



# **SUMÁRIO**

1. APRESENTAÇÃO	03
2. OBJETIVOS	05
3. PÚBLICO-ALVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	07
4. INFORMAÇÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO TCE/RN	09
4.1 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS	10
4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
4.3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	10
4.4 PROJETOS ESTRATÉGICOS	11
4.5 GESTÃO POR PROCESSOS DE TRABALHO (ESTRATÉGIA X OPERAÇÃO)	11
5. MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA	12
6. DOCUMENTOS PARA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	14
7. CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	16
8. REUNIÕES E EVENTOS	18
9. CRITÉRIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	20
10. MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E PÚBLICO-ALVO	22
11. PERIODICIDADE DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	24
12. CUSTOS DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	26
13. APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA	28
14. ESQUEMATIZAÇÃO DOS EVENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO	30

APRESENTAÇÃO



## **APRESENTAÇÃO**

O Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE-RN) vem continuamente desenvolvendo medidas para a consolidação e o fortalecimento de sua gestão estratégica. A comunicação é passo essencial para garantir os resultados almejados, na medida em que, ao explicitá-los, correlacionados às finalidades institucionais relevantes para o controle e efetividade das políticas públicas.

A comunicação tem um papel fundamental na organização, pois permite ampliar o olhar institucional, dentro de um modelo que possibilita a ética, o profissionalismo, o respeito e a valorização das pessoas e de seu conhecimento. Comunicar é um processo de troca e de compartilhamento. Comunicar é também ouvir, entender e perceber as pessoas. É estabelecer com os diversos públicos um canal permanente de diálogo, pelo qual, a informação possa fluir nos dois sentidos, ora como receptor, ora como emissor.

Este Plano de Comunicação traz a estratégia para divulgar, de forma transparente, as ações do Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte – PE-TCE/RN, para o período 2015-2021. A implantação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, é preciso dispor de um processo de comunicação interna e eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações se convertem em resultados que melhorem o cumprimento da missão.

É necessário aproximar o referencial estratégico do TCE/RN de membros, servidores, colaboradores, sociedade e parceiros. A comunicação deve mostrar a relevância do projeto para ambas as partes, desde a cúpula diretiva até os servidores que exercem funções mais simples, para que todos conheçam verdadeiramente seu ambiente organizacional e quais objetivos e metas pretendem atingir.

Para a implementação do modelo de gestão estratégica do PE-TCE/RN, foram estabelecidos perspectivas estratégicas, dos quais foram desdobrados os objetivos, projetos e ações a serem implementados pelas unidades administrativas. Essas perspectivas foram consolidadas no PE-TCE/RN e no Plano de Diretrizes Anual - PDA, aos quais se vem integrar o Plano de Comunicação, formando conjunto que dará unicidade, racionalidade, efetividade e transparência às ações do TCE/RN, na prestação de serviços à população.

Para concretizar o planejamento estratégico e transformar as ações em resultados, a comunicação precisa investir em ferramentas que auxiliem no entendimento dessa mudança institucional. Deve-se criar ações para fortalecer a imagem institucional, as responsabilidades, as regras, os processos, os serviços, produtos e resultados, as diretrizes, metas e objetivos.

# OBJETIVOS



### **OBJETIVOS**

O Plano de Comunicação da Estratégia do TCE/RN promove o alinhamento das ações de comunicação aos processos de planejamento e gestão estratégica. Pretende, ainda, no âmbito das informações estratégicas, facilitar a participação de servidores e colaboradores na construção dos rumos da organização (comunicação interna), bem como atender aos dispositivos constitucionais de publicidade, transparência e aproximação do Tribunal de Contas com a sociedade (comunicação externa), promovendo, assim, a mobilização dos públicos interno e externo. São seus objetivos específicos:

- ✓ Divulgar o entendimento sobre os direcionadores estratégicos do TCE/RN Missão,
   Visão e Valores e a metodologia estratégica adotada pela instituição;
- ✓ Implementar e divulgar, para o público destinatário, medidas de comunicação e compreensão da metodologia da gestão estratégica;
- ✓ Adotar e divulgar procedimentos de acompanhamento dos projetos estratégicos e de projetos de inovação da gestão operacional;
- ✓ Adotar e divulgar boas práticas de gestão por processos de trabalho, a partir dos princípios da gestão estratégica.

