



2009
2013

Plano



Estratégico



[REDACTED]



Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.

William Edward Deming

A photograph of the Tribunal de Contas do Estado building. The building features a prominent white tiled facade with large glass windows. Three flagpoles are positioned in front of the building, flying the Brazilian national flag and the state flag. The text 'TRIBUNAL de CONTAS do ESTADO TC' is displayed in large, raised letters on the white tiled section.

TRIBUNAL de CONTAS do ESTADO TC

Plano Estratégico 2009 - 2013



TRIBUNAL DE
CONTAS DO
ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE



CONSELHEIROS

PRESIDENTE

Paulo Roberto Chaves Alves

VICE-PRESIDENTE

Renato Costa Dias

PRESIDENTE DA 1ª CÂMARA

Tarcísio Costa

PRESIDENTE DA 2ª CÂMARA

Getúlio Alves da Nóbrega

CORREGEDOR GERAL

Valério Alfredo Mesquita

Alcimar Torquato de Almeida

Maria Adélia de A. S. Souza

AUDITORES

Marco Antônio de M. R. Montenegro

Cláudio José F. Emerenciano

PROCURADOR GERAL JUNTO AO TCE

Carlos Roberto Galvão Barros

PROCURADORES

Carlos Thompson da Costa Fernandes

Luciana Ribeiro Campos

Luciano Silva Costa Ramos

Othon Moreno de Medeiros Alves

Thiago Martins Guterres

SECRETÁRIO GERAL

Gustavo Dias da Silva Neto

CONSULTOR GERAL

José Arno Galvão

Sumário

PLANO ESTRATÉGICO

Apresentação	9
Metodologia: os marcos adotados para o Planejamento Estratégico no TCE-RN	11
Cenários: Interno e Externo	16
Missão, Visão de Futuro e Valores	19
Mapa Estratégico	21
Perspectivas	25
Objetivos estratégicos	29
Glossário	43



Apresentação

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte - TCE-RN completou, em 2007, cinquenta anos de criação legal. Em cinco décadas de defesa da aplicação adequada e legítima dos recursos públicos dos entes jurisdicionados (o Estado do Rio Grande do Norte, os atuais 167 Municípios e dezenas de entes da Administração Indireta estadual e municipal), o TCE-RN manteve um grau de atuação compatível com uma estrutura material e de pessoal que sempre esteve aquém de suas reais necessidades.

A passagem das décadas permite aos homens e às instituições a revisão de conceitos e atitudes equivocados - ou a reforma de opiniões que, embora certas no passado, mostram-se inconvenientes no tempo presente e especialmente inadequadas para a ação futura. Vinte anos após a Constituição da República de 1988, que maximizou a atuação dos órgãos de controle, e alicerçado no trabalho de sua estruturação física e nos primeiros passos de uma renovação de seu quadro de pessoal, o TCE-RN chega ao momento histórico de planejar seu futuro.

O Plano Estratégico delineado nas próximas páginas é, pois, um sinal de maturidade institucional. Por meio dele, o TCE-RN lança metas para o seu futuro, baseado nos dados concretos de sua situação atual. Tais metas não foram escolhidas por acaso, mas selecionadas estrategicamente: são vinte e dois objetivos claros, precisos e mensuráveis, que motivarão as autoridades e técnicos que compõem o TCE-RN e permitirão a cobrança de toda a sociedade.

Os cidadãos do Estado do Rio Grande do Norte têm o direito de esperar do seu Tribunal de Contas uma atuação eficiente e célere, com resultados justos e efetivos. O primeiro Plano Estratégico do TCE-RN não será um fim em si mesmo, mas uma ferramenta poderosa e dinâmica para o controle das atividades internas e para o alcance das metas institucionais do órgão.

Planejando seus objetivos para o quinquênio 2009-2013, o TCE-RN garantirá à sociedade que os recursos investidos no órgão terão o retorno esperado, isto é, que as despesas fiscalizadas de cada um dos entes jurisdicionados sejam aplicadas lícita, econômica e integralmente na construção do bem comum.



Paulo Roberto Chaves Alves - presidente



Reunião dos técnicos do TCE com técnicos do Tribunal de Contas da União

Metodologia: os marcos adotados para o Planejamento Estratégico no TCE-RN

Percebendo a mudança de atitude dos cidadãos, que exigem cada vez mais resultados das instituições públicas, os Tribunais de Contas no Brasil procuram responder às novas necessidades através de uma reestruturação na forma de gerenciar a organização, buscando garantir a eficiência administrativa e a efetividade das ações de controle.

Através do PROMOEX - Programa de Modernização do Controle Externo, surgiu a oportunidade de atender aos anseios da sociedade e das próprias instituições de controle externo do país, que se viam cada vez mais próximas de serem alcançadas pelas ameaças que surgiam à sua própria existência.

A idéia do Planejamento Estratégico foi, então, a forma sugerida para o alcance desses objetivos. Incluído como produto do PROMOEX, o planejamento estratégico teve sua aprovação defendida por todos os Tribunais de Contas, sendo configurado como meta imprescindível ao sucesso do Programa.


Durante o 24º Congresso dos Tribunais de Contas, evento este recepcionado pela Corte de Contas do Rio Grande do Norte, no período de 18 a 20 de novembro de 2007, por ocasião da palestra proferida pelo presidente do Tribunal de Contas da União - TCU, Ministro Walton Alencar Rodrigues, cujo tema enfocou as mudanças provocadas no TCU com o planejamento estratégico, o presidente do TCE-RN, Conselheiro Paulo Roberto Chaves Alves, percebendo a oportunidade, formulou pedido para que o TCU orientasse os estudos para a implementação, no âmbito do TCE-RN, dessa nova forma de gerenciar a organização, dando início às ações previstas no PROMOEX.

Recebendo o importante apoio do presidente do TCU, identificou-se no acordo de cooperação [1], existente entre as duas cortes de contas, a forma de operacionalização desse trabalho. Sendo assim, em 07 de maio de 2008, a convite do TCE-RN, técnicos da Secretaria de Planejamento do TCU (SEPLAN) vieram à nossa instituição para o primeiro contato com os gestores da casa, com a missão de apresentar o formato e a experiência vivida pelo TCU na construção da organização focada na estratégia.

A partir de então foram estreitados os laços com o TCU, sendo instituído um grupo de trabalho, constituído por técnicos da casa e membros do Ministério Público junto ao TCE-RN, para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Sob orientação do TCU, a comissão realizou uma pesquisa através de questionário, com

[1] Acordo de Cooperação Técnica entre o TCE-RN e o TCU, celebrado em 02 de agosto de 2007, com o objetivo de estabelecer cooperação nas áreas de fiscalização, treinamento e intercâmbio de normas e jurisprudência.



a intenção de traçar um diagnóstico do ambiente interno do TCE-RN. A metodologia aplicada buscou a participação de todos os servidores, através de reuniões que trouxessem respostas que representassem o consenso dos integrantes de cada um dos setores do Tribunal, sobre cada questionamento. As respostas foram então condensadas em 25 (vinte e cinco) documentos, denotando a participação efetiva de todas as unidades do TCE-RN.

O grupo de trabalho, em visita ao TCU, em Brasília, efetuou a entrega dos formulários de pesquisa aos técnicos da SEPLAN, para o tratamento dos dados. Nessa ocasião aos técnicos do TCE-RN foram apresentados os detalhes do processo de planejamento e seu gerenciamento. Os analistas do TCU, através de exposição sobre o funcionamento de setores-chave da organização, demonstraram os resultados alcançados e seus reflexos na imagem positiva da instituição e na motivação dos seus servidores e colaboradores.

Durante essa visita foram estabelecidos ainda os detalhes da etapa seguinte: a realização de um "workshop" com os servidores do TCE-RN, para o início da construção do plano estratégico.

Antes, porém, era necessário definir qual ferramenta utilizar para auxiliar o TCE-RN a traduzir sua estratégia em objetivos operacionais, direcionando o comportamento dos colaboradores e o desempenho global da instituição.

Sem um sistema que permita gerenciar a estratégia não é possível a sua compreensão por toda a instituição, prejudicando o alinhamento em torno dessa estratégia, o que fatalmente tornaria impossível a sua efetiva implementação no TCE-RN.

A escolha do Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de gestão da estratégia decorreu da percepção do uso preponderante em instituições congêneres. O BSC, além de ser utilizado pelo Tribunal de Contas da União, que nos auxilia nesse trabalho, é também adotado pelo Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina, Tribunal de Contas do Estado do Pará, Superior Tribunal de Justiça, Ministério Público e Tribunal de Justiça do Estado de Santa Catarina, entre outras instituições públicas.

Apesar de sua comprovada utilidade para a tradução da estratégia em objetivos específicos mensuráveis, é fundamental ter presente que o BSC só poderá auxiliar as mudanças pretendidas se essas forem adequadamente formuladas.

Portanto, o BSC implica numa profunda mudança na maneira como a instituição é gerida, sendo determinante a definição, pelos gestores, dos fatores-chave estratégicos que devem guiar a instituição, pois é impossível atingir todos os objetivos ao mesmo tempo.

No período de 12 a 15 de agosto de 2008, sob a orientação de analistas da SEPLAN/TCU,

O QUE É OBSC?

O BSC é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business School, em 1992.

O BSC busca:

- ▶ esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da instituição em termos operacionais;
- ▶ alinhar a organização à estratégia;
- ▶ transformar a estratégia em tarefa de todos;
- ▶ converter a estratégia em processo contínuo; e
- ▶ mobilizar a mudança por meio do comprometimento e envolvimento ativo dos líderes com o processo.

foram então reunidos 40 (quarenta) técnicos da Casa, com representações dos diversos setores, para a formulação das diretrizes básicas do planejamento.

Com o suporte da análise realizada sobre os questionários respondidos, os servidores selecionados, representando toda a instituição, definiram primeiramente os elementos do referencial estratégico, debatendo sobre a função, a existência, o futuro da nossa instituição e os valores que devem reger o nosso trabalho.

A partir daí, e baseando-se nas definições moldadas sobre Missão, Visão de Futuro e Valores, esse grupo confeccionou ainda um dos principais documentos do planejamento: o Mapa Estratégico do TCE-RN, que traduz de forma clara e objetiva a estratégia que a instituição elegeu para o alcance dos objetivos pretendidos.

De posse dessas premissas e do Mapa Estratégico, o grupo de trabalho instituído promoveu apresentações aos servidores da Casa com o objetivo de informá-los e sensibilizá-los da importância do planejamento estratégico, de como o processo está sendo realizado e quais benefícios podem ser trazidos por essa nova forma de pensar a instituição. É importante destacar que o sucesso do planejamento passa impreterivelmente pela motivação e efetiva participação de todos os servidores.

A materialização do planejamento estratégico é, portanto, traduzida neste documento que ora se apresenta: o Plano Estratégico do TCE-RN. Neste plano está definida a estratégia global da organização (TCE-RN) para os próximos cinco anos - 2009 a 2013, representada por um conjunto de objetivos e indicadores, em que se descreve como a organização pretende cumprir sua missão institucional e alcançar sua visão de futuro, direcionando o comportamento e o desempenho do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte.

O Plano Estratégico do TCE-RN foi formatado com todos os requisitos necessários à operacionalização da estratégia definida. Contudo, como todo processo, o plano estratégico é dinâmico, devendo ser alterado sempre que haja necessidade de sua atualização, buscando garantir o atingimento dos resultados almejados.

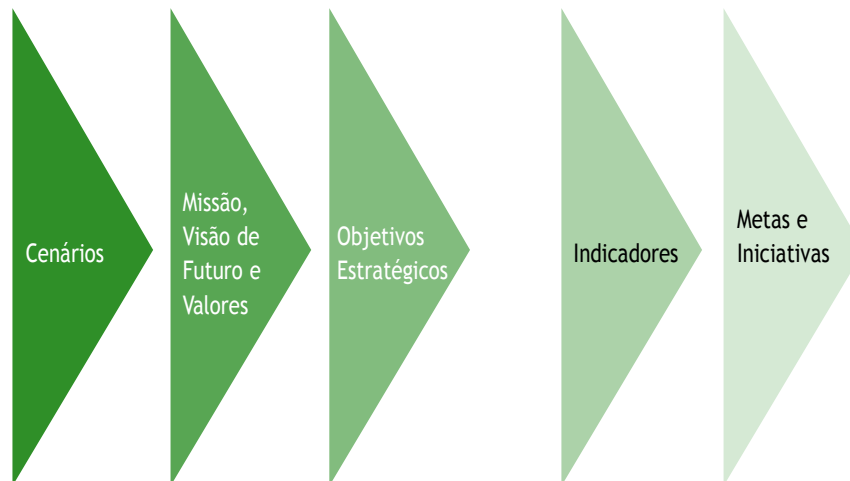
Visando um maior cuidado para com a fase de implementação do plano, decidiu-se que as metas traçadas e iniciativas previstas deveriam fazer parte do detalhamento do plano, sendo, portanto, definidas em momento posterior ao da aprovação do mesmo, já que tais aspectos dependem de estudo mais criterioso que demonstre a exata situação, hoje, do TCE-RN. Para que se possam definir as etapas que devem ser vencidas (metas) e o que fazer para atingir cada objetivo traçado (iniciativas) o TCE-RN deve primeiramente se perguntar: em que ponto da estrada nos encontramos neste momento?

No gráfico abaixo, resumem-se as etapas de formulação do Plano 2009 - 2013.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO





Cenários: Interno e Externo

O Planejamento estratégico de uma organização pressupõe a realização de um diagnóstico institucional em que se analisa a sua interação com o ambiente, seja no que tange aos aspectos internos da organização, em que são identificados os pontos fortes e fracos desta, seja quanto ao ambiente externo em que está inserida, quando se faz a descoberta de oportunidades e ameaças.

Assim, a estratégia de uma instituição será montada procurando-se tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos, já que se tratam das características internas, logo controláveis, da organização, bem como se buscando aproveitar as oportunidades e evitar ou mitigar os efeitos das ameaças detectadas, por se constituírem de variáveis externas, não controláveis pela entidade.

CENÁRIO INTERNO

A descrição do ambiente interno é de fundamental importância para construção do referencial estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, na medida em que esta análise apontará as variáveis internas favoráveis ou não para a elaboração de um planejamento estratégico. A administração do Tribunal tem essas variáveis sob seu controle, em virtude do conhecimento sistemático e metódico da própria instituição, de sua performance e de seus produtos e serviços.

Identificou-se, dentre as características positivas internas, a capacidade de colher eficientemente dados através do SIAI (Sistema Integrado de Auditoria Informatizada do TCE-RN), a existência de profissionais especializados, comprometidos e independentes, o papel educador da Escola de Contas, instalações físicas adequadas, a crescente atualização e ampliação do parque tecnológico e o poder normativo concernente a matérias de sua competência.

O Tribunal também aponta a necessidade de mudanças para que seja possível atender aos anseios da sociedade e para tanto identifica pontos a serem melhorados: a demora no trâmite processual; a falta de estrutura organizacional planejada; a aplicação de penas inadequadas; a deficiência na estrutura de pessoal; os processos de comunicação interno e externo; a política de recursos humanos; e a promoção da saúde do servidor e da qualidade de vida no trabalho inadequados.

Este conhecimento possibilita que sejam feitas escolhas consistentes, que se compatibilizem com as reais necessidades, alavancando-se os potenciais para alcançar a visão da instituição.

CENÁRIO EXTERNO

Para o desempenho da sua missão institucional e o alcance da sua visão de futuro é crucial para o TCE-RN o conhecimento do ambiente em que está inserido, especialmente quanto aos se-

guintes aspectos: a expectativa da sociedade, as mudanças tecnológicas que impactam toda a administração pública, a tendência de formação de parcerias entre instituições públicas com o setor privado, o aumento do nível de percepção da corrupção e a crescente complexidade das relações entre Estado e sociedade.

Na análise ambiental, são identificadas as oportunidades e ameaças, que são os principais condicionantes da eficácia organizacional, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças. [2]

As oportunidades são características do ambiente externo, não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas. Já as ameaças são características do ambiente externo, não controláveis pela organização, que podem impedir a de atingir as metas planejadas e comprometer o crescimento organizacional. [3]

Foram identificadas como ameaças à realização das atividades do TCE-RN: descrédito da sociedade quanto ao sistema de controle dos gastos públicos; desgaste da imagem institucional; aumento de atribuições decorrente da Lei de Responsabilidade Fiscal, sem os correspondentes meios necessários ao seu cumprimento; desestruturação organizacional dos entes jurisdicionados; pouca integração entre os órgãos de controle; descumprimento das decisões do TCE-RN; inadequação da legislação existente aplicada ao controle externo; tentativa de enfraquecimento das competências constitucionais dos Tribunais de Contas; desconhecimento das atividades de controle externo, das ações e dos resultados do TCE-RN, tanto pela sociedade quanto pelos jurisdicionados; a diversidade de plataformas de tecnologia de informações existentes entre as unidades gestoras e a necessidade de operação integrada de sistemas informacionais; percepção de que o TCE-RN não atua com celeridade; e aumento da crítica em relação à ação do TCE-RN.

De outro pórtico, constituem oportunidades para a atuação do TCE-RN: a orientação aos jurisdicionados; intercâmbios e parcerias com outras instituições de controle; a preocupação com a qualidade na aplicação dos escassos recursos públicos, o que deve ser assegurado pelo TCE-RN; a possibilidade de otimizar a utilização dos meios disponíveis da mídia para divulgar decisões e orientações; a discussão de uma lei orgânica para os Tribunais de Contas; o aumento da interação com os jurisdicionados e com a sociedade; e a participação no PROMOEX, pela possibilidade de modernização, aperfeiçoamento e uniformização de conceitos, procedimentos e decisões.

[2] ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico. São Paulo: Atlas, 2007, p. 18.

[3] BRASIL. Tribunal de Contas da União. Portaria - TCU nº 252, de 1º de dezembro de 2003 que aprova a nova versão da técnica de auditoria "análise swot e verificação de risco".



Missão, Visão de Futuro e Valores

MISSÃO

A Missão é a razão de ser do TCE-RN. Delimita claramente o que faz a instituição e explica a sua razão de existir. Traduz as diretrizes gerais da organização, em busca da satisfação dos interesses e aspirações da sociedade.

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

VISÃO

A Visão de Futuro descreve o desejo do TCE-RN. Expõe os anseios da organização como instituição de controle externo, tendo em vista os propósitos estabelecidos em sua Missão. Aponta o destino pretendido.

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

VALORES

As metas almeçadas para o quinquênio devem ser buscadas com afinco, porém sempre 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 finalidades pré-estabelecidas, sem referências axiológicas, mas sim o desenvolvimento orgânico e valorativo de todo o organismo institucional, em harmonia com os seguintes princípios gerais:

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 intervenção 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 os seus atos de gestão.



Trabalho em grupo durante o workshop de elaboração do Plano Estratégico

Mapa Estratégico

O mapa estratégico do Tribunal de Contas destina-se a informar e a comunicar de forma clara, objetiva e simplificada a missão, a visão e os objetivos que devem direcionar o comportamento e desempenho institucional para todos os níveis gerenciais e de servidores, proporcionando um alinhamento de ações.

O mapa tem igualmente a função de submeter todas as unidades administrativas do Tribunal aos objetivos eleitos como prioritários para alcançar a visão e realizar a missão institucional por todos desenhada.

Como os objetivos estratégicos são estruturados graficamente de forma a ressaltar suas relações de causa e efeito, é possível observar quais os resultados almejados, quais ações impactarão diretamente nos objetivos traçados, e quais esforços e recursos devem ser empregados para alcançá-los, evitando-se a sua dispersão. Os resultados serão acompanhados por meio de indicadores que tornarão tangível o patrimônio intangível do Tribunal, facilitando a coordenação de ações para realização de resultados.

Mapa

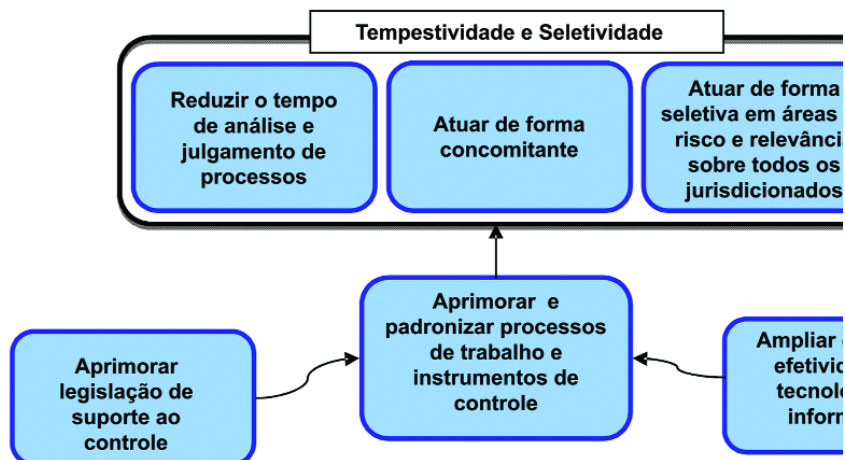
Missão: Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão de recursos públicos em benefício da sociedade.

RESULTADOS

Punir com efetividade e tempestividade os responsáveis pela má gestão dos recursos públicos

Prevenir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos

PROCESSOS INTERNOS



PESSOAS E INOVAÇÃO

Modernizar as práticas de gestão de pessoas

Atrair competências por meio de concurso público

Promover a capacitação técnica e gerencial dos servidores

Promover a motivação e o comprometimento

MAPA ESTRATÉGICO

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

Contribuir para a melhoria da gestão pública

Ampliar a transparência da gestão pública

Transparência e Integração

Incentivar o controle social

Aprimorar os processos de comunicação interna e externa

Atuar em parceria com outras instituições

Ampliar ações educativas e orientadoras

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Otimizar a aplicação dos recursos com foco nos resultados

Garantir os recursos orçamentários e financeiros para o adequado funcionamento e modernização do TCE-RN

Dotar o TCE-RN de estrutura necessária ao cumprimento de sua missão

Estratégico



Perspectivas

O mapa estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte está estruturado em quatro perspectivas: resultados; processos internos; pessoas e inovações; e 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.

PERSPECTIVA DE RESULTADOS

Na perspectiva do RESULTADO indica-se o que o Tribunal deve produzir para ir ao encontro de sua missão institucional, quais sejam: punir com efetividade e tempestividade os responsáveis pela má-gestão dos recursos públicos; prevenir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos; contribuir para a melhoria da gestão pública; ampliar a transparência da gestão pública.

Punir com efetividade e tempestividade os responsáveis pela má gestão dos recursos públicos.

Prevenir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos.

Contribuir para a melhoria da gestão pública.

Ampliar a transparência da gestão pública.

Punir com efetividade e tempestividade os responsáveis pela má gestão dos recursos públicos

Prevenir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos

Contribuir para a melhoria da gestão pública

Ampliar a transparência da gestão pública

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

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

Reduzir o tempo de análise e julgamento de processos.

Atuar de forma concomitante.

Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância sobre todos os jurisdicionados.

Aprimorar legislação de suporte ao controle.

Aprimorar e padronizar processos de trabalho e instrumentos de controle.

Ampliar o uso e a efetividade de tecnologia da informação.

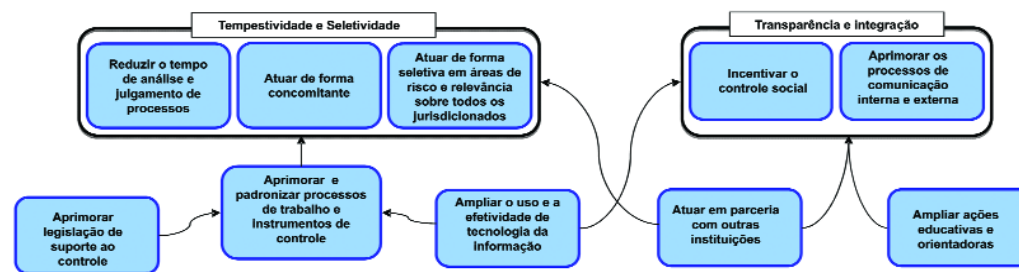
Incentivar o controle social.

Aprimorar os processos de comunicação interna e externa.

Transparência e Integração

Atuar em parceria com outras instituições.

Ampliar ações educativas e orientadoras.



PERSPECTIVA DE PESSOAS E INOVAÇÕES

Na perspectiva de 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, tecnologia e clima organizacional.

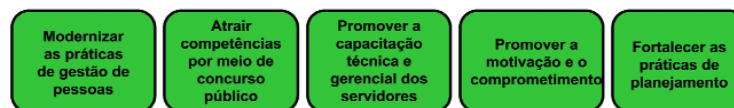
Modernizar as práticas de gestão de pessoas.

Atrair competências por meio de concurso público.

Promover a capacitação técnica e gerencial dos servidores.

Promover a motivação e o comprometimento.

Fortalecer as práticas de planejamento.



PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Na perspectiva 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 TCE-RN.

Dotar o TCE-RN de estrutura adequada ao cumprimento de sua missão.

Otimizar a aplicação dos recursos com foco nos resultados.

Garantir os recursos orçamentários e financeiros para o adequado funcionamento e modernização do TCE-RN

Dotar o TCE-RN de estrutura necessária ao cumprimento de sua missão

Otimizar a aplicação dos recursos com foco nos resultados



Gláucio e Ricardo nas reuniões de sensibilização e mobilização dos setores do TCE



Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os passos que a instituição pretende dar para o cumprimento de sua missão e o alcance da visão de futuro.

Buscando a realização das metas estabelecidas dentro de cada objetivo estratégico, o TCE-RN estará alinhado, concentrando esforços com a finalidade de bem cumprir o seu papel institucional.

O TCE-RN definiu 22 (vinte e dois) objetivos estratégicos, que serão trabalhados durante o período de vigência deste plano.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

1. Punir com efetividade e tempestividade os responsáveis pela má gestão dos recursos públicos.

A aplicação de penalidades compatíveis ao dano provocado, juntamente com a cobrança efetiva dos débitos impostos, aliados a uma maior celeridade no trâmite dos processos e a uma atuação mais presente e precisa, são os pilares da estratégia de atuação do TCE-RN, representada neste objetivo.

INDICADORES

Índice de recuperação de débitos e multas

O que mede Percentual de recolhimento de multas e recuperação de débitos impostos pelo TCE-RN.

Por que medir Para verificar o grau de efetividade das punições impostas pelo TCE-RN aos responsáveis pela má gestão de recursos públicos.

Como medir Somatório dos valores efetivamente recolhidos e recuperados, dividido pelo somatório dos créditos reconhecidos de valores de débitos e multas impostos pelo TCE-RN.

Tempo médio de apreciação de processos em que houve sanção e/ou condenação em débito

O que mede Tempo médio de análise e julgamento dos processos de controle externo em que houve sanção e/ou condenação em débito.

Por que medir Para verificar o tempo médio de análise e julgamento desses processos, avaliando a tempestividade da punição imposta pelo TCE-RN.

Como medir Somatório do tempo de tramitação - em dias, total e setorizado - dos processos em que houve sanção e/ou condenação em débito, julgados no mérito, dividido pelo número de processos, total e setorizado, julgados no mérito, em que houve sanção e/ou condenação em débito.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

2. Prevenir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos públicos

Ao identificar e diagnosticar o afastamento dos objetivos descritos no orçamento público, por parte do gestor governamental, seja por desperdício, ineficiência ou desvio de comportamento, o TCE-RN deve tomar medidas corretivas e preventivas para reduzir ou impedir fraudes e desvios de recursos públicos.

INDICADORES

Índice de recuperação de débitos e multas

O que mede Percentual de recolhimento de multas e recuperação de débitos impostos pelo TCE-RN.

Por que medir 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.

Como medir Somatório dos valores efetivamente recolhidos e recuperados dividido pelo somatório dos créditos reconhecidos de valores de débitos e multas impostos pelo TCE-RN.

Índice de fiscalizações concomitantes

O que mede Percentual de fiscalizações realizadas de forma concomitante ao ato de gestão.

Por que medir As fiscalizações concomitantes demonstram a força e a presença do Tribunal junto ao jurisdicionado, o que coíbe a ocorrência de irregularidades.

Como medir Número de fiscalizações realizadas de forma concomitante dividido pelo número total de fiscalizações deflagradas pelo TCE-RN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

3. Contribuir para a melhoria da gestão pública.

A sociedade, cada vez mais, clama por profissionalismo, moralidade e excelência na administração pública, bem como por melhores serviços, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos. Ao Tribunal de Contas incumbe importante papel de orientar e atuar, de forma eficaz e tempestiva, para prevenir a ocorrência de desvios e danos ao Erário.

INDICADORES

Índice de ações de fiscalização que geram melhoria potencial na administração pública

O que mede Percentual de ações de fiscalização realizadas em que há registro de oportunidades de melhoria na administração pública.

Por que medir Possuir quantitativo de ações de fiscalização que geram melhoria potencial na administração pública.

Como medir Número de ações de fiscalização realizadas em que há registro de oportunidade de melhoria na administração pública, dividido pelo número total de ações de fiscalização realizadas.

Índice de cumprimento das deliberações do TCE-RN

O que mede Percentual do cumprimento das deliberações, monitoradas pelo TCE-RN, exceto débitos e multas.

Por que medir 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.

Como medir Razão entre o número de deliberações cumpridas e o total de deliberações do TCE-RN, exceto débitos e multas, em certo período.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

4. Ampliar a transparência da gestão pública

A democratização do Estado tem como um dos pressupostos o controle do seu aparelho pela sociedade civil. Para tal, a transparência do Estado, expressa na possibilidade de acesso do cidadão à informação governamental, constitui um requisito fundamental. Sendo, portanto, o Tribunal de Contas, instituição detentora de informações privilegiadas sobre a gestão pública, torna-se, por consequência, responsável pela divulgação de dados que permitam a ampliação da participação do cidadão na vida pública.

INDICADORES

Índice de processos apreciados que ampliam a transparência da gestão pública

O que mede Percentual de processos julgados em que há deliberação que implique aumento de transparência da gestão pública.

Por que medir Contribuir para transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos, estimulando a medição, análise e divulgação de resultados pela própria Administração, para a melhoria da gestão.

Como medir Número de processos julgados em que há deliberação que implique aumento de transparência da gestão pública, dividido pelo número de processos julgados no período.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

5. Reduzir o tempo de análise e julgamento de processos

A ação de controle precisa ser tempestiva para conferir efetividade e relevância à atuação do Tribunal de Contas do Estado. Agir tardiamente, além de lesivo à imagem da Instituição, não contribui para a defesa dos interesses do Erário ou para as expectativas do cidadão. O Tribunal deve responder de forma tempestiva, célere e completa às demandas que lhe são apresentadas.

INDICADORES

Tempo médio de análise e julgamento de processos

O que mede Tempo médio de análise e julgamento dos processos de controle externo.

Por que medir 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.

Como medir Somatório do tempo de tramitação - em dias - de cada processo de controle externo, julgados no mérito, dividido pelo número de processos julgados no mérito.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

6. Atuar de forma concomitante

Verificar e acompanhar a prática dos atos administrativos durante a realização das operações orçamentárias, contábeis e financeiras, zelando pela legitimidade, legalidade, efetividade e eficácia da gestão pública.

INDICADORES

Índice de fiscalizações concomitantes

O que mede Percentual de fiscalizações realizadas de forma concomitante ao ato de gestão.

Por que medir As fiscalizações concomitantes demonstram a força e a presença do Tribunal junto ao jurisdicionado, o que coíbe a ocorrência de irregularidades.

Como medir Número de fiscalizações realizadas de forma concomitante dividido pelo número total de fiscalizações deflagradas pelo TCE-RN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

7. Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância sobre todos os jurisdicionados

O TCE-RN em face da complexidade das atribuições e a amplitude de jurisdição deve estabelecer critérios para execução das ações de fiscalização com base no risco, na materialidade e na relevância, focando seus trabalhos em áreas e temas de maior significância ou

que possam produzir maiores benefícios à sociedade.

INDICADORES

Índice de seletividade em ações de controle

O que mede Percentual de ações de controle implementadas em áreas de risco e relevância.

Por que medir Para atuar com efetividade e tempestividade em áreas de risco e relevância.

Como medir Número de auditorias e inspeções executadas em área de risco e relevância, dividido pelo total de fiscalizações planejadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

8. Aprimorar legislação de suporte ao controle

Ter uma legislação moderna que forneça suporte às ações de controle, visando garantir a efetividade das decisões do TCE-RN, bem como prover o corpo instrutivo de elementos que possibilitem uma atuação mais precisa e abrangente. Dotar o Tribunal de Contas de mecanismos que o torne capaz de cumprir a sua missão institucional e enfrentar novos desafios e ameaças no caminho para o alcance de sua visão de futuro.

INDICADORES

Índice de cumprimento do plano de revisão da estrutura normativa

O que mede Percentual do cumprimento do plano de revisão da estrutura normativa no período estabelecido.

Por que medir Para verificar a evolução das propostas de revisão da estrutura normativa, garantindo o aumento da efetividade do controle externo.

Como medir Razão entre as ações de revisão cumpridas e as planejadas para o período.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

9. Aprimorar e padronizar processos de trabalho e instrumentos de controle

Aumentar a produtividade, eliminar desperdícios e melhorar o controle são iniciativas que requerem o aprimoramento constante dos processos de trabalho e instrumentos de controle por parte do TCE-RN, determinando-se que todos desenvolvam suas tarefas dentro de parâmetros já estipulados e conhecidos. Essa evolução visa acompanhar as mudanças tecnológicas e a produção de resultados mais efetivos para a sociedade.

INDICADORES

Índice de procedimentos padronizados e manualizados

O que mede	O percentual dos procedimentos padronizados e manualizados.
Por que medir	Para aferir o grau de manualização e padronização dos procedimentos.
Como medir	Número de procedimentos padronizados e manualizados sobre os procedimentos planejados para o período.

Índice de repetição das instruções processuais

O que mede	Percentual de processos em que há necessidade de repetição da instrução, para a primeira apreciação dos processos de controle externo.
Por que medir	Para eliminar desperdício de força de trabalho nos procedimentos de controle externo.
Como medir	Número de processos de controle externo em que há repetição de instrução processual dividido pelo total de processos de controle externo instruídos.

Índice de implementação de novos instrumentos e metodologias de fiscalização

O que mede	Quantidade de novos instrumentos e metodologias de fiscalização implementados.
Por que medir	Para verificar a efetividade na implementação de novos instrumentos e metodologias de fiscalização.
Como medir	Número de novos instrumentos e metodologias de fiscalização implementados dividido pelos planejados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

10. Ampliar o uso e a efetividade de tecnologia da informação

Utilizar as ferramentas modernas e da tecnologia de informática e as atuais técnicas de comunicação para agilizar os procedimentos de controle externo, melhorando a produtividade dos servidores e a efetividade do trabalho.

INDICADORES

Serviços disponibilizados no portal do TCE-RN na Internet

O que mede	Os serviços disponibilizados no site do TCE-RN que suprem a necessidade da sociedade.
Por que medir	Obter o grau de satisfação do cidadão usuário com os serviços disponibilizados na Internet.
Como medir	Através de pesquisa entre os usuários do portal, abordando a qualidade e quantidade de serviços disponibilizados na Internet.

Índice de utilização de soluções de TI nas ações de controle

O que mede	O percentual de utilização das soluções de TI nas ações de controle.
Por que medir	Obter o grau de utilização das soluções de TI nas ações de controle.
Como medir	Número de horas de utilização dos sistemas sobre a disponibilidade do mesmo.
Índice de satisfação dos servidores com as soluções de TI	
O que mede	Mede a satisfação dos servidores com relação às soluções de TI ofertadas.
Por que medir	Verificar o grau de efetividade das soluções de TI disponibilizadas.
Como medir	Através de pesquisa de satisfação junto aos servidores do TCE-RN, abordando a qualidade e a quantidade de soluções de TI disponibilizadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

11. Incentivar o controle social

Ao TCE-RN também incumbe o papel de conscientização do cidadão quanto a sua participação no controle da administração pública, através da transmissão de informações úteis, que propiciem a fiscalização do erário pela sociedade, estimulando, desta forma, o controle social.

INDICADORES

Ações de fortalecimento do controle social realizadas

O que mede	Número de ações de fortalecimento do controle social adotadas.
Por que medir	Verificar a evolução dos mecanismos de controle social adotados pelo TCE-RN.
Como medir	Somatório das ações de fortalecimento do controle social adotadas.

Denúncias/notícias de irregularidades apresentadas

O que mede	Número de denúncias/notícias de irregularidades autuadas pelo TCE-RN no período.
Por que medir	Aferir a participação direta do cidadão na promoção das ações de controle externo.
Como medir	Somatório das denúncias/notícias de irregularidades autuadas pelo TCE-RN, no período.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

12. Aprimorar o processo de comunicação interna e externa

Aprimorar o processo de comunicação produzido para o público interno e externo, considerando-se os mais diversos meios de comunicação utilizados, para promover a trans-

parência da atuação do TCE-RN e buscar o reconhecimento da instituição como indispensável ao fortalecimento da cidadania.

INDICADORES

Matérias veiculadas na mídia

O que mede Número de matérias veiculadas na mídia que possibilitem divulgar as atuações do TCE-RN.

Por que medir Obter dados que possibilitem a verificação do grau de exposição na mídia das ações do TCE-RN, como forma de aserir o reconhecimento da instituição como indispensável ao fortalecimento da cidadania.

Como medir Número de matérias veiculadas na mídia que divulguem a atuação do TCE-RN.

Ações de comunicação interna implementadas

O que mede As ações implementadas que contribuem para o aumento da informação e comunicação do servidor do TCE-RN.

Por que medir Verificar a eficácia na implementação das ações de comunicação interna.

Como medir Número de ações de comunicação interna implementadas no período.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

13. Atuar em parceria com outras instituições

Estabelecer e operacionalizar instrumentos formais e relacionamento com outras instituições com a finalidade de divulgar ações e trocar informações e experiências para o fortalecimento do controle externo são iniciativas fundamentais para melhorar a administração pública e conferir maior celeridade e racionalidade ao processo de controle. A parceria com outros órgãos e entidades de controle, além de facilitar a detecção de fraudes e desvios de recursos, propicia a efetiva punição dos responsáveis e amplia a capacidade de controle e de resposta por parte do TCE-RN.

INDICADORES

Ações realizadas em parceria

O que mede Se os principais objetivos das parcerias formalizadas foram implementados no período previsto.

Por que medir Para avaliar a efetividade das parcerias.

Como medir Número de ações em parceria realizadas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

14. Ampliar ações educativas e orientadoras

O TCE-RN, no exercício de sua atividade fiscalizadora, deve orientar os jurisdicionados no cumprimento de suas funções, objetivando fornecer os esclarecimentos sobre os principais aspectos relacionados com as atribuições dos gestores públicos, possibilitando uma melhoria significativa da administração governamental e o aprimoramento da relação Estado-Sociedade.

INDICADORES

Ações de orientação aos jurisdicionados

O que mede As ações implementadas pelo TCE-RN que visam orientar os jurisdicionados com base na percepção das necessidades diagnosticadas a partir das ações de fiscalização deflagradas.

Por que medir Possuir histórico das ações de orientação, promovidas pelo TCE-RN, aos jurisdicionados, possibilitando relacioná-lo à percepção de melhoria da gestão diagnosticada a partir das ações de fiscalização.

Como medir Número de ações de orientação realizadas com base em pesquisa de diagnóstico de necessidades.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

15. Modernizar as práticas de gestão de pessoas

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, buscar maiores resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos cidadãos.

Nesse intuito, as organizações modernas dependem, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, o aproveitamento e o desenvolvimento do capital intelectual, o que afeta direta e positivamente o processo produtivo.

A ênfase nesse objetivo passa necessariamente pela definição de um novo perfil para os servidores do TCE-RN.

INDICADORES

Índice de satisfação dos servidores com as práticas de gestão de pessoas

O que mede A satisfação dos servidores do TCE-RN com as práticas de gestão de pessoas.

Por que medir Possuir a visão do servidor do TCE-RN sobre as políticas de pessoal implementadas, coletando dados que possibilitem acompanhar e modernizar as práticas de gestão de pessoas.

Como medir Através de pesquisa de clima organizacional, abordando a satisfação dos servidores com as práticas de gestão de pessoas desenvolvidas pelo TCE-RN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

16. Atrair competências por meio de concurso público

Para atender à demanda por excelência na prestação dos serviços à sociedade, o TCE-RN necessita também de uma constante renovação em seu quadro de pessoal, atraindo novos profissionais através de concurso público. A captação de servidores por meio de concurso possibilita não só a seleção dos melhores profissionais, elevando a qualidade do quadro de servidores do TCE-RN, mas também promove alterações importantes no ambiente de trabalho, já que, de modo geral, o servidor concursado possui perfil proativo e de agente de mudança, motivando os demais servidores.

INDICADORES

Índice de servidores concursados

O que mede O percentual de servidores concursados.

Por que medir Avaliar a evolução da renovação do quadro de pessoal.

Como medir Número de servidores concursados dividido pelo número total de servidores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

17. Promover a capacitação técnica e gerencial dos servidores

Promover o aprimoramento de todos os agentes, no desempenho de suas funções, com o desenvolvimento de uma cultura voltada a resultados, visando a efetividade e a qualidade da fiscalização. Isso significa desenvolver nos servidores aptidões necessárias ao exercício de responsabilidades inerentes ao desempenho de funções gerenciais, bem como capacitá-los de forma a mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados esperados pela sociedade.

INDICADORES

Índice de capacitação em competências técnicas e gerenciais

O que mede Quantidade média de horas de aula por servidor, no período.

Por que medir Identificar a quantidade de horas de aula dedicadas ao aprimoramento técnico e gerencial, visando assegurar oportunidades de capacitação aos servidores e melhorar o desempenho gerencial.

Como medir Somatório do número de horas de aula de cada servidor dividido pelo

número de servidores.

Grau de domínio de competências do servidor

O que mede Média dos graus de domínio do servidor em cada competência requerida para sua atuação no espaço ocupacional em que se situa.

Por que medir Para avaliar o grau de domínio do servidor em cada competência requerida com a finalidade de acompanhar sua evolução.

Como medir Soma dos graus de domínio do servidor em cada competência requerida dividido pelo número de competências requeridas no espaço ocupacional em que se situa.

Índice de satisfação dos servidores com o programa de capacitação oferecido

O que mede Grau médio de satisfação dos servidores com os programas de capacitação ofertados.

Por que medir Obter a percepção do servidor quanto à qualidade do programa de capacitação oferecido.

Como medir Através de pesquisa que aborde a satisfação dos servidores com o programa de capacitação oferecido pelo TCE-RN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

18. Promover a motivação e o comprometimento

Reativar constantemente o clima organizacional, proporcionando soluções modernas e inovadoras para a boa gestão de pessoas em busca da motivação e do comprometimento dos servidores, é imprescindível para a consolidação da visão de futuro do Tribunal de Contas do Estado. A manutenção dessas iniciativas visa identificar e mensurar as atitudes dos servidores em relação aos processos de gestão de pessoas, bem como melhorar as relações de trabalho e a qualidade de vida no trabalho, proporcionando o aumento da eficiência organizacional.

INDICADORES

Índice de satisfação, motivação e comprometimento dos servidores.

O que mede Mede o grau de satisfação, motivação e comprometimento dos servidores.

Por que medir Para atuar sobre os fatores que interferem no clima organizacional, buscando a excelência da organização.

Como medir Através de pesquisa de clima organizacional, abordando a satisfação, a motivação e o comprometimento dos servidores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

19. Fortalecer as práticas de planejamento

Procurando responder às necessidades da sociedade, o TCE-RN deve buscar a excelência na utilização dos recursos públicos que lhe são entregues, visando o alcance de resultados através da formulação adequada de objetivos, metas e indicadores de gestão que reflitam o adequado planejamento e promovam, conseqüentemente, o fortalecimento da instituição.

INDICADORES

Índice de alcance das metas

O que mede Percentual de alcance das metas estabelecidas.

Por que medir Verificar a eficácia no cumprimento do plano estratégico.

Como medir Média dos percentuais de alcance das metas estabelecidas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

20. Otimizar a aplicação dos recursos com foco nos resultados

A diversidade e a complexidade das atribuições delegadas ao Tribunal impõem a racionalização das atividades institucionais, o que só é possível obter mediante estratégias de atuação que possibilitem a maximização dos resultados almejados com a atividade do controle externo, adotando-se, assim, uma cultura orientada a resultados.

INDICADORES

Relação custo-benefício do controle externo

O que mede Relação entre o benefício gerado pelas ações de controle e o orçamento do TCE-RN.

Por que medir Aferir o retorno à sociedade das ações de controle externo do TCE-RN.

Como medir Somatório dos valores imputados em débito e economizados em decorrência de ações de fiscalização, dividido pelo valor do orçamento do TCE-RN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

21. Garantir os recursos orçamentários e financeiros para o adequado funcionamento e modernização do TCE-RN

Implantar um planejamento adequado, de forma a assegurar a execução dos recursos orçamentários e financeiros, torna-se indispensável para garantir a implementação do

plano estratégico e dar cumprimento às iniciativas necessárias ao alcance dos objetivos propostos no âmbito das perspectivas de resultados, processos internos, pessoas e inovações e orçamento e logística.

INDICADORES

Índice de execução orçamentária

O que mede Mede o percentual da despesa realizada em relação à despesa fixada por fonte de recurso.

Por que medir Para verificar se os recursos planejados foram efetivamente realizados.

Como medir Despesa total realizada dividida pela despesa total fixada.

Índice de execução orçamentária relacionado à modernização do Tribunal

O que mede Mede o percentual da despesa realizada com investimento em relação à despesa fixada.

Por que medir Para verificar o grau de execução do orçamento de capital do Tribunal.

Como medir Despesa de Investimento Executada dividida pela Despesa de Investimento Fixada.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

22. Dotar o TCE-RN de estrutura adequada ao cumprimento de sua missão

Para atingir seus objetivos, cumprir sua missão e melhorar seus resultados, a estrutura do TCE-RN deve ser adequada de forma a garantir o aumento da eficiência e produtividade, para melhorias qualitativas no serviço prestado à sociedade.

INDICADORES

Índice de satisfação dos servidores com a estrutura logística do Tribunal

O que mede Grau médio de satisfação dos servidores do TCE-RN com a sua estrutura logística.

Por que medir Porque a produtividade, a motivação e o comprometimento dos servidores estão diretamente relacionados às condições de logística oferecidas.

Como medir Por meio de pesquisa de satisfação com os servidores do TCE-RN.

Custo de funcionamento por colaborador

O que mede A relação entre as despesas de funcionamento e o número de colaboradores do TCE-RN.

Por que medir Para avaliar se os recursos estão sendo despendidos adequadamente, comparando esse tipo de despesa entre os exercícios.

Como medir Razão entre a despesa de custeio e o número de colaboradores do TCE-RN.



Glossário

Ameaças - São situações, atuais ou futuras, externas à organização, que, se não forem eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar negativamente a instituição.

BSC - Balanced Scorecard. Abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, que permite às organizações definirem sua visão e estratégias, traduzindo-as em ações.

Efetividade - Capacidade de produzir um efeito real, que pode ser positivo ou negativo, comparando-se a um estágio inicial aferido previamente. É a relação entre os resultados alcançados (impactos/efeitos observados) e os objetivos (impactos/efeitos esperados) que motivaram a atuação institucional.

Eficiência - Refere-se à capacidade de executar corretamente uma determinada tarefa com o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Eficácia - Refere-se à capacidade de executar uma determinada tarefa de maneira a atingir os objetivos estabelecidos.

Estratégia - O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização.

Indicador - São medidas utilizadas para aferir o nível de alcance das metas definidas nos planos e para avaliar o resultado dos processos.

Meta - Resultado a ser atingido num prazo determinado. A meta é constituída de duas partes: valor numérico e prazo.

Objetivos Estratégicos - Determinam a direção das ações. Relacionam-se diretamente aos fins para o cumprimento da missão e consecução da visão de futuro da instituição.

Oportunidades - São situações externas à organização, atuais ou futuras, que, se adequadamente aproveitadas por ela, podem influenciá-la positivamente.

Planejamento Estratégico - Processo mediante o qual a instituição estabelece sua identidade organizacional (Missão), analisa seu ambiente interno e externo, define o desejo da organização (Visão de Futuro), emite e desdobra diretrizes, elaborando planos de ação adequados às metas projetadas.

Pontos Fortes (Forças) - São características internas da organização que podem influenciar positivamente o seu desempenho.

Pontos Fracos (Fraquezas) - São características internas da organização que podem influenciar negativamente o seu desempenho.

Promoex - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros.

Sistema de Gestão - Conjunto de todos os processos que permitem o planejamento, a execução e o controle da rotina e das melhorias e de todas as ações de correção, prevenção e manutenção, conforme os resultados.



Daniel e Anderson, técnicos do TCU, orientaram na elaboração do Plano Estratégico do TCE

REALIZAÇÃO

Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte

Av. Getúlio Vargas, 690 - Petrópolis - Natal/RN

CEP. 59.012-360

(www.tce.rn.gov.br)

EQUIPE TÉCNICA

César Gláucio Torquato Reginaldo (Presidente)

Cleyton Marcelo Medeiros Barbosa (Membro)

Luciana Ribeiro Campos (Membro - MPJTCE)

Marise Magaly Queiroz Rocha (Membro)

Othon Moreno de Medeiros Alves (Suplente-MPJTCE)

Ricardo Barbosa Villaça (Membro)

Severiano Duarte Júnior (Membro)

CHEFE DE GABINETE

Fernando de Araújo Jales Costa

COORDENADOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

João Batista Machado

Edição: Eugênio Parcelle

Editoração Gráfica: Terceirize

Fotografias: Jorge Filho

ASSESSORIA DA PRESIDÊNCIA DO TCE-RN

Fone: (84) 3215-1900

OUIDORIA

Fone: 0800-281 1935

Agradecimentos

Presidente do Tribunal de Contas da União (TCU)

Walton Alencar Rodrigues

Técnicos do TCU

Alessandro Giuberti Laranja

André Anderson Oliveira Barbosa

Daniel Luiz de Souza

Leonard Renne Guimarães Lapa





**TRIBUNAL DE
CONTAS DO
ESTADO**

RIO GRANDE DO NORTE



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO RIO GRANDE DO NORTE

Passo 1: Desdobramento em ações operacionais

- Definir as ações e metas de curto prazo(1 exercício);
- Definir a forma de implementação das ações (como);
- Estabelecer responsabilidades (quem);
- Pactuar prazos (quando).



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO
RIO GRANDE DO NORTE

Passo 2: Execução das ações planejadas

- Assegurar compreensão do responsável pelas ações a seu cargo (reuniões);
- Orientar os responsáveis e apoiá-los, quando necessário;
- Pessoas certas no lugar certo.