura 14: Dimensões da Metodologia de revisão do Plano Estratégico

O presente trabalho aponta para a ênfase no envolvimento das pessoas na participação ativa do processo. A função da equipe da Assessoria de Planejamento e Gestão foi iniciar um trabalho de elaboração de indicadores estratégicos e metas, acompanhar e apresentar ações de melhorias nos objetivos estratégicos e discutir as dificuldades encontradas na execução do planejamento. Também se destaca a importância da comunicação e compartilhamento das responsabilidades pelos resultados e estratégia.



Figura 15: Sede do TCE/RN

3

IDENTIDADE
INSTITUCIONAL

3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

A **identidade institucional** é a expressão que confere personalidade e traduz o que se considera ideal para a instituição, representada nos conceitos de missão, visão e valores, em que missão define a razão da existência; visão, a situação desejável para o futuro; e os valores constituem a base de tudo o que se acredita como certo e adequado.

Esse trinômio responde às questões:

O que a organização faz, deseja ser e em que acredita e valoriza?

Missão:

Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

Visão:

Ser instituição de referência no controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania.

Valores:

As metas almejadas para o período devem ser buscadas com afinco, porém em sujeição aos valores escolhidos pelo TCE/RN. Os valores são vetores éticos de comportamento, indicando a direção geral em que os objetivos devem ser alcançados. Não interessa ao TCE/RN o mero preenchimento mecânico de finalidade preestabelecida, sem referências axiológicas, mas sim o desenvolvimento orgânico e valorativo de todo o organismo institucional, em harmonia com os seguintes princípios:

Ética – A conduta de suas ações deve buscar a verdade dos fatos, amparada na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

Efetividade – O TCE/RN adotará procedimentos sistêmicos visando assegurar o cumprimento das decisões proferidas, instando as autoridades responsáveis a implementar medidas delas decorrentes, a fim de preservar o interesse público.

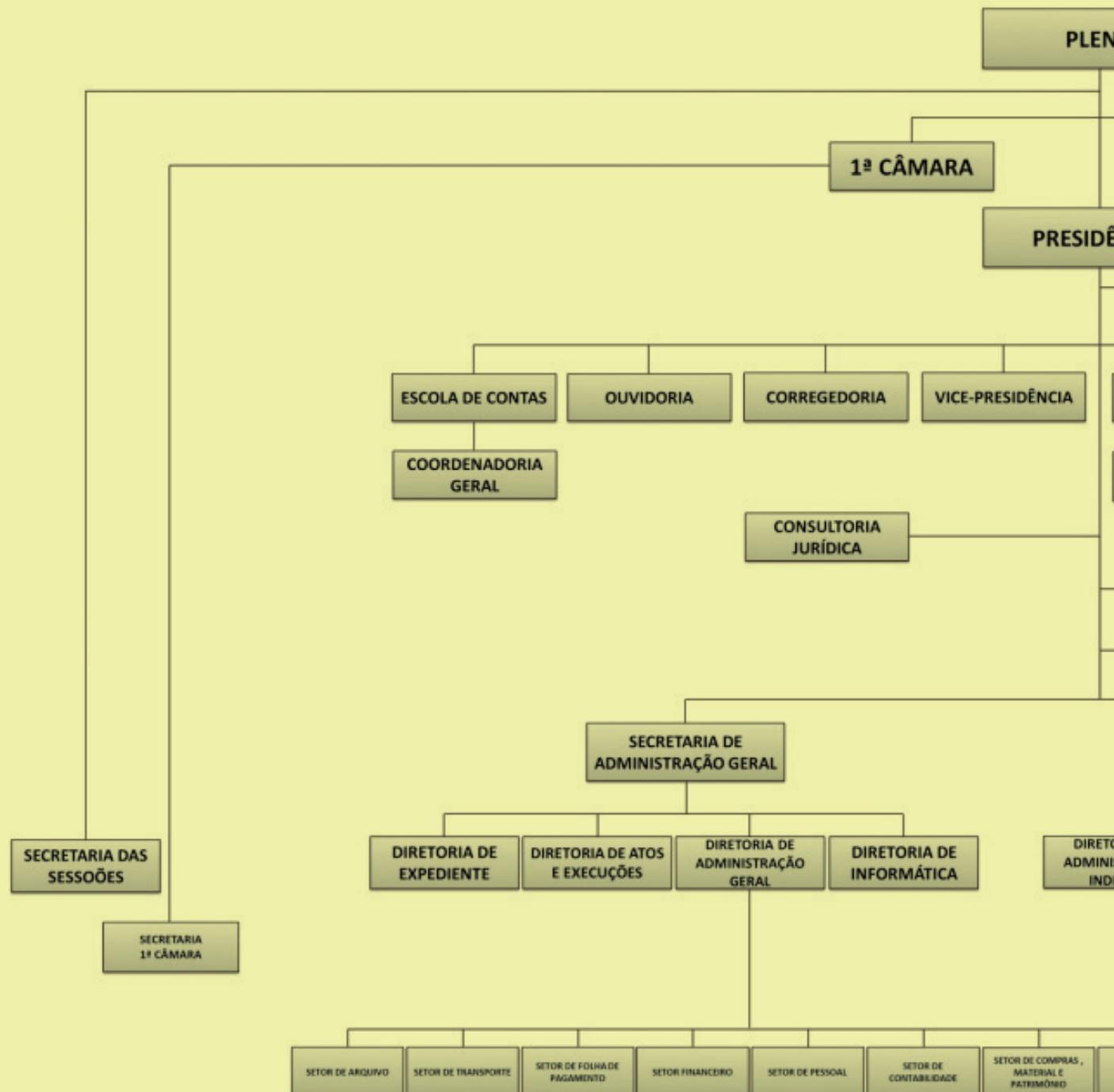
Independência – Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público.