# PÚBLICO-ALVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA



# PÚBLICO-ALVO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

Constitui o público-alvo destinatário da gestão estratégica:





O rol acima não esgota os destinatários da gestão estratégica. As informações estratégicas poderão ser úteis para outras partes interessadas.

Este Plano de Comunicação concentrará o seu foco nos Conselheiros, nos Auditores, nos Procuradores, nos servidores e nas unidades do TCE/RN, na medida em que envolvidos com o processo de implementação do modelo de gestão estratégica.

# INFORMAÇÕES SOBRE O MODELO

INFORMAÇÕES
SOBRE O MODELO
DE GESTÃO
ESTRATÉGICA DO
TCE/RN



### INFORMAÇÕES SOBRE O MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO TCE/RN

Compõem a gestão estratégica do TCE/RN, para o período 2015-2021, as informações a seguir relacionadas.

### 4.1-DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Conceito: norteadores da estratégia, englobando a missão, a visão, os valores e a política da qualidade; definem o direcionamento que a instituição deve seguir para a sua preservação ou para que se destaque em determinado cenário, harmonizando os esforços institucionais em prol de um mesmo rumo.

Documentos que divulgam os direcionadores estratégicos:

- ✔ Plano Estratégico 2015-2021(PE-TCE/RN);
- ✓ Plano de Diretrizes Anual (PDA);
- ✓ Planos Diretores.



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



### VISÃO.

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



### VALORES:

Ética, Efetividade, Independência, Justiça e Transparência

### **4.2-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Conceito: os objetivos estratégicos constituem-se nas diretivas 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.

Documento que divulga os objetivos estratégicos: Plano Estratégico 2015-2021 do TCE/RN (PE-TCE/RN) e o Plano de Diretrizes Anual (PDA).

### 4.3-INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

gicas definidas pela administração superior do TCE/RN. Tal iniciativa estruturou-se por meio da Resolução nº 025/2014, que estabeleceu a Política de Gestão da Comunicação do TCE/RN (e configura uma das atuais iniciativas estratégicas), de que derivam projetos e ações,

**Conceito:** As iniciativas estratégicas são programas, projetos, planos e ações propostas para atingir os objetivos definidos no mapa estratégico da Instituição.

A "Política para a gestão da comunicação - Interna e Externa" é uma das Iniciativas estraté-

### **4.4-PROJETOS ESTRATÉGICOS**

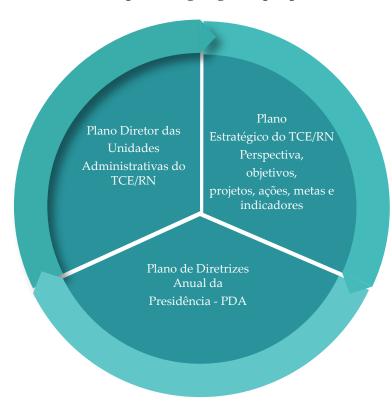
**Conceito:** projetos cujo custo, abrangência ou complexidade impactam a estrutura do TCE/RN, por razões técnicas, econômicas, políticas ou outras. Esses projetos são a forma de concretizar os objetivos estratégicos. Os projetos selecionados para implementação no período 2015-2021 viabilizam os objetivos estratégicos.

Documento que divulga os projetos estratégicos: Plano de Diretrizes Anual – PDA e o Portfólio de Projetos.

# 4.5-GESTÃO POR PROCESSOS DE TRABALHO (ESTRATÉGIA X OPERAÇÃO)

Conceito: o compromisso da gestão estratégica é o aprimoramento do TCE/RN, rumo à visão estabelecida; a gestão operacional almeja a eficácia (obtenção de resultados), a eficiência (utilização adequada dos recursos), a efetividade e as melhorias contínuas, mediante a adoção de boas práticas do trabalho cotidiano, decorrentes do conjunto de esforços harmônicos empreendidos pela administração superior do TCE/RN, pelos Conselheiros, Procurados do Ministério Público, Auditores substitutos de Conselheiros, servidores e demais parceiros intervenientes.

Documento que divulga a gestão por processos de trabalho: Plano Diretor de Gestão (PDG).



**Sistema de Planejamento e Gestão** (**SPG**) = Plano Estratégico + PDA + Plano Diretor + Projetos Estratégicos + Ações Estratégicos

A Resolução nº 04/2012, Sistema de Planejamento e Gestão do TCE/RN promove o alinhamento entre a gestão estratégica e a gestão operacional, na busca do aperfeiçoamento da comunicação operacional e estratégica.

# MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA



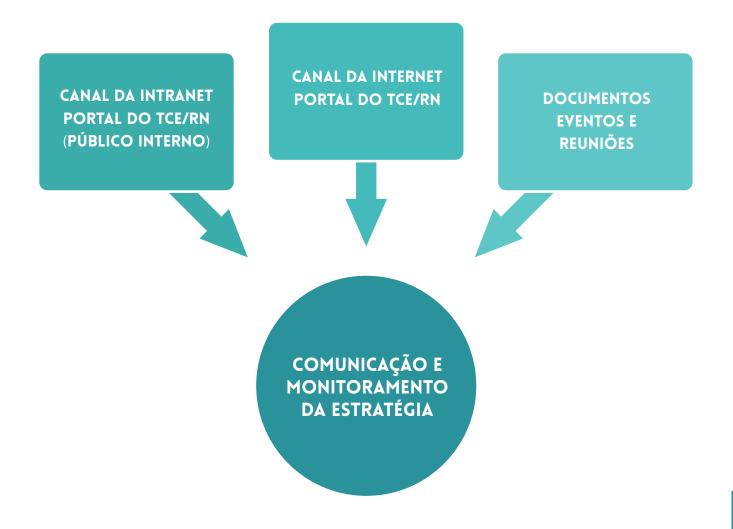
# MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A estratégia de divulgação faz uso de diversos mecanismos, meios e canais de comunicação multimídia. O Plano de Comunicação da Estratégia se apoia tanto nas novas tecnologias de informação e comunicação (ex., portal do TCE/RN), quanto de canais tradicionais. O emprego de novas tecnologias potencializa troca de informação rápida, eficaz e atualizável, em curto intervalo de tempo e baixa aplicação de recursos. São utilizadas, também, formas tradicionais de divulgação, de modo a ampliar o acesso à informação sobre as intenções e o monitoramento dos resultados alcançados.

Para o público externo, as informações sobre a gestão estratégica estão disponibilizadas no portal do TCE/RN, com acesso irrestrito via Internet.

Para o público interno, além do portal intranet do TCE/RN, estão disponíveis na rede as informações pertinentes à estratégia (organizadas no mesmo formato da Internet), documentos específicos sobre o tema, complementados com a participação em reuniões e eventos para notificação dos resultados alcançados.

A figura a seguir ilustra os diferentes canais de acesso às informações estratégicas:



# DOCUMENTOS PARA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA



### DOCUMENTOS PARA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estão disponíveis os seguintes documentos para veiculação dos princípios e da metodologia de gestão estratégica:



*Plano Estratégico do TCE/RN* – (2015-2021): Um Plano Estratégico define, em linhas gerais, o caminho a ser seguido para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-lo, ainda, como o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro de cada instituição.



*Plano de Diretrizes Anual – PDA:* Define os princípios, alinha e orienta os esforços da governança corporativa do TCE/RN, esforços desdobrados por um conjunto de planilhas, apresenta, de modo estruturado, o Plano de Diretrizes Anual do Tribunal de Contas estabelecido para cada exercício. Ele contém os objetivos estratégicos, os indicadores, as iniciativas, os responsáveis e os parceiros para cada uma das iniciativas estratégicas agrupadas por perspectivas do Mapa Estratégico Institucional.



*Plano Diretor (PD)*: Os Planos Diretores, específicos de cada Secretaria e as suas unidades técnicas subordinadas, esforços desdobrados tanto na gestão operacional quanto na gestão tática, específicos das Diretorias e algumas Coordenadorias, são resultados dos desdobramentos de cada uma das diretrizes estabelecidas no Plano de Diretrizes Anual do Tribunal de Contas nesses dois níveis.



*Matriz de Indicadores do TCE/RN:* apresenta os indicadores estratégicos estabelecidos pelo TCE/RN e sua evolução nos anos da implantação do Planejamento Estratégico Institucional.



*Mapa Estratégico do TCE/RN:* representação em formato de diagrama de processos de gestão estratégica.



*Portfólio de projetos estratégicos:* informa os projetos estratégicos estabelecidos para o biênio 2015-2021, bem como os resumos dos escopos e respectivos responsáveis.



Relatório de Informações Gerenciais: documento que consolida as informações mensais, semestrais e anuais das unidades administrativas, contemplando dados do TCE/RN em números, progresso dos projetos estratégicos, indicadores, situação das metas do TCE/RN, principais realizações do período, destaques de economicidade e situação dos recursos.



*TCE/RN em números:* documento que consolida informações e indicadores estratégicos do TCE-RN permitindo, especialmente à administração superior, uma visão abrangente da Instituição.

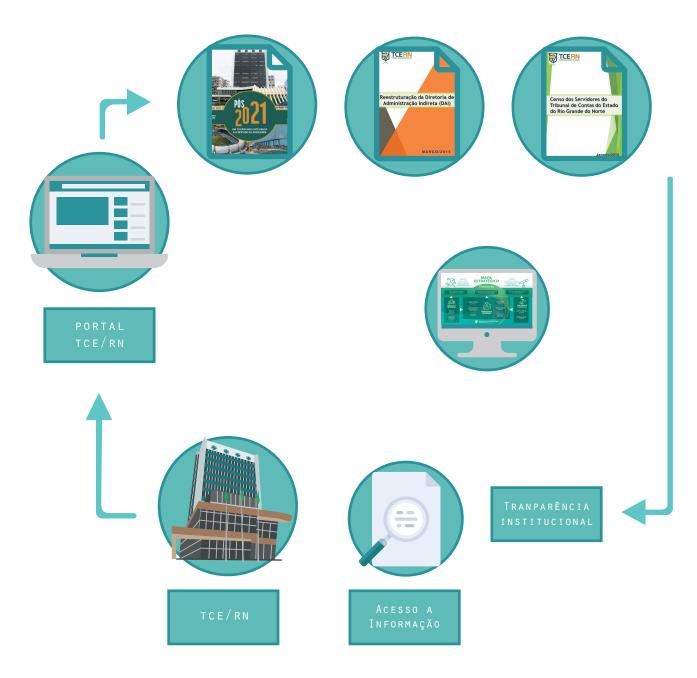
# CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA



# CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os canais de comunicação internet e intranet transmitem conhecimento acerca dos documentos anteriormente mencionados, produzidos pelo TCE/RN, bem como sobre a transparência institucional.

O esquema abaixo ilustra a interação entre os documentos e os pontos de acesso às informações relacionadas à estratégia institucional, que podem ser acessados por todos os públicos no portal do TCE/RN:



# REUNIÕES E EVENTOS



### REUNIÕES E EVENTOS

No que se refere às reuniões e eventos, destaca-se a Reunião de Análise da Estratégia (RAE), promovida pelo TCE/RN a intervalos determinados. Nela são definidas e acompanhadas as ações estabelecidas para o período em curso, bem como ajustes das ações e projetos para o período subsequente.

Dela participam o presidente, secretários e diretores que compõem a administração do TCE/RN. O procedimento para a realização da RAE consta na Resolução nº 004/2012.



# CRITÉRIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

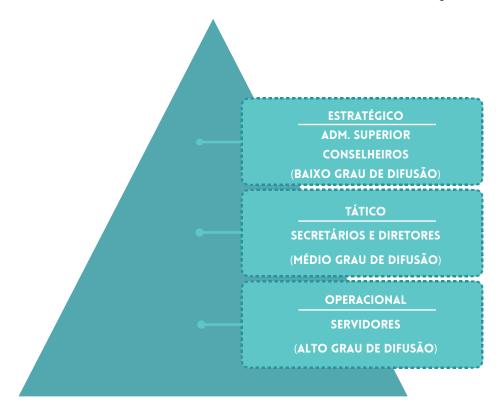


# CRITÉRIOS DE DIFUSÃO DA INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA

O estabelecimento de critérios para a comunicação da estratégia vincula-se à necessidade de verificação das informações, do público-alvo e da legitimidade da fonte emissora antes de sua difusão.

A divulgação seletiva da informação estratégica relaciona-se à hierarquia organizacional, em seus níveis estratégico, tático e operacional.

Informações estritamente estratégicas são transmitidas aos membros de mesmo nível e/ou de nível imediatamente inferior, ou, a critério da administração superior, até o nível operacional, no que for necessário. Informações estratégicas gerais podem ser disponibilizadas na internet ou por outros meios necessários, conforme orientação da administração superior.



A difusão da informação estratégica pode ser classificada a partir dos seguintes filtros mínimos:

- ✓ Alto Grau de Difusão: a informação específica é amplamente difundida na organização e está livremente disponível para consulta;
- ✓ Médio Grau de Difusão: a informação específica é transmitida de acordo com a necessidade, até o nível tático da organização;
- ✔ Baixo Grau de Difusão: a informação específica é transmitida somente para o nível estratégico da organização, por razões de sigilo, interesse institucional ou natureza do conteúdo.

MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E PÚBLICO-ALVO



### MECANISMOS DE COMUNICAÇÃO E PÚBLICO-ALVO

Seguem-se os documentos e mecanismos de comunicação da estratégia no TCE/RN, com os respectivos destinatários preliminares da informação.

DOCUMENTO DE DIVULGAÇÃO	MECANISMO DE DIVULGAÇÃO	PÚBLICO-ALVO DESTINATÁRIO
Sistema de Planejamento e Gestão	Portal do TCE/RN	Interno e externo
Plano Estratégico do TCE/RN (2015-2021)	Portal do TCE/RN	Interno e externo
Plano de Diretrizes Anual - PDA	Portal do TCE/RN	Interno e externo
Plano Diretor - PD	Intranet – TCE/RN	Interno
Matriz de Indicadores	Portal do TCE/RN	Interno e externo
Mapa estratégico	Portal do TCE/RN	Interno e externo
Portfólio de Projetos Estratégico do TCE/RN	Portal do TCE/RN	Interno e externo
TCE em Números	Intranet/Memorando eletrônico	Interno
Relatório de Informações Gerenciais	Intranet/Memorando eletrônico	Interno
Rotinas Administrativas (RAD)	Intranet/Memorando eletrônico	Interno
Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) - atas de reunião	Reuniões e eventos	Interno
Diagnósticos, censo, cartilhas, folhetos, apresentações, formulários sobre o funcionamento do PE-TCE/RN, etc.	Processos da APG	Interno

## PERIODICIDADE DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA



# PERIODICIDADE DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A periodicidade e a frequência da comunicação da estratégia, como regra geral, são definidas e cumpridas de acordo com a necessidade verificada pela administração superior.

Há mecanismos, ferramentas e eventos de comunicação da estratégia que apresentam periodicidade pré-definida, estabelecendo, portanto, uma frequência específica, conforme destacado no presente Plano de Comunicação.

CUSTOS DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA



# CUSTOS DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A maioria dos mecanismos e ferramentas relacionados à comunicação da estratégia no TCE/RN já está implementada e não apresenta custos significativos de utilização e manutenção, obedecendo a uma política de sustentabilidade institucional.

Eventuais aquisições e investimentos serão tratados como projetos estratégicos ou projetos de inovação da gestão operacional e terão os seus custos específicos inseridos no Plano Diretor (PD).

APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA



### APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Na busca do necessário aprimoramento da comunicação da estratégia institucional, foram definidas iniciativas e ações, focadas tanto no público interno, quanto externo, com vistas a ampliar sua abrangência e alcance.

Os maiores desafios relacionados à estratégia estão relacionados à sua comunicação interna e externa, sendo necessário, ainda, ampliar o entendimento dos públicos acerca da estratégia.

As iniciativas e ações a seguir pormenorizadas representam os primeiros passos na busca desse aprimoramento.

INICIATIVAS	AÇÃO	PÚBLICO- ALVO	RESPONSÁVEL	UNIDADES DE APOIO	PRAZO	MONITORAMENTO
Elaboração e implantação de políticas de gestão da comunicação	Classificação das Informações estratégicas, estratificadas a partir dos critérios de difusão da informação.	Público Interno	APG	DIN ACS	Até o final de Outubro / 2015	Índice de informações estratégicas classificadas por nível de difusão
	Desenvolvimento e implementação de folheto eletrônico, a ser encaminhado / disponibilizado por meio eletrônico.	Público interno (Conselheiros, Auditores, Procuradores, Gestores e e Servidores)	APG	DIN ACS	Até o final de Outubro / 2015	Índice de pessoas alcançadas pelo folder eletrônico
	Divulgação dos trabalhos da APG e resultados do TCE/RN no Mural Eletrônico	Público Interno	ACS	Todas as unidades Adminis- trativas do TCE/RN	A partir de agosto / 2014	Número de matérias publicadas no mural eletrônico

## ESQUEMATIZAÇÃO DOS EVENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

## ESQUEMATIZAÇÃO DOS EVENTOS DO PLANO DE COMUNICAÇÃO

Sobrelevam os seguintes eventos específicos, no TCE/RN, vinculados especificamente à gestão estratégica, seus documentos e formas de comunicação e divulgação:

EVENTO	DESCRIÇÃO	PÚBLICO	RESPONSÁVEL	MEIO DE DIVULGAÇÃO	FREQUÊNCIA
Elaboração dos documentos da gestão estratégica	Plano Estratégico, Matriz de Indicadores, Mapa Estratégico, Cartilha do Gerente de Projeto	Interno e Externo	APG	Portal do TCE/RN, apresentações, memorando eletrônico para as Unidades e e- mails para os servidores	De acordo com a periodicidade definida na Resolução do TCE/RN ou pelo menos anual
Definição dos projetos estratégicos	Indicação dos projetos que irão compor o portfólio para o biênio	Interno	Presidência	Intranet	Pelo menos anual ou quando aprovado novo projeto
Divulgação dos projetos estratégicos	Informações aos Conselheiros, gerentes e equipes dos projetos	Interno	APG	Portal do TCE/RN, apresentações, memorando eletrônico e e- mails para as unidades	Pelo menos anual ou quando aprovado novo projeto
Elaboração de documentos de apoio à gestão estratégica	Elaboração / revisão de rotina administrativa, modelos de relatórios de informações gerenciais	Interno	APG	Intranet, memorando eletrônico, e- mails para as unidades	Pelo menos anual
Divulgação dos documentos da gestão estratégica	Disponibilização dos seguintes documentos: Plano Estratégico, Matriz de Indicadores, Mapa Estratégico, Cartilha do Gerente de Projeto e Portfólio de Projetos	Interno e Externo	APG	Portal do TCE/RN, memorando eletrônico, e- mails para as unidades	De acordo com a periodicidade definida na Resolução do TCE/RN ou quando Aprovado novo projeto
Revisão dos direcionadores estratégicos e dos documentos da gestão estratégica	Realização de reunião para obter a validação dos direcionadores estratégicos e confirmação dos projetos para o ano em curso	Interno	Presidência APG	Notícias no portal, publicações do TCE/RN, memorando eletrônicos, e- mails para as unidades	Pelo menos anual

Reuniões de Análise da Estratégia (RAE)	Convocação e realização de reuniões periódicas para avaliação da gestão estratégica	Interno	Presidência APG	Memorandos eletrônicos, e- mails para as unidades	Trimestral
Reuniões dos Secretários, Coordenadores da Ouvidoria, Corregedoria e Escola de Contas	Convocação e realização de reuniões periódicas para avaliação da gestão operacional	Interno	APG	Memorandos eletrônicos, e- mails para as unidades	Mensal, quando aplicável
Elaboração de Relatórios de Informações Gerenciais	Relatórios que consolidam os resultados da gestão estratégica, incluindo o monitoramento dos projetos e indicadores estratégicos (disponível no Channel – sistema informatizado de gestão estratégica)	Interno	Unidades administrativas	Channel	Mensal, semestral e anual
Consolidação do TCE/RN em Números	Quadro que consolida informações e indicadores estratégicos do TCE/RN, permitindo, especialmente à administração superior, uma visão abrangente da Instituição	Interno	Unidades administrativa s APG ACS	Memorandos eletrônicos, e- mails para as unidades, mural eletrônico	Mensal
Elaboração e revisão de Rotinas Administrativas (RAD), vinculadas à estratégia institucional	Mapeamento dos processos de trabalho das unidades do TCE/RN, incluindo aqueles vinculados ao planejamento e execução da estratégia institucional	Interno	Unidades administrativa s APG	Intranet	Pelo menos anual