



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

PLANO ESTRATÉGICO

2005 - 2009

01 – APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico do TCE para o quinquênio 2005 – 2009, consubstanciado neste documento, é o resultado de um processo no qual se faz, de uma necessidade, uma virtude. A necessidade: a definição das estratégias com as quais nos posicionaremos frente, de maneira proativa, às reais e às prováveis demandas de atuação dos órgãos de controle externo, diante da inversão de proporções entre a ampliação dessas demandas e o quanto lhes é disponibilizado em termos de recursos, com as limitações impostas pela LRF; a virtude: a construção dessa massa crítica, com a oitiva e a participação de todos quantos fazem parte do Tribunal e, convidados, atenderam ao convite, contribuindo para a riqueza do trabalho.

Acompanhando a nossa história em Formulação Estratégica, desde o seu início, com a definição da primeira versão em setembro de 1999, passando pelas três revisões seguintes, constatamos, com alegria, uma evolução no que concerne à adesão de um número sempre crescente de componentes do Tribunal às dinâmicas aplicadas, legitimando o resultado construído coletivamente.

A ousadia de ampliar o período a ser planejado, o que nos permitiu estender o horizonte temporal em análise, sem, entretanto, perder de vista a contemporaneidade, tranqüiliza-se por sabermos asseguradas em Resolução revisões a serem feitas anualmente.

As estratégias da instituição definidas nesse encontro, conforme listadas em campo próprio deste relatório, ratificam algumas já formuladas em anos anteriores, a exemplo da que estabelece que se expanda e se intensifique a função orientadora do TCE, para que cada ato de gestão pública dos seus jurisdicionados seja coerente, até as últimas conseqüências, com os princípios norteadores da boa administração pública.

Entre as surgidas nesse encontro, destaque para a convergência de entendimento, no que tange à necessidade de se adequar o custo do TCE à realidade financeira atual e à urgência a ser dada à otimização do atual rito processual e à sua implementação.

Em todas elas, no entanto, evidencia-se a preocupação da Corte com a plena utilização dos recursos de informática como ferramenta de trabalho e na gestão da informação, bem como o reconhecimento da internet como sistema de comunicação sobre o qual está – agora, e não no futuro – baseado o conjunto de nossas atividades em sociedade.

Por fim, ressalto a certeza de termos feito o melhor, pelo compartilhamento vivenciado na elaboração deste Plano, vez que, isoladamente, cada visão, cada entendimento perderia muito do seu significado e de sua força.

João Pessoa, junho de 2005.

Conselheiro José Marques Mariz
Presidente do TCE-PB

02 – SUMÁRIO EXECUTIVO

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Escopo de Atuação

Acompanhamento, controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos.

Missão

Corresponder às demandas da sociedade, exercendo o acompanhamento, o controle e a fiscalização da gestão dos recursos públicos, com fidelidade aos princípios constitucionais.

Visão

Ser reconhecido como referencial de excelência dentre as organizações de controle e fiscalização da gestão de recursos públicos.

Valores

- **Compromisso Social:** o TCE orientará suas ações, com absoluta autonomia, no sentido de atender às demandas da sociedade por controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos.
- **Equidade:** o TCE dispensará a todos os jurisdicionados, organizações da sociedade civil, servidores e cidadãos em geral tratamento equânime, igualitário, impessoal e imparcial.
- **Ética:** o TCE como instituição e cada um dos seus servidores pautarão seu comportamento segundo os princípios de austeridade, moralidade, impessoalidade, probidade administrativa, legalidade e respeito aos indivíduos e às entidades públicas ou privadas, observando o sigilo quando a defesa da intimidade e do interesse social o exigir ou, ainda, até que, durante as apurações, decida o Tribunal pela inexistência de direito ao sigilo.
- **Qualidade:** o TCE buscará a melhoria contínua dos seus resultados, procedimentos e ambientes de trabalho, bem como a qualidade na prestação de serviços aos jurisdicionados, às organizações da sociedade civil, aos cidadãos, em geral, e aos seus servidores, em particular.
- **Transparência:** o TCE tornará públicas, na máxima extensão permitida pela lei, todas as suas ações, resultados e decisões, bem como as informações sobre receitas e despesas dos entes públicos sob sua jurisdição e resultados por eles alcançados.

03 –METAS GLOBAIS / OBJETIVOS

OBJETIVO 1						
AMPLIAR O CONHECIMENTO E O RECONHECIMENTO DO TCE/PB PERANTE A SOCIEDADE. Responsável: Conselheiro Presidente						
Indicador		2005	2006	2007	2008	2009
Índice de aumento do conhecimento das competências e ações do TCE por parte de segmentos representativos da sociedade em relação aos serviços prestados, tendo como referência o ano anterior (*)	(%)	-	>5%	>5%	>5%	>5%
Índice de aumento da satisfação de segmentos representativos da sociedade em relação aos serviços prestados, tendo como referência o ano anterior (*)	(%)	-	>5%	>5%	>5%	>5%
Índice de aumento número de universitários participantes de eventos de divulgação das ações do TCE, tendo como referência o ano anterior. (**)	Nº	>10%	>10%	>5%	>5%	>5%

(*) Indicador a ser obtido através de pesquisa. O valor definido para a meta será confirmado a partir do resultado da primeira pesquisa.

(**) Em 2004, 379 universitários participaram de dois eventos organizados pela ECOSIL. Essa meta deverá ser validada pelo Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes, Coordenador da Escola de Contas.

OBJETIVO 2						
FORNECER SERVIÇOS À SOCIEDADE COM QUALIDADE E TEMPESTIVIDADE. Responsável: Conselheiro Presidente						
Indicador		2005	2006	2007	2008	2009
Número de PCA de municípios apreciadas / julgadas	Nº	255	255	255	255	255
Índice de redução do tempo médio dos processos de PCA julgados.	Dias	5%	5%	5%	5%	5%

(*) Conforme determinação do Conselheiro Presidente anualmente devem ser apreciadas/julgadas as PCA dos 223 municípios e mais uma parte do estoque existente em 31/12/2004. Apreciando/julgando 255 PCA (no caso, 223 e mais 32 existentes em estoque), ao final de 2009 o estoque será de 71 PCA.

OBJETIVO 3						
CAPACITAR SERVIDORES / AGENTES PÚBLICOS ESTADUAIS E/OU MUNICIPAIS. Responsável: Conselheiro Presidente						
Indicador		2005	2006	2007	2008	2009
Número de Servidores / Agentes Públicos estaduais e/ou municipais capacitados	Nº	750	750	750	750	750
Número de eventos para gestores públicos municipais	Nº	2	2	2	2	2
Índice de satisfação dos jurisdicionados capacitados (*)	%	>80%	>85%	>85%	>85%	>85%

(*) Índice a ser obtido através de pesquisa a ser realizada após a realização de cada evento de capacitação.

OBJETIVO 4						
OTIMIZAR A RELAÇÃO CUSTO / BENEFÍCIO DO TRIBUNAL DE CONTAS. Responsável: Conselheiro Presidente						
Indicador		2005	2006	2007	2008	2009
Índice de aumento da eficiência orçamentária do controle externo = (Despesa total do TCE / Despesa total dos jurisdicionados cujas contas anuais forem apreciadas) X 100	(%)	- 5%	- 5%	- 5%	- 5%	- 5%
Índice de aumento da abrangência do controle externo = (Despesa total dos jurisdicionados cujas contas anuais forem apreciadas / Despesa total dos jurisdicionados) X 100	(%)	> 5%	> 5%	> 5%	> 5%	> 5%

Observação: Os indicadores “Custo por processo (custo total/ número de processos julgados/ apreciados)” e “Valor das imputações aplicadas” serão controlados internamente.

04 - ESTRATÉGIAS

1. Otimizar e implementar ritos processuais, conforme a natureza de cada processo.
2. Intensificar a utilização dos recursos de tecnologia e gestão da informação.
3. Adequar o custo do TCE à realidade financeira do Estado.
4. Introduzir elementos na análise das contas que possibilitem a avaliação de resultados da gestão.
5. Intensificar e expandir a ação orientadora do TCE.
6. Intensificar junto à sociedade a divulgação do papel institucional do TCE e das suas ações.
7. Fazer cumprir nas decisões os dispositivos regimentais de uniformização de entendimentos / decisões.
8. Manter e ampliar o processo de padronização de procedimentos a outros setores do TCE.
9. Efetivar a sumulação das decisões do TCE.
10. Definir e implementar as ações prioritárias a serem desenvolvidas pelo TCE.

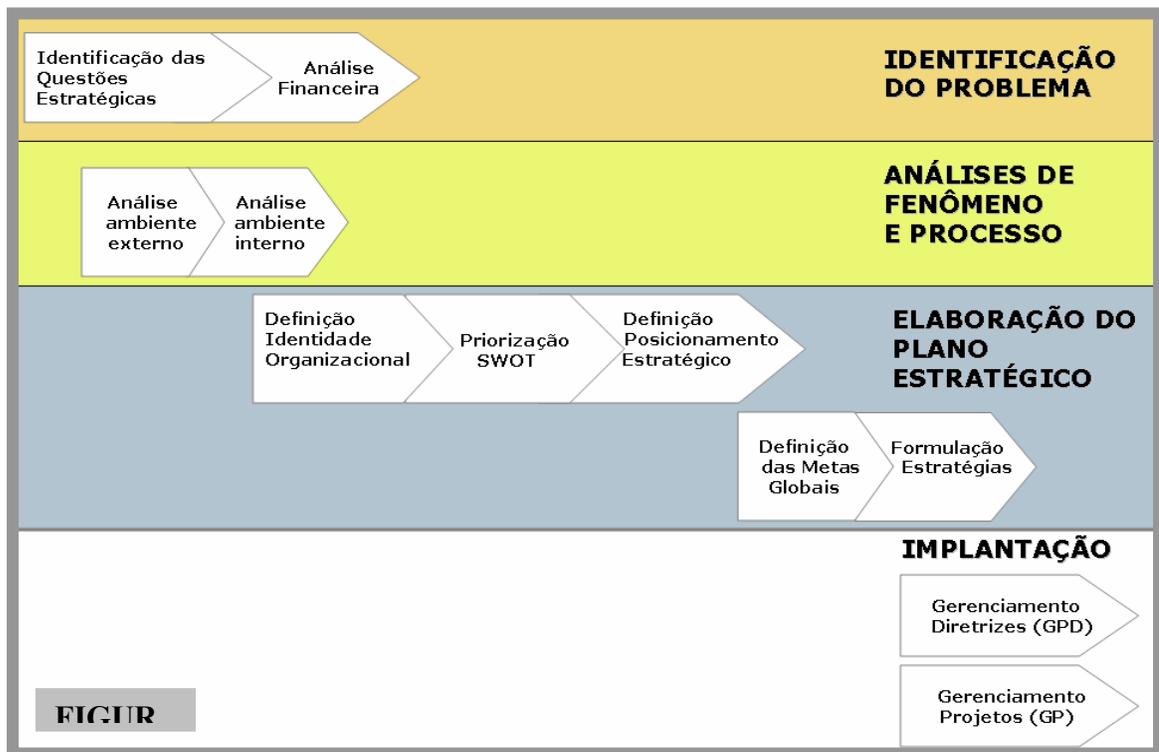
Observação: Para cada Estratégia será indicado pelo Presidente um responsável.

5 - METODOLOGIA

Formulação Estratégica é o processo mediante o qual a Instituição estabelece sua identidade organizacional, analisa seu ambiente externo e interno, atual e futuro e elabora estratégias orientadas para a sociedade.

O processo de Formulação Estratégica é focado na busca do melhor caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e desenvolvimento sustentável da Instituição a longo prazo.

A figura 1 mostra as etapas do processo de Formulação Estratégica.



6 – QUESTÕES ESTRATÉGICAS

São as principais preocupações da Alta Administração para o período considerado. São temas que podem abalar a Instituição e que deixam os dirigentes sem sono à noite.

O projeto de Formulação Estratégica do Tribunal para o ciclo 2005-2009 foi desenvolvido para buscar respostas para as seguintes questões estratégicas:

- 1) Como adequar a despesa com pessoal do TCE à exigência da LRF?
- 2) Como reduzir o tempo de resposta do TCE às demandas da sociedade, otimizando o fluxo dos processos e evitando a formação de estoque?
- 3) Como utilizar a tecnologia da informação para aumentar a produtividade, desenvolver bancos de dados que possibilitem a definição de indicadores e o gerenciamento das ações?
- 4) Como aprimorar a interação do TCE com a Sociedade, divulgar sua competência e os resultados de suas ações?
- 5) Como obter recursos e buscar a motivação do pessoal para a contínua melhoria da modernização do TCE?