Justiça – Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei. Com integridade, equidade, impessoalidade, imparcialidade e proporcionalidade.

Transparência – O TCE/RN tornará públicas, na extensão permitida pela lei, todas as suas decisões e seus atos de gestão.

Estrutura Org

ORGANOGRAMA (BASEADO NAS LEIS Nº 411/10 E Nº 412/10)



Organizacional

AMA TCE/RN

(P 464/12 E NA RESOLUÇÃO 009/12)

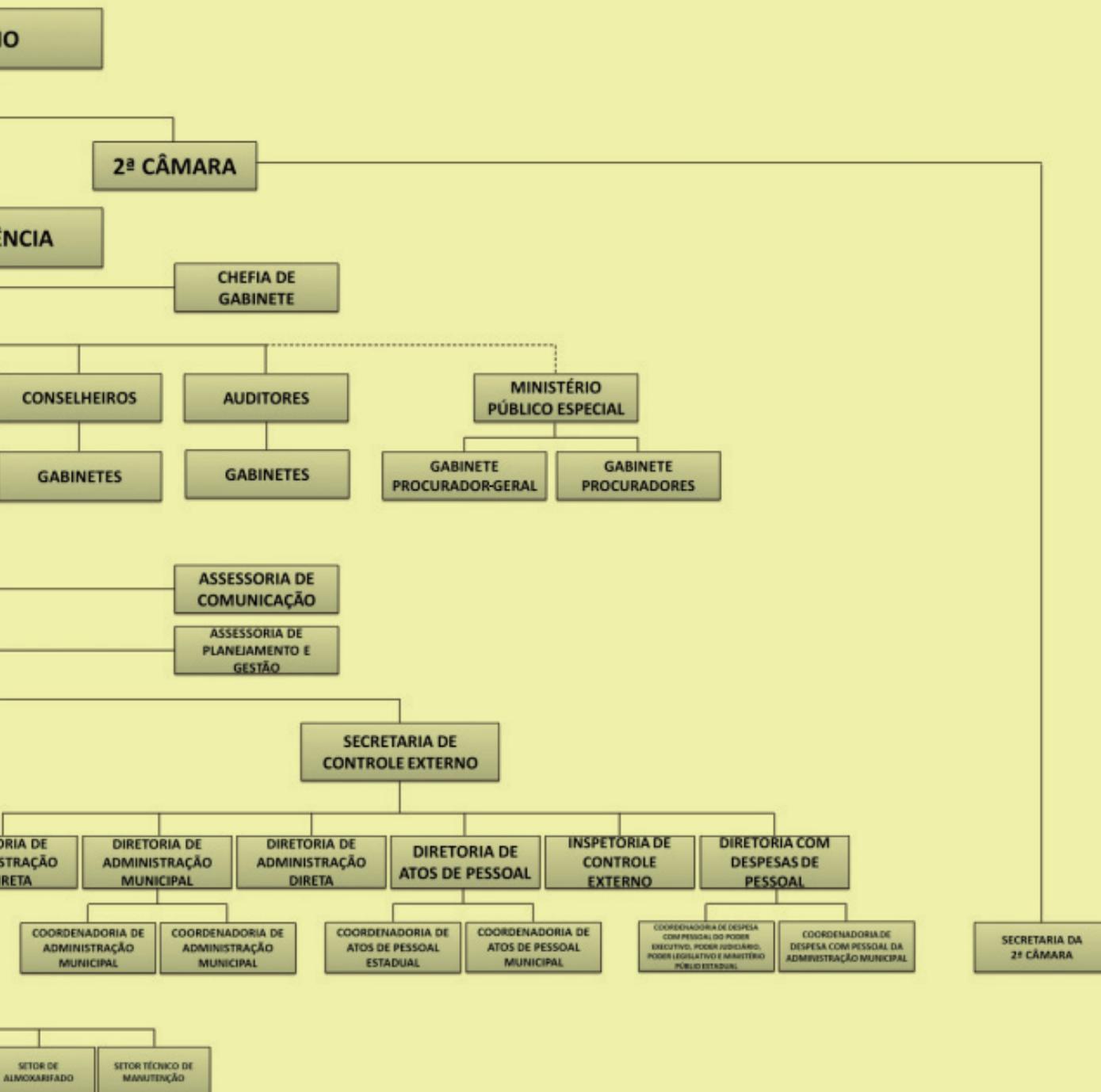




Figura 17: Reunião no auditório do TCE com o presidente, conselheiro Paulo Roberto Alves

4

GESTÃO ESTRATÉGICA

Confiança nos Resultados (Plano Estratégico)

TCE



Figura 18: Presidente do TCE/RN, Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves

4.1. COMPROMISSO DO PRESIDENTE

Todas as instituições públicas, independentemente da respectiva missão finalística, obrigam-se a conduzir o seu funcionamento a serviço do bem coletivo, ou seja, em benefício da sociedade. No caso específico dos Tribunais de Contas, sua função institucional, compreendendo o exercício do controle externo da gestão pública, deve estar comprometida, inteiramente, com o interesse da sociedade e, portanto, em favor da cidadania.

Nesse contexto e a partir da vigência da atual Constituição, as Cortes de Contas tiveram como que redimensionadas as suas competências, mais tarde acrescidas, em sede regulamentar, das inúmeras atribuições estabelecidas por meio da Lei de Responsabilidade Fiscal, a qual, de forma inovadora, prescreveu uma nova postura para a gestão público-administrativa, cuja atuação além de marcada pelos princípios da responsabilidade, transparência e controle, teria que transcorrer assentada no pressuposto do planejamento das respectivas ações.

Para dar resposta a essa nova realidade, tornou-se inadiável a adoção de medidas voltadas para a modernização dos órgãos de controle externo.

Diante desse cenário de mudanças e no caso específico do Estado do Rio Grande do Norte, este Tribunal de Contas decidiu por conceber e de imediato implementar o seu Plano Estratégico, o qual, a par de fixar objetivos institucionais, ao mesmo tempo definiu ações e meios para alcançá-los, bem assim a quantificação de metas e resultados programados. Cronologicamente, a execução do referido plano foi estimada para cinco anos, compreendendo o período 2009/2013, tendo sido prorrogada até o final de 2014. Com efeito, não apenas motivada por exitosas experiências vivenciadas nessa primeira etapa, mas sobretudo inspirada no princípio da continuidade, que não deve faltar à gestão pública, a presidência deste TCE/RN formaliza, nesta oportunidade, o presente Plano Estratégico – 2015/2021. Sua elaboração, devidamente orientada pelos resultados do primeiro Plano, é produto do valioso trabalho participativo de todos – conselheiros, procuradores e servidores – que integram a Corte de Contas. Do ponto de vista estratégico, ele se destina a orientar o planejamento e a execução da gestão técnico-administrativa do Tribunal como órgão público, enquanto, sob o aspecto finalístico, apresenta-se expressamente comprometido com o propósito de aperfeiçoar o processo de controle externo, aplicável à gestão pública e em benefício da sociedade.

Na expectativa de que assim ocorrerá e a título de consideração conclusiva, fica a certeza de que o Plano Estratégico ora apresentado em muito contribuirá para que o Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte seja qualificado como instituição de referência e reconhecido pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania.

Conselheiro **Paulo Roberto Chaves Alves**

Presidente do TCE/RN

4.2. CORPO DE GESTÃO

Presidente

Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves

Vice-Presidente

Conselheiro Carlos Thompson da Costa Fernandes

Presidente da 1ª Câmara e Diretora da Escola de Contas

Conselheira Maria Adélia de Arruda Sales Sousa

Presidente da 2ª Câmara e Corregedor Geral

Conselheiro Tarcísio Costa

Ouvidor

Conselheiro Renato Costa Dias

Conselheiros

Conselheiro Francisco Potiguar Cavalcante Junior

Conselheiro Antônio Gilberto de Oliveira Jales

Auditores

Cláudio José Freire Emerenciano

Marco Antônio de Moraes Rêgo Montenegro

Procurador-Geral do Ministério Público junto ao TCE/RN

Luciano Silva Costa Ramos

Procuradores

Carlos Roberto Galvão Barros

Luciana Ribeiro Campos

Othon Moreno de Medeiros Alves

Thiago Martins Guterres

Ricart César Coelho dos Santos

4.3. CORPO TÉCNICO

Chefia de Gabinete da Presidência

Jaime Mariz de Faria Neto

Consultoria Jurídica

Fernando de Araújo Jales Costa

Secretaria de Administração-Geral

Laércio Segundo de Oliveira

Secretaria de Controle Externo

Jailson Tavares Pereira

Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira

Marlúcia de Sousa Saldanha

Assessoria de Comunicação Social

João Batista Machado

Assessoria de Planejamento e Gestão

César Gláucio Torquato Reginaldo

Equipe Técnica

Heder Azevedo da Rocha

Maria Eugênia Ribeiro Dantas Meira Lima

Marise Magaly Queiroz Rocha

Mayra G. de Medeiros G. Pereira

Severiano Duarte Júnior

Colaboradores

Alexandre Luiz Galvão Damasceno

Anne Emília Costa Carvalho

Janice Fernandes Aranha

José Monteiro Coelho Filho

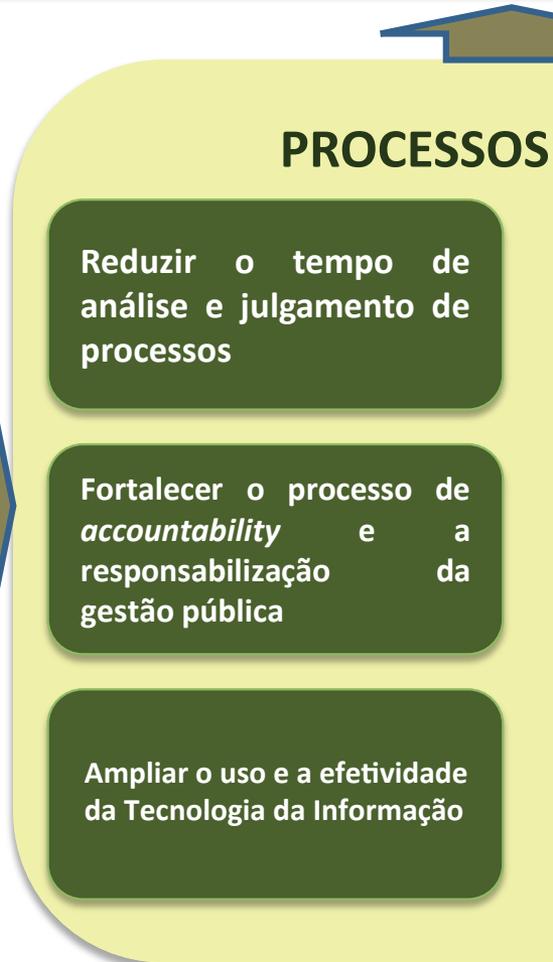
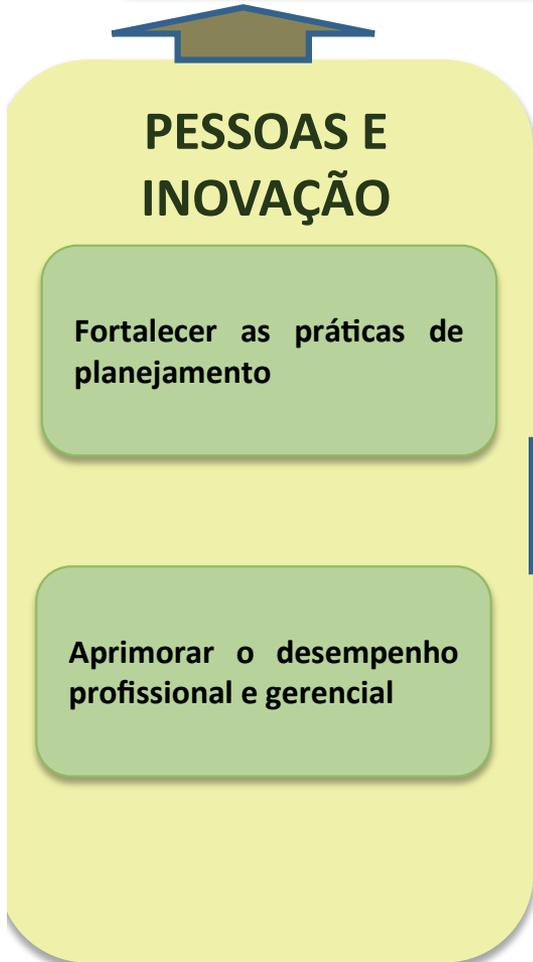
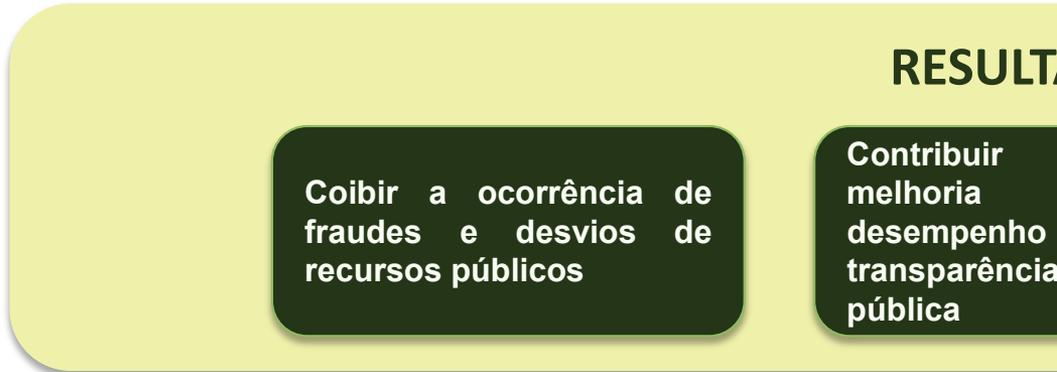
Victor Rafael Fernandes Alves

Giulliane Rangel da Silva

4.4. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

Construída com base na missão institucional e nos fatores condicionantes identificados pela análise ambiental externa e interna, a definição estratégica é representada pelo conjunto formado pela visão de futuro, pelos objetivos e pelas iniciativas, traduzidos no mapa estratégico.

Missão: Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.





Visão: Ser instituição de referência no controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao fortalecimento da cidadania.

OBJETIVO

para a melhoria da gestão

Aumentar a efetividade das ações de controle externo

ÁREAS INTERNAS

Atuar de forma concomitante e seletiva

Aprimorar a gestão do TCE/RN visando resultados

Incentivar o controle social

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Otimizar a aplicação dos recursos financeiros do TCE/RN

Assegurar recursos para a modernização do TCE/RN

Figura 19: Mapa Estratégico do TCE/RN.

4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os Objetivos Estratégicos constituem-se nas diretrizes estabelecidas pela alta Administração, necessárias para atingir a visão de futuro, as quais correspondem às orientações que servirão como base de sustentação para a tomada de decisão. Assim, foram estabelecidos os seguintes objetivos estratégicos, para o período de 2015/2021:

1. Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos

A sociedade tem demandado maior eficiência e efetividade na aplicação dos recursos públicos, exigindo honestidade, transparência e moralidade na gestão pública.

Ao Tribunal incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da gestão pública, atuando de forma mais efetiva e integrada com os demais órgãos responsáveis pelo controle governamental, no sentido de detectar fraudes e desvios de recursos públicos.

Esse objetivo envolve ações voltadas à promoção de orientações, recomendações, determinações e avaliações, visando prevenir riscos e detectar fraudes e desvios de recursos públicos, capazes de comprometer a execução de programas governamentais e políticas públicas.

2. Contribuir para a melhoria do desempenho e transparência da gestão pública

O relacionamento entre as instituições políticas e a sociedade tem feito insurgir demandas de políticas públicas voltadas à otimização do desempenho e transparência da gestão pública.

Entre as competências constitucionalmente atribuídas ao Tribunal de Contas, tem-se acompanhar e zelar pela melhoria do desempenho da gestão pública, o que requer o desenvolvimento de mecanismos de monitoramento e transparência da aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, o Tribunal de Contas deve avaliar as diversas dimensões do desempenho de seus jurisdicionados, que envolvem a efetividade, a eficácia, a eficiência e a economicidade da aplicação dos recursos públicos, buscando melhorar o desempenho da gestão pública.

3. Aumentar a efetividade das ações de controle externo

A sociedade tem demonstrado profunda insatisfação com a qualidade dos serviços públicos prestados pelo Estado, que tem atuado de forma ineficiente no que tange ao atendimento das demandas da sociedade.

A atuação do Tribunal de Contas, como guardião do erário, exige o aprimoramento necessário para desempenhar a sua função de controle com eficiência, de modo a obter efetividade de suas ações em prol da sociedade.

4. Reduzir o tempo de análise e julgamento de processos

A ação do controle externo precisa ser tempestiva para conferir efetividade e relevância à atuação do Tribunal de Contas. Agir tardiamente, além de lesivo à imagem da Instituição, não contribui para a defesa dos interesses da sociedade.

O Tribunal deve atuar com celeridade, visando à redução do tempo de análise e julgamento de proces-

tos, de forma a atender com maior eficiência e eficácia às demandas que lhes são apresentadas.

5. Atuar de forma concomitante e seletiva

A atuação do Tribunal de Contas deve ser de forma concomitante e deve estabelecer critérios para a execução das ações de fiscalização com base no risco, na relevância e na materialidade, focando seus trabalhos em áreas e temas de maior significância ou que possam produzir maiores benefícios à sociedade.

6. Fortalecer o processo de accountability e a responsabilização da gestão pública

O processo de accountability no âmbito do Tribunal de Contas é uma realidade e um desafio que se dá pelas atribuições que lhe foi outorgada pela Constituição Federal, e mais recentemente pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Isso porque a atuação do Tribunal deve ocorrer de forma ampla e completa sob todos os aspectos relacionados aos resultados, efeitos e impactos dos gastos públicos para a sociedade, bem como a responsabilização dos agentes públicos quanto ao descumprimento das leis, das normas e das regras previamente estabelecidas.

Neste contexto, o Tribunal de Contas tem um papel chave e ineludível no processo de fortalecimento da accountability e a responsabilização da gestão pública, que permitem corrigir e melhorar políticas públicas e práticas institucionais.

7. Aprimorar a gestão do TCE/RN visando resultados

O aprimoramento da gestão do Tribunal de Con-

tas decorre do desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes nos servidores responsáveis por gerir as equipes na condução dos resultados dos planejamentos.

Nesse contexto, faz-se necessário o estabelecimento de uma metodologia capaz de proporcionar o gerenciamento por resultados, visando aprimorar o sistema de planejamento e gestão do Tribunal.

8. Ampliar o uso e a efetividade da tecnologia da informação

A gestão de tecnologia da informação é elemento indutor para o uso e a efetividade da informação como ferramenta para padronizar rotinas e otimizar os processos de trabalho, de forma a imprimir maior agilidade aos procedimentos de controle externo, melhorando a produtividade dos seus servidores e a efetividade do trabalho.

9. Incentivar o controle social

O Tribunal de Contas tem um papel fundamental na promoção da conscientização do cidadão quanto à sua participação no controle da administração pública, através da transmissão de informações úteis, que propiciem a fiscalização do Erário pela sociedade, estimulando, dessa forma, o controle social.

10. Fortalecer as práticas de planejamento

O fortalecimento das práticas de planejamento no âmbito do Tribunal de Contas perpassa pela internalização dos objetivos estratégicos por parte de toda organização, o que proporciona que suas ações estejam alinhadas com a missão, a visão e os valores da instituição, visando à otimização dos resultados e a coerência com as diretrizes e metas traçadas.

11. Aprimorar o desempenho profissional e gerencial

O aprimoramento profissional e gerencial perpassa por desenvolver competências, habilidades e atitudes de todos os agentes do Tribunal de Contas, no desempenho de suas funções, com o desenvolvimento de uma cultura voltada a resultados, visando à efetividade e à qualidade no exercício do controle externo.

12. Otimizar a aplicação dos recursos financeiros do TCE/RN

A aplicação dos recursos financeiros do Tribunal de Contas, como elemento indutor da execução de suas ações, deve ser otimizada, de forma a exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

13. Assegurar recursos para a modernização do TCE/RN

Implantar o planejamento adequado, de forma a assegurar a execução dos recursos orçamentários e financeiros, torna-se indispensável para garantir a implantação do plano estratégico e dar cumprimento às iniciativas necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos propostos no âmbito das perspectivas de resultados, processos internos, pessoas e inovações e orçamento e logística.

4.6. INICIATIVAS

Durante a construção dos Planos de Diretrizes Anuais - PDAs do 1º ciclo do Plano Estratégico para o quinquênio 2009/2013, foram levantadas diversas iniciativas estratégicas a partir do encaminhamento de sugestões de todos os setores do TCE/RN à Assessoria de Planejamento e Gestão e pelos grupos participantes dos workshops realizados pelo Tribunal com o apoio da Escola de Contas Professor Severino Lopes de Oliveira.

4.7.INDICADORES E METAS 2015-2021

Para fortalecer a identidade institucional e alcançar os objetivos propostos, faz-se necessária a instituição dos indicadores e metas, conforme detalhamento:

Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos

Indicador: Índice de recuperação de débitos e multas	
Propósito: Há uma relação direta entre a efetividade da punição e a prevenção da ocorrência de fraudes e desvios; já que, quanto maior o índice, menor é a sensação de impunidade; o que inibe a ocorrência de irregularidades.	
Descrição: Percentual de recolhimento de multas e recuperação de débitos impostos pelo TCE/RN.	
Fórmula: \sum dos valores efetivamente recolhidos e recuperados / \sum dos créditos reconhecidos de valores de débitos e multas impostos pelo TCE/RN.	Unidade de medida: porcentagem
	Meta: 60%

Indicador: Índice de fiscalizações concomitantes.	
Propósito: As fiscalizações concomitantes demonstram a força e a presença do Tribunal junto aos jurisdicionados, o que coíbe a ocorrência de irregularidades.	
Descrição: Percentual de fiscalizações realizadas de forma concomitante ao ato de gestão.	
Fórmula: Número total de fiscalizações realizadas de forma concomitante / Número total de fiscalizações deflagradas pelo TCE/RN.	Unidade de medida: porcentagem
	Meta: 20%

Contribuir para a melhoria do desempenho e transparência da gestão pública

Indicador: Índice de jurisdicionados com portal de transparência.	
Propósito: Estimular e ampliar as ações governamentais contribuindo para o fortalecimento da democracia, desenvolvendo as noções de cidadania.	
Descrição: Índice de unidades jurisdicionadas com informações sobre sua gestão publicada na Internet.	
Fórmula: Número total de jurisdicionados com portal de transparência implantados / Número total de jurisdicionados.	Unidade de medida: %
	Meta: 100%

Aumentar a efetividade das ações de controle externo

Indicador: Índice de cumprimento das deliberações do TCE/RN.	
Propósito: Para verificar o grau de cumprimento das deliberações do TCE/RN, possibilitando a realização de ações com o objetivo de reduzir a sensação de impunidade por meio do aumento da presença do Tribunal, o que contribui para a melhoria da gestão pública.	
Descrição: Percentual do cumprimento das deliberações, monitoradas pelo TCE/RN, exceto débitos e multas.	
Fórmula: Número total de deliberações cumpridas / Número total de deliberações do TCE/RN, exceto débitos e multas, em certo período.	Unidade de medida: %
	Meta: 100%

Reduzir o tempo de análise e julgamento de processos

Indicador: Tempo médio de julgamento.	
Propósito: Para verificar o tempo médio de análise e julgamento dos processos, avaliando a eficácia das ações tomadas com o objetivo de redução do tempo de análise e julgamento.	
Descrição: Tempo médio de análise e julgamento dos processos de controle externo.	
Fórmula: \sum do tempo médio de tramitação dos processos julgados / \sum dos processos julgados no mérito.	Unidade de medida: dias
	Meta: 360 dias

Indicador: Tempo médio de estoque de processo.	
Propósito: Para verificar se o tempo médio do estoque tem correlação com o tempo médio de julgamento, priorizando a análise dos processos mais antigos.	
Descrição: Tempo médio do estoque de processo do controle externo do TCE/RN.	
Fórmula: \sum do tempo do estoque dos processos de controle externo / \sum dos processos em estoque	Unidade de medida: dias
	Meta: 360 dias

Atuar de forma concomitante e seletiva

Indicador: Índice de seletividade em ações de controle.	
Propósito: Para atuar com efetividade e tempestividade em áreas de risco, relevância e materialidade.	
Descrição: Percentual de ações de controle implementadas em áreas de risco, relevância e materialidade.	
Fórmula: Número total de auditorias e inspeções executadas em área de risco, relevância e materialidade / Número total de fiscalizações planejadas	Unidade de medida: %
	Meta: 100 %

Indicador: Índice de fiscalizações concomitantes.	
Propósito: Demonstrar a força e a presença do Tribunal junto aos jurisdicionados.	
Descrição: Percentual de fiscalizações realizadas de forma concomitante ao ato de gestão.	
Fórmula: Número total de fiscalizações realizadas de forma concomitante / Número total de fiscalizações deflagradas pelo TCE/RN	Unidade de medida: %
	Meta: 15 %

Fortalecer o processo de *accountability* e a responsabilização da gestão pública

Indicador: Índice de cadastramento de jurisdicionados no portal do gestor.

Propósito: Diagnosticar e controlar os dados dos jurisdicionados.

Descrição: Quantidade de jurisdicionados com dados cadastrais tempestivos no TCE/RN.

Fórmula: $\frac{\text{Número total de jurisdicionados cadastrados no portal do gestor}}{\text{Número total de jurisdicionados}}$	Unidade de medida: %
	Meta: 100%

Indicador: Índice de atraso de prestação de contas.

Propósito: Promover a tempestividade do processo de prestação de contas.

Descrição: Quantidade de jurisdicionados com prestação de contas em dia.

Fórmula: $\frac{\text{Número total de jurisdicionados em dia no envio de informações ao TCE/RN}}{\text{Número total de jurisdicionados}}$	Unidade de medida: %
	Meta: 100%

Aprimorar a gestão do TCE/RN visando resultados

Indicador: Indicador de alcance de resultados.

Propósito: Fortalecer a cultura do planejamento estratégico visando à melhoria do resultado.

Descrição: Indicação de alcance dos resultados através do cumprimento das metas.

Fórmula: $\frac{\text{Número de metas estabelecidas no plano estratégico}}{\text{Número de metas alcançadas}}$	Unidade de medida: %
	Meta: 90%

Ampliar o uso e a efetividade da Tecnologia da Informação

Indicador: Índice de satisfação dos servidores com as soluções de TI.	
Propósito: Medir a satisfação dos servidores com relação às soluções de TI ofertadas.	
Descrição: Verificar o grau de efetividade das soluções de TI ofertadas.	
Fórmula: Pesquisa de satisfação entre os servidores do TCE/RN, abordando a disponibilidade das soluções de TI, qualitativa e quantitativamente.	Unidade de medida: %
	Meta: 70% de satisfação

Indicador: Índice de utilização das soluções de TI.	
Propósito: Medir o grau de utilização das soluções de TI.	
Descrição: Verificar o grau de utilização das soluções de TI ofertadas.	
Fórmula: Número de sistemas utilizados / Número de sistemas disponibilizados	Unidade de medida: %
	Meta: 100% de utilização

Indicador: Índice de implantação do processo eletrônico no TCE/RN.	
Propósito: Medir a implantação do processo eletrônico.	
Descrição: Verificar o índice de implantação de processo eletrônico.	
Fórmula: Estoque de processo eletrônico / Estoque de processo	Unidade de medida: %
	Meta: 70%

Incentivar o controle social

Indicador: Ações realizadas de fortalecimento do controle social.	
Propósito: Medir a realização das ações de incentivo ao controle social.	
Descrição: Verificar o índice de implantação das ações de incentivo ao controle social.	
Fórmula: \sum das capacitações realizadas com temática voltada para o controle social / \sum das capacitações planejadas com temática voltada para o controle	Unidade de medida: %
	Meta: 100%

Indicador: Demandas sociais apresentadas ao TCE/RN, por meio da Ouvidoria.	
Propósito: Verificar o grau de interesse do cidadão no exercício do controle.	
Descrição: Apurar o número de demandas sociais apresentadas à Ouvidoria.	
Fórmula: \sum das demandas sociais apresentadas à Ouvidoria	Unidade de medida: Unid.
	Meta: + 10% em relação ao ano anterior

Fortalecer as práticas de planejamento

Indicador: Índice de alcance das ações planejadas.	
Propósito: Verificar a eficácia no cumprimento do Plano Estratégico.	
Descrição: Avaliar o grau de alcance das metas estabelecidas.	
Fórmula: \sum de ações executadas / \sum das ações planejadas.	Unidade de medida: %
	Meta: 70%

Aprimorar o desempenho profissional e gerencial

Indicador: Índice de servidores que cumpriram a meta mínima de horas/ano de capacitação.	
Propósito: Identificar a quantidade de horas-aula dedicadas ao aprimoramento técnico e gerencial, visando assegurar oportunidades de capacitação aos servidores e melhorar o desempenho profissional e gerencial.	
Descrição: Quantidade média de horas-aula por servidor, no período, em relação às metas anuais prevista no Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR).	
Fórmula: $(\text{Número de horas-aula ofertadas pela Escola de Contas}) \times (\text{número de vagas}) / (\text{Pelo total de servidores efetivos}) \times \text{meta mínima do PCCR (40 horas/ano)}$	Unidade de medida: %
	Meta: 100%

Indicador: Nível de satisfação com o dirigente	
Propósito: Perceber a visão do servidor do TCE/RN sobre as políticas de pessoal implementadas, coletando dados que possibilitem acompanhar e modernizar as práticas gerenciais.	
Descrição: Satisfação dos servidores do TCE/RN com as práticas de gestão gerencial.	
Fórmula: Através de pesquisa que aborde a satisfação dos servidores com o corpo gerencial do TCE/RN.	Unidade de medida: %
	Meta: 70%

Otimizar a aplicação dos recursos financeiros do TCE/RN

Indicador: Relação custo-benefício do TCE/RN.

Propósito: Aferir o retorno à sociedade das ações de controle externo do TCE/RN.

Descrição: Relação entre o benefício gerado pelas ações de controle e o orçamento do TCE/RN.

Fórmula: \sum dos valores imputados em débitos, ressarcimentos e economias de recursos em decorrências de ações das fiscalizações / \sum das despesas empenhadas pelo TCE/RN

Unidade de medida: %

Meta: 500%

Assegurar recursos para a modernização do TCE/RN

Indicador: Índice de obtenção de recursos para projetos de modernização do TCE/RN

Propósito: Garantir recursos para investimentos no TCE/RN.

Descrição: Relação entre os valores planejados na LOA e a execução.

Fórmula: \sum das despesas de capital empenhadas / \sum das despesas de capital fixadas

Unidade de medida: %

Meta: 100%

4.8. MATRIZ DE INICIATIVAS E OBJETIVOS

INICIATIVAS ESTRATEGICAS (LINHA) / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (COLUNA)	1. Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos	2. Contribuir para a melhoria do desempenho e transparência da gestão pública	3. Aumentar a efetividade das ações de controle externo	4. Reduzir o tempo de análise e julgamento de processos	5. Atuar de forma concomitante com ações seletivas
APERFEIÇOAR AS AÇÕES EDUCATIVAS E ORIENTADORAS					
APERFEIÇOAR O MODELO DE ATUAÇÃO DA OUVIDORIA DO TCE-RN					
APRIMORAR O CONTROLE DAS GESTÕES ADMINISTRATIVAS DOS ÓRGÃOS JURISDICIONADOS					
AUMENTAR A SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES COM O PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO OFERECIDO					
DEFINIR CRITÉRIOS PARA ATUAÇÃO SELETIVA DO TCE					
DESENVOLVER COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS COMO NECESSÁRIAS À REDUÇÃO DO TEMPO DE ANÁLISE E JULGAMENTO DE PROCESSOS					
DESENVOLVER E APERFEIÇOAR O QUADRO DE PESSOAL					
EFETIVAR O USO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NO TCE					
ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE POLÍTICAS PARA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.					
ELABORAR E DESENVOLVER PROJETOS QUE PROMOVAM A DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS E DE INFORMAÇÕES RELEVANTES AO BOM DESEMPENHO DOS GESTORES PÚBLICOS					
FOMENTAR A ATUAÇÃO DO CONTROLE SOCIAL NA FISCALIZAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA					
FORTALECER OS CONTROLES INTERNOS					
IMPLANTAR SISTEMA REGULAR DE TREINAMENTO EM SERVIÇO INTEGRADO AO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO					
INCREMENTAR AS AUDITÓRIAS OPERACIONAIS					
INSTITUIR PROGRAMAS DE REDUÇÃO DE CUSTOS E DESPERDÍCIOS COM FOCO NA SUSTENTABILIDADE					
INTENSIFICAR AS AÇÕES EDUCATIVAS E ORIENTADORAS DIRIGIDAS AOS JURISDICIONADOS					
ORGANIZAR A JURISPRUDÊNCIA E ATUALIZAR A LEGISLAÇÃO PRÓPRIA DO TCE					
PADRONIZAR E MANUALIZAR PROCEDIMENTOS					
PROMOVER A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO					
REDUZIR ESTOQUE DE PROCESSOS					
INICIAR O ESTUDO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE CENTRO DE CUSTO					



Figura 20: Equipe da Assessoria de Planejamento e Gestão



PLANO ESTRATÉGICO
2015/2021