7 - ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo tem como objetivo a identificação de oportunidades e ameaças, para o período de referência da Formulação Estratégica, as quais servirão de base para a elaboração das estratégias do Tribunal. A análise do ambiente externo busca o levantamento de informações que levem ao conhecimento da Instituição, do ambiente do setor e do macro-ambiente no qual está inserida. As ferramentas utilizadas para esta análise no TCE foram:

7.1 Mapa de Relacionamento

Forma esquemática de representar o papel do Tribunal na sociedade. Utilizado para o auto-conhecimento da Instituição.

No Mapa de Relacionamento explicitaram-se:

- Serviços prestados pelo Tribunal à sociedade;
- Clientes desses serviços;
- Necessidades dos clientes;
- Indicadores para monitorar o atendimento das necessidades da sociedade;
- Insumos dos serviços;
- Fornecedores dos insumos;
- Necessidades da sociedade consideradas como já atendidas;
- Necessidades potenciais da sociedade;
- Influências ambientais.

O Mapa de Relacionamento do Tribunal está apresentado no ANEXO 01.

7.2 Cadeia de Valor do Setor

Utilizada para entender o posicionamento da Instituição no setor do qual ela faz parte. Mostra a rede de organizações que cooperam entre si com o objetivo de agregar valor para a sociedade e gerar satisfação para o cidadão.

A Cadeia de Valor está apresentada no ANEXO 02.

7.3 Fatores Críticos de Sucesso

São as atividades-chave da cadeia de valor para a sociedade, as quais precisam ser bem definidas e trabalhadas para que a Instituição atinja seus objetivos.

Os Fatores Críticos de Sucesso identificados foram:

- Prazo: distribuição, encaminhamento, instrução, análise, notificação, tramitação na PROGE, e agendamento da pauta segundo o disposto no artigo 89 do Regimento Interno do TCE.
- Cumprimento dos dispositivos legais.
- Qualidade na instrução dos processos.
- Uniformidade nas decisões.
- Otimização no uso intensivo da tecnologia da informação.
- Comunicação interna e externa.
- Transparência das ações.
- Atuação pedagógica.
- Verificação do cumprimento dos prazos.

7.4 Pesquisa de Opinião realizada pelo Tribunal

Foi apresentada, para conhecimento e análise dos participantes do processo de Formulação Estratégica, pesquisa de opinião realizada pelo Tribunal.

A pesquisa teve como objetivo conhecer como a sociedade vê o Tribunal. O relatório final da pesquisa encontra-se disponível na Assessoria Técnica do TCE.

O ANEXO 03 apresenta os principais dados obtidos através da pesquisa.

7.5 Diagnóstico Complementar PROMOEX

Enriqueceu a discussão pesquisa realizada em parceria com o BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento e a ATRICON - Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil, exibida no evento.

O objetivo da referida pesquisa foi o de conhecer a opinião de importantes atores públicos e sociais sobre o desempenho dos Tribunais de Contas.

A amostra da consulta compreendeu representantes dos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, além do Ministério Público, num total de 919 pessoas, assim distribuídas:

Legislativo (Presidente da Assembléia Legislativa) 1; Dep. Estadual (governista) da Comissão de Orçamento 1; Dep. Estadual (oposicionista) da Comissão de Orçamento 1; Dep. Estadual (governista) da Comissão de Orçamento 1; Dep. Estadual (oposicionista) da Comissão de Orçamento 1; Vereadores da capital 2 (Em SP e RJ = 4); Vereadores cidade média 1; Vereadores cidade pequena 1; Executivo Gestores, técnicos estaduais 4; Gestores, técnicos do município da capital 2 (SP e RJ = 4); Gestores, técnicos de uma cidade média 1; Gestores, técnicos de uma cidade pequena 1; Controle interno – governo estadual 3; Controle interno - município da capital 1 (2); Judiciário Desembargadores do Tribunal de Justiça 2; Juiz do TRE 1; Ministério Público Procurador Geral de Justiça 1; Promotores de Justiça da Cidadania 2; Sociedade civil Imprensa 1; Universidade/ acadêmicos 1; OAB – seccional 1; ONG 1; Conselho de Engenharia 1; Conselho de Contabilidade 1; Conselho de Administração 1;

Total de entrevistas por estado (menos DF, SP e RJ) = 34

Total de entrevistas, considerando os 26 estados e o Distrito Federal = 919

As mudanças propostas pelos atores externos são as seguintes:

- Maior agilidade.
- Prevenção dos problemas em vez da punição a posteriori.
- Garantia da economicidade e da efetividade.
- Transparência.
- Mais auditorias, com maior regularidade, avaliando resultados.
- Avaliação dos resultados das políticas.
- TC com papel fundamental à democracia.
- Maior interação entre o controle externo x executivo.
- Capacitação e orientação dos servidores do Executivo.
- Informações: Melhoria da qualidade.
- Parcerias (Executivo, MP e sociedade).

A pesquisa completa pode também ser obtida no site www.planejamento.gov.br

7.6 Novo Paradigma do Controle Externo

Dados e informações constantes da pesquisa realizada pelo Tribunal de Contas da União com o objetivo de propor aperfeiçoamento ao paradigma de controle externo do Tribunal de Contas da União, também foram mostrados no encontro. (ver www.tcu.gov.br)

Slides destacados constam do ANEXO 04.

7.7 PROMOEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios

Para uma melhor compreensão do ambiente externo, foram utilizadas informações sobre o PROMOEX, que se encontram disponibilizadas no site www.planejamento.gov.br.

O PROMOEX tem como finalidade:

- Fortalecer o sistema de controle externo como instrumento de cidadania e de efetiva, transparente e regular gestão dos recursos públicos.
- Promover o fortalecimento institucional e a modernização do sistema de controle externo, pelo incremento da eficácia, eficiência e efetividade das ações de controle e dos mecanismos de articulação social.

7.8 PNAGE – Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal.

Na análise do ambiente externo, foram expostos, também, dados e informações sobre o PNAGE, programa do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que tem como objetivo modernizar a Administração Pública do Distrito Federal e dos Estados Brasileiros, mediante a integração das funções planejamento, orçamento e gestão, visando a eliminar custos e melhorar a prestação de serviços públicos para atender às demandas da sociedade. (ver site www.planejamento.gov.br)

7.9 Análise de Cenários

Uma discussão e análise das tendências, para o período 2005-2009, nos ambientes político, legal, econômico, social, tecnológico e relacional com os jurisdicionados, onde se avaliaram os possíveis impactos sobre o Tribunal, constituiu-se em fonte importante para a definição de oportunidades e ameaças.

A sistemática aplicada objetivou:

- Estudar a evolução dos temas estratégicos selecionados, no período considerado.
- Identificar oportunidades e ameaças.
- Selecionar temas para a descrição de cenários, a serem melhor discutidos.
- Definir estratégias.

A necessidade de exame mais minucioso ficou evidente nos debates sempre que o assunto era o repasse do Duodécimo ao TCE.

Acordado o “Duodécimo” como principal tema estratégico para o estudo dos Cenários, coube ao Diretor-Geral apresentá-lo na reunião seguinte, ocasião em que foi examinado pormenorizadamente.

7.10 Oportunidades e Ameaças Identificadas e Priorizadas

Oportunidades:

São situações externas ao Tribunal, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas por ele, podem influenciá-lo **positivamente**.

As **Oportunidades** identificadas e priorizadas foram:

1. Aprimoramento do planejamento orçamentário otimizando os recursos disponíveis para enfrentar o crescimento lento da economia e a pouca capacidade de investimentos do Governo Estadual.
2. Contribuição efetiva no controle do endividamento público.
3. Incremento da atuação orientadora (cursos, palestras, seminários, interatividade através do Portal do TCE) visando a atingir o maior número de jurisdicionados com o objetivo de esclarecer as normas pertinentes, dirimir dúvidas, melhorar as informações enviadas ao Tribunal e reduzir o número de consultas.
4. Aprimoramento do controle das variáveis (qualidade, custo, prazo, quantidade, oportunidade) da ação pública (auditoria operacional).
5. Racionalização e uniformização dos procedimentos dos diversos TC, troca de experiências, desenvolvimento de soluções comuns e possibilidade de comparação de desempenho.
6. Utilização da tecnologia da informação e da gestão, de forma intensiva, como ferramenta para o aperfeiçoamento do controle externo, desde a captura, na análise das informações e nas diligências.
7. Fortalecimento das equipes / comissões / comitês sintonizados e atualizados em decorrência da priorização de projetos de investimentos em modernização.
8. Maior demanda pela fiscalização do TCE em todos os espaços onde haja dinheiros, bens e valores públicos, em decorrência da intensificação de ações de cidadania (terceiro setor).
9. Alavancar recursos para treinamento, inclusive à distância, e capacitação do corpo técnico, conselheiros, auditores e procuradores, bem assim pessoal técnico dos jurisdicionados.
10. Necessidade de adaptação do TC à fiscalização diante da reestruturação do aparelho estatal (Ex: PPP).

Ameaças:

São situações externas ao Tribunal, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas por ele, podem afetá-lo **negativamente**.

As **Ameaças** identificadas e priorizadas foram:

1. Limitação de recursos para despesas com pessoal (manutenção das disposições da LRF) impedindo a contratação de funcionários, principalmente técnicos, dificultando o atendimento da demanda cada vez maior imposta.
2. Lentidão ou falta de resposta do TCE à demanda da sociedade por atuação célere, concomitante, de qualidade e uniforme.
3. Incapacidade do TCE de absorver, com qualidade e quantidade, as demandas e pressões, sob pena de sucumbir às propostas de extinção do órgão e transferência de competências.

4. Surgimento de novos entes sujeitos à jurisdição do TCE sem o correspondente fornecimento de meios adequados ao seu atendimento.
5. Insuficiência de recursos financeiros para manter o parque tecnológico e acompanhar a velocidade de surgimento das novas tecnologias a serem aplicadas como instrumento de trabalho.
6. Tempo demasiadamente longo empregado pelo TCE em identificar e coibir os novos e constantes métodos de burla desenvolvidos por alguns dos prestadores de contas.
7. O colapso das finanças públicas inviabilizando as atividades de controle externo.
8. Desconhecimento por parte da sociedade do papel do TCE.
9. Credibilidade da atuação do TCE em xeque devido aos questionamentos da sociedade acerca das decisões do Tribunal.

8 – ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno teve como objetivo a identificação de forças e fraquezas do Tribunal, as quais serviram de base para a definição das estratégias da Instituição, e para o que se utilizaram:

- O Diagnóstico dos Tribunais de Contas, realizado pelo PROMOEX.
- Apresentação de dados relativos “O Tribunal em números”.
- As Pesquisas de identificação de **Forças e Fraquezas** feitas, em três momentos distintos, junto: aos Servidores do TCE; ao Corpo Gerencial do Tribunal; aos Conselheiros, Auditores, Procuradores e Diretores.

A identificação das **Forças e Fraquezas** da instituição é útil para:

- Formular as ações estratégias necessárias ao combate das **fraquezas**.
- Formular ações estratégias nas quais se utilizam suas **forças** com vistas a aproveitar as **oportunidades**.
- Formular ações estratégias que empreguem as suas **forças** para combater as **ameaças**.

8.1 Diagnóstico dos Tribunais de Contas

Como contribuição subsidiária para a análise do ambiente interno, foram exibidos alguns dos resultados das pesquisas “Diagnóstico dos Tribunais de Contas” realizada junto aos TC brasileiros e a denominada “síntese do problema”, ambas de responsabilidade do PROMOEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios.

Resultado completo da pesquisa encontra-se no *site* www.planejamento.gov.br. A síntese da pesquisa encontra-se no ANEXO 05.

No ANEXO 06 deste relatório está o “Problema”, na visão do PROMOEX, suas principais causas e ações para bloqueá-las.

8.2 Forças e Fraquezas identificadas pelos Servidores e Corpo Gerencial do TCE.

Constam do ANEXO 7.

8.3 Forças e Fraquezas definidas e priorizadas pelos Conselheiros, Auditores, Procuradores e Diretores do TCE/PB

FORÇAS:

1. Corpo técnico qualificado, responsável, consciente e preocupado com os resultados e com a imagem do TCE.
2. Parque tecnológico e recursos de TI disponibilizados em rede, a exemplo do SAGRES e SICP, o que permite armazenamento e socialização dos dados, a conseqüente interação com a sociedade e o estímulo ao controle social.
3. Normas objetivas para implementação das atividades do TCE visando à melhoria da instrução dos processos com foco nos resultados
4. Manutenção das certificações, padronização dos procedimentos e observância às Resoluções vigentes asseguradas pela cultura organizacional de Modernização incorporada pelos que fazem o Tribunal.
5. Escola de Contas Otacílio Silveira.

6. Consciência histórica de justiça e seriedade em suas decisões.
7. Aumento da área física ocupada.

FRAQUEZAS:

1. Subutilização do parque tecnológico, refletindo na inexistência de bancos que permitam gerenciamento e sistematização de dados consolidados, inclusive sobre as decisões do TCE, o controle de resultados e a definição de indicadores de dados estatísticos organizados.
2. Falta de horário único para todos os servidores.
3. Carência de pessoal e impossibilidade de reposição das vagas em face da exigência da LRF sobrecarregando os que trabalham.
4. Falta de uniformização das decisões do TCE.
5. Lentidão do rito processual (morosidade na análise e no tempo de julgamento) com o ressurgimento do estoque.
6. Má divulgação de temas institucionais, com precariedade de conhecimento da sociedade a respeito do papel do TC.
7. Dependência financeira em relação ao Poder Executivo.
8. A não definição do foco a ser dado nas ações possíveis de ser desenvolvidas.
9. Arrefecimento na utilização dos preceitos e ensinamentos dos primeiros anos da Modernização.
10. Insuficiência de investimento contínuo no treinamento e aperfeiçoamento do corpo técnico e administrativo (treinamento de bom nível).

9 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Escopo de Atuação

Acompanhamento, controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos.

Missão

Corresponder às demandas da sociedade, exercendo o acompanhamento, o controle e a fiscalização da gestão dos recursos públicos, com fidelidade aos princípios constitucionais.

Visão 2009

Ser reconhecido como referencial de excelência dentre as organizações de controle e fiscalização da gestão de recursos públicos.

Valores:

Compromisso Social: o TCE orientará suas ações, com absoluta autonomia, no sentido de atender às demandas da sociedade por controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos.

Eqüidade: o TCE dispensará a todos os jurisdicionados, organizações da sociedade civil, servidores e cidadãos em geral tratamento equânime, igualitário, impessoal e imparcial.

Ética: o TCE como instituição e cada um dos seus servidores pautarão seu comportamento segundo os princípios de austeridade, moralidade, impessoalidade, probidade administrativa, legalidade e respeito aos indivíduos e às entidades públicas ou privadas, observando o sigilo quando a defesa da intimidade e do interesse social o exigir ou, ainda, até que, durante as apurações, decida o Tribunal pela inexistência de direito ao sigilo.

Qualidade: o TCE buscará a melhoria contínua dos seus resultados, procedimentos e ambientes de trabalho, bem como a qualidade na prestação de serviços aos jurisdicionados, às organizações da sociedade civil, aos cidadãos, em geral, e aos seus servidores, em particular.

Transparência: o TCE tornará públicas, na máxima extensão permitida pela lei, todas as suas ações, resultados e decisões, bem como as informações sobre receitas e despesas dos entes públicos sob sua jurisdição e resultados por eles alcançados.

10 – PRIORIZAÇÃO SWOT

A Matriz SWOT* apresenta a síntese das análises de ambiente interno e externo. As oportunidades, ameaças, forças e fraquezas consolidadas no final da fase de análises são priorizadas visando a construção de estratégias em relação aos pontos realmente críticos.

As estratégias são construídas cruzando as forças e fraquezas do TCE, com as oportunidades e ameaças.

Análise SWOT = Análise dos		
S	Strenghts	Pontos fortes
W	Weakenesses	Pontos fracos
O	Opportunities	Oportunidades
T	Threats	Ameaças

Objetivos da Análise SWOT:

Possibilitar que a organização se posicione para tirar vantagens de determinadas oportunidades, minimize ou neutralize ameaças do ambiente externo, revelando e enfatizando seus pontos fortes e moderando ou combatendo o impacto dos seus pontos fracos.

MATRIZ SWOT - TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	<p>Aprimoramento do planejamento orçamentário otimizando os recursos disponíveis para enfrentar o crescimento lento da economia e a pouca capacidade de investimentos do Governo Estadual.</p> <p>Contribuição efetiva no controle do endividamento público.</p>	<p>Limitação de recursos para despesas com pessoal (manutenção das disposições da LRF) impedindo a contratação de pessoal, principalmente técnico, dificultando o atendimento da demanda cada vez maior imposta.</p> <p>Lentidão ou falta de resposta do TCE à demanda da sociedade por atuação célere, concomitante, de qualidade e uniforme.</p>
MISSÃO	<p>Incremento da atuação orientadora (cursos, palestras, seminários, Interatividade através do Portal do TCE) visando a atingir o maior número de jurisdicionados com vistas a esclarecer as normas pertinentes, dirimir dúvidas, melhorar as informações enviadas ao Tribunal e reduzir o número de consultas.</p>	<p>Incapacidade do TCE de subvenir, com qualidade e quantidade, as demandas e pressões, sob pena de sucumbir às propostas de extinção do órgão e transferência de competências.</p>
VISÃO	<p>Aprimoramento do controle das variáveis (qualidade, custo, prazo, quantidade, oportunidade) da ação pública (auditoria operacional).</p>	<p>Surgimento de novos entes sujeitos à jurisdição do TCE sem o correspondente fornecimento de meios adequados ao seu atendimento</p>
<p>Corresponder às demandas da sociedade, exercendo o acompanhamento, o controle e a fiscalização da gestão dos recursos públicos, com fidelidade aos princípios constitucionais.</p>	<p>Racionalização e uniformização dos procedimentos dos diversos TC, troca de experiências, desenvolvimento de soluções comuns e possibilidade de comparação de desempenho.</p>	<p>Insuficiência de recursos financeiros para manter o parque tecnológico e acompanhar a velocidade de surgimento das novas tecnologias a serem aplicadas como instrumento de trabalho.</p>
OBJETIVOS DA QUALIDADE	<p>Utilização da tecnologia da informação e da gestão, de forma intensiva, como ferramenta para o aperfeiçoamento do controle externo, desde a captura, à análise das informações e nas diligências.</p>	<p>Tempo demasiadamente longo empregado pelo TCE em identificar e coibir os novos e constantes métodos de burla desenvolvidos por alguns dos prestadores de contas.</p>
<p>Fortalecimento das equipes / comissões / comitês sintonizados e atualizados em decorrência da priorização de projetos de investimentos em modernização.</p>	<p>Maior demanda pela fiscalização do TCE em todos os espaços onde haja dinheiros, bens e valores públicos em decorrência da intensificação de ações de cidadania (financeiro setor).</p>	<p>O colapso das finanças públicas inviabilizando as atividades de controle externo.</p>
<p>Capacitar e treinar as pessoas para desempenhar plenamente suas atividades. Otimizar e padronizar os procedimentos de auditoria e fiscalização. Proporcionar ambiente e condições que favoreçam o crescimento do ser humano.</p>	<p>Avançar recursos para treinamento, inclusive à distância, e capacitação do corpo técnico, consultores, auditores e procuradores, bem assim pessoal técnico dos jurisdicionados.</p>	<p>Desconhecimento por parte da sociedade do papel do TCE.</p>
	<p>Necessidade de adaptação do TC à fiscalização diante da reestruturação do aparelho estatal (Ex: PPP).</p>	<p>Credibilidade da atuação do TCE em xeque devido aos questionamentos da sociedade acerca das decisões do Tribunal.</p>
FORÇAS	ESTRATÉGIAS	
<p>Corpo técnico qualificado, responsável, consciente e preocupado com os resultados e com a imagem do TCE</p> <p>Parque tecnológico e recursos de TI disponibilizados em rede, a exemplo do SAGRES e SICP, o que permite armazenamento e socialização dos dados, a consequente interação com a sociedade e o estímulo ao controle social.</p> <p>Normas objetivas para implementação das atividades do TCE visando à melhoria da instrução dos processos com foco nos resultados.</p> <p>Manutenção das Certificações, Padronização dos Procedimentos e observância às Resoluções vigentes assegurada pela cultura organizacional de Modernização Incorporada pelos que fazem o Tribunal.</p> <p>Escola de Contas Otacílio Silveira</p> <p>Consciência histórica de justiça e seriedade em suas decisões</p> <p>Aumento da área física ocupada</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Otimizar e implementar ritos processuais, conforme a natureza de cada processo. 2) Intensificar a utilização dos recursos de tecnologia e gestão da informação. 3) Adequar o custo do TCE à realidade financeira do Estado. 4) Introduzir elementos na análise das contas que possibilitem a avaliação de resultados da gestão. 5) Intensificar e expandir a ação orientadora do TCE. 6) Intensificar junto à sociedade a divulgação do papel institucional do TCE e das suas ações. 7) Fazer cumprir nas decisões os dispositivos regimentais de uniformização de entendimentos/decisões. 8) Manter e ampliar o processo de padronização de procedimentos a outros setores do TCE. 9) Efetivar a sumulação das decisões do TCE. 10) Definir e implementar as ações prioritárias a serem desenvolvidas pelo TCE. 	
FRAQUEZAS		
<p>Sub-utilização do parque tecnológico, refletindo na inexistência de bancos que permitam gerenciamento e sistematização de dados consolidados, inclusive sobre as decisões do TCE, o controle de resultados e a definição de indicadores de dados estatísticos organizados.</p> <p>Falta de horário único para todos os servidores</p> <p>Carência de pessoal e impossibilidade de reposição das vagas em face da exigência da LRF sobrecarregando os que trabalham.</p> <p>Falta de uniformização das decisões do TCE</p> <p>Lentidão do rito processual (morosidade na análise e no tempo de julgamento) com o ressurgimento do estoque</p> <p>Má divulgação de temas institucionais, com precariedade de conhecimento da sociedade a respeito do papel do TC</p> <p>Dependência financeira em relação ao Poder Executivo</p> <p>A não definição do foco a ser dado nas ações possíveis de ser desenvolvidas</p> <p>Arrefecimento na utilização dos preceitos e ensinamentos dos primeiros anos da Insuficiência de investimento contínuo no treinamento e aperfeiçoamento do corpo técnico e administrativo (treinamento de bom nível)</p>		

11 – POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A figura indicada a seguir apresenta o Posicionamento Estratégico atual (2005) e o desejado (2009).

O Posicionamento Estratégico do Tribunal atual e futuro em termos de escopo de atuação, segmentos, clientes e serviços deve ser construído para focar a sua atuação no período 2005-2009 e também para entender a dimensão do “salto” que a instituição tem intenção de dar.

Trata-se de ferramenta importante para o estabelecimento de estratégias.

POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO TCE-PB		
	2005	2009
ABRANGÊNCIA	✓ Estado da Paraíba	✓ Estado da Paraíba
SEGMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administração Direta Estadual (Executivo, Legislativo, Judiciário, TC, MP) ✓ Administrações Diretas Municipais (Executivo e Legislativo) ✓ Administração Indireta Estadual (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) ✓ Administrações Indiretas Municipais (Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades de Economia Mista) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Segmentos 2004 ✓ PPP ✓ OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestor Público da Administração Direta e Indireta; ✓ Poder Legislativo; ✓ Governador/Prefeito; ✓ Poder Judiciário; Tribunal Regional Eleitoral; ✓ Ministério Público; Procuradoria Geral do Estado; ✓ Governo Federal; Outros Tribunais de Contas; ✓ Servidores; Beneficiários; Licitantes/Contratados; ✓ Convenentes; Recorrente; Denunciante; Denunciado; ✓ Consulentes; Requerente; Banco Central; ✓ Agentes Financeiras; Imprensa; Sociedade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesmos 2005 ✓ Empresas parceiras do Setor Público através das PPP ✓ Organizações Não-Governamentais parceiras do Setor Público (OSCIP). ✓ Ordenadores de despesas do Poder Judiciário, Legislativo, MP e TC.
SERVIÇOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Parecer prévio sobre as contas anuais; ✓ Acórdãos sobre contas anuais da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios; ✓ Acórdãos sobre licitações; contratos; convênios; Inspeções; tomadas de contas especiais; recursos; adiantamentos; obras e atos de pessoal; ✓ Acórdãos/Resoluções sobre Denúncias; ✓ Pareceres sobre consultas; Parecer Normativo; ✓ Resoluções Normativas e processuais; ✓ Certidões; orientações; capacitação; Informações; Representação e Relatório de atividades do TCE . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mesmos 2005. ✓ Auditoria operacional. ✓ Auditoria de sistemas. ✓ Auditoria ambiental.

Novo Posicionamento

12 - FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

1. Otimizar e implementar ritos processuais, conforme a natureza de cada processo.
2. Intensificar a utilização dos recursos de tecnologia e gestão da informação.
3. Adequar o custo do TCE à realidade financeira do Estado.
4. Introduzir elementos na análise das contas que possibilitem a avaliação de resultados da gestão
5. Intensificar e expandir a ação orientadora do TCE.
6. Intensificar junto à sociedade a divulgação do papel institucional do TCE e da suas ações.
7. Fazer cumprir nas decisões os dispositivos regimentais de uniformização de entendimentos / decisões.
8. Manter e ampliar o processo de padronização de procedimentos a outros setores do TCE.
9. Efetivar a sumulação das decisões do TCE.
10. Definir e implementar as ações prioritárias a serem desenvolvidas pela TCE.

Matriz de Correlação

Análise de consistência das estratégias com os objetivos / metas globais

ESTRATÉGIAS		OBJETIVOS			
		Ampliar o conhecimento e o reconhecimento do TCE/PB perante a sociedade	Fornecer serviços à sociedade com qualidade e tempestividade.	Capacitar Servidores / Agentes Públicos estaduais e/ou municipais	Otimizar a relação custo / benefício do Tribunal de Contas
1	Otimizar e implementar ritos processuais, conforme a natureza de cada processo.	Δ	●	Δ	○
2	Intensificar a utilização dos recursos de tecnologia e gestão da informação.	Δ	●	Δ	○
3	Adequar o custo do TCE à realidade financeira do Estado.	Δ	Δ	Δ	●
4	Introduzir elementos na análise das contas que possibilitem a avaliação de resultados da gestão.	●	●	Δ	Δ
5	Intensificar e expandir a ação orientadora do TCE.	●	○	●	Δ
6	Intensificar junto à sociedade a divulgação do papel institucional do TCE e das suas ações.	●	Δ	●	Δ
7	Fazer cumprir nas decisões dos dispositivos regimentais de uniformização de entendimento/decisões.	○	●	Δ	Δ
8	Manter e ampliar o processo de padronização de procedimentos a outros setores do TCE	○	●	Δ	●
9	Efetivar a sumulação das decisões do TCE.	Δ	●	Δ	○
10	Definir e implementar as ações prioritárias a serem desenvolvidas pela TCE.	●	●	Δ	○

LEGENDA	IMPACTO DIRETO	IMPACTO INDIRETO	IMPACTO FRACO OU INEXISTENTE
	●	○	Δ

13 - PARTICIPANTES

1 – ALTA ADMINISTRAÇÃO:

CONSELHEIROS

José Marques Mariz (Presidente)
Arnóbio Alves Viana (Vice-Presidente)
Flávio Sátiro Fernandes (Corregedor)
Gleryston Holanda de Lucena
Antônio Nominando Diniz Filho (Pres da 1ª Câmara)
Fernando Rodrigues Catão (Pres da 2ª Câmara)

PROCURADORES

Ana Teresa Nóbrega (Procuradora-Geral)
André Carlo Torres Pontes
Isabella Barbosa Marinho Falcão
Sheyla Barreto Braga de Queiroz

AUDITORES

Antônio Cláudio Silva Santos
Marcos Antônio da Costa
Umberto Silveira Porto

2 – CORPO GERENCIAL:

Ana Cristina Moreira da Cunha	Chefe Gab. da Presidência
Cristiana de Melo França	Chefe da DICIN
Ed Wilson de Santana	ASTEC
Edmilson A de Pontes	Chefe do DEAGF II
Ênio Martins Norat	Chefe da DILIC
Evandro Claudino de Queiroga	Chefe da DEAPI
Fernando de Carvalho Paiva	Assessor de Gabinete
Francisco José Pordeus de Souza	Diretor Executivo Geral
Francisco Lins Barreto Filho	Dir. de Auditoria e Fiscalização
Fruтуoso Chaves	Assessor de Imprensa
Geraldo Rawilson Gomes	Chefe da DIAGF III
Gerlane Alves de Azeredo	Secretária da SECPL
Gláucio Barreto Xavier	Chefe da DICOG
Hélio Carneiro Fernandes	Chefe da DICAP
Herbet Queiroz Freire	Chefe da DIPAS
Jader Jefferson Bezerra Marques	Chefe da DICOV
José Alexandre da Silva	Chefe da DIAGF V
José Francisco Valério Neto	Ass. Especial da Presidência
José Lusmá F dos Santos	Chefe da DEAAG
Lucicleide Higino da Silva	Chefe da DIDAR
Márcia de F M Costa	Secretária da 1ª Câmara
Marcos Antônio Silva	Presidente do SINDCONTAS
Marcos Mendes Araújo	Chefe da DIAGF IV
Maria da Salete Araújo da Silveira	Chefe do DRHF
Maria das Graças Barbosa	Chefe da DECOM
Maria das Graças Silva A Bomfim	Chefe da DIREH
Maria de Lourdes R de Mendonça	Secretária da 2ª Câmara
Maria Honorina B de Mendonça	Diretora de Apoio Interno
Maria Moema Lira Machado	Presidente da ASTCON
Maria Zaira Chagas Guerra	Chefe da DIAGF I
Marilza Ferreira de Andrade	Assessora Técnica Chefe
Mazélia F.M. Barbacena	Chefe da DINSE

Micheline Cristhine A. Moraes
Plácido César Paiva Martins
Sandra Maria Lisboa de Farias
Severino Claudino Neto

Escritório de Qualidade Total
Chefe da DIAGF VI
Chefe de Gabinete
ASTEC

3. COLABORADORES:

Adylla Rocha Rabello
Alberto de Oliveira Alves
Alcione Leite de Oliveira
Ana Goretti de Cavalho Baptista
Ana Jovina de Oliveira Ferreira
Ana Lúcia da Silva Santos Pereira
Antonio Duarte dos Santos
Arivaldo Pinto Fonseca Filho
Carlos Alberto Silva de Lima
Celma Marques Leal
Daniely Meira Veras Cavalcanti
Edlla Karina Gomes Pereira
Emiliana Rolim Florentino
Emmanuel Teixeira Burity
Francisca das Chagas F Dantas
Francisco Silva Almeida
Francisco de Assis Castro
Genival Martins Barbosa de Lima
Geraldo Gomes de Carvalho Júnior
Grace Julinda Ribeiro C Marques
Humberto Clímaco Xavier
Iana Carneiro Vieira Parente
Ilma Gomes de Souza
João Donato Soares
José Emanuel Amorim Rodrigueus
José Petrônio de Lima Santos
José Pinheiro de Lima
José Silva Cabral
José Vanderlan Monteiro
Josedilton Alves Diniz
Josevaldo Costa dos Anjos
Josivaldo Felipe Santiago
Jovelina Estevan Coelho
Karina de Vasconcelos Carício
Lindinaldo da Silva Pequeno
Lúcia de Fátima Serrão Pinheiro
Ludimilla Costa de Carvalho
Luiz Cláudio Rodrigues da Silva
Marcos Antonio Caetano Ferreira
Marcos Antônio Toscano Urquiza
Maria Angelina Wanderley Paiva
Maria da Conceição da Silva
Maria da Luz de Lima
Marta B Batista Alves
Mirtzi Lima Ribeiro

Mônica de Lourdes da Silva
Mônica Ferreira Vieira de Melo
Niltamir Galdino Guedes
Nilvanda Vieira Marques
Paulo Emmanuel Moraes Rodrigues
Raimar Redoval de Melo
Renato Maurício T dos Santos
Roberta Dutra Sátiro Fernandes
Sandra Maria Galdino Padilha
Sebastião Fernandes Leite Filho
Sérgio Ricardo de A G Albuquerque
Wellington Nunes Alves
Yara Mariz Maia

APOIO: INDG – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL

14 - ANEXOS

ANEXO 01	MAPA DE RELACIONAMENTO DO TCE-PB
ANEXO 02	CADEIA DE VALOR
ANEXO 03	PESQUISA DE OPINIÃO TCE-PB
ANEXO 04	PESQUISA DE OPINIÃO – TCU
ANEXO 05	SÍNTESE DA PESQUISA DIAGNÓSTICO DOS TCS
ANEXO 06	“O PROBLEMA” NA VISÃO DO PROMOEX
ANEXO 07	FORÇAS E FRAQUEZAS
ANEXO 08	GLOSSÁRIO
ANEXO 09	RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA RA –TC 05/2005

MAPA DE RELACIONAMENTO DO TCE-PB – ANEXO 01

Fornecedores	Insumos		Produtos	Clientes	Necessidades
Governador (Secretário de Finanças, Contador Geral do Estado); Assembleia Legislativa; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Ministério Público; Gestores Públicos da Administração Direta e Indireta; Instituições Financeiras; Denunciantes; Imprensa; Sociedade	Prestação anual de contas; Legislação; PPA, LDO, LOA, REO, RGF, CMD, MBA; SIAF, Balancetes mensais; Informações sobre a gestão; Denúncia; Defesa		1 Parecer prévio sobre as contas anuais do governador – emitidos, publicados e entregues	Assembléia Legislativa; Governador; Tribunal Regional Eleitoral; Ministério Público; Governo Federal; Outros Tribunais de Contas; Imprensa; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.
Prefeito (Secretário de Finanças, Contador Geral da Prefeitura); Câmara Municipal; Poder Legislativo; Gestores Públicos da Administração Direta e Indireta; Instituições Financeiras; Denunciantes; Imprensa; Sociedade	Prestação anual de contas; Legislação; PPA, LDO, LOA, REO, RGF, CMD, MBA; SAGRES, Balancetes mensais; Informações sobre a gestão; Denúncia; Defesa		2 Parecer prévio sobre as contas anuais de prefeito – emitidos, publicados e entregues	Câmara Municipal; Prefeito; Tribunal Regional Eleitoral; Ministério Público; Governo Federal; Imprensa; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Clientes	Necessidades	
<p>Gestores Públicos; Poder Legislativo; Contador; Instituições Financeiras; Denunciante; Imprensa; Sociedade</p>	<p>Prestação de Contas dos Gestores da Administração Direta e Indireta; Legislação; PPA; LDO; LOA; RGF; Balancetes Mensais; Informações s/ a gestão; SIAFI; SAGRES; Denúncia; Defesa</p>		TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	<p>3 Acórdãos sobre contas anuais da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Gestor Público; Poder Legislativo; Ministério Público; Procuradoria Geral do Estado; Tribunal Regional Eleitoral; Tribunal de Contas da União; Imprensa; Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.
<p>Gestores Públicos; Poder Legislativo; Servidores; Beneficiários; Denunciante; Imprensa</p>	<p>Autos dos Processos de Pessoal (Admissão, Aposentadoria, Reforma, Pensão, Promoção Funcional, Contratos); Legislação; Informações provenientes de órgãos e entidades Municipais, Estaduais e Federal; Denúncia; Defesa</p>			TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	<p>4 Acórdãos sobre atos de pessoal – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Servidores; Beneficiários; Ministério Público; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade</p>

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Cientes	Necessidades
Gestores Públicos; Poder Legislativo; Comissão Permanente de Licitação; Licitantes/Contratados; Agencias Reguladores e Entes Setoriais; Denunciantes; Imprensa	Processos Licitatórios; Contratos/Aditivos; Decisões Judiciais; Legislação; Publicações de avisos e editais; Denúncia; Representação; Defesa		5	Acórdãos sobre licitações e contratos – emitidos, publicados e entregues	Poder Legislativo; Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Licitantes/Contratados; Ministério Público; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade
Convenentes; Gestores Públicos; Poder Legislativo; Agencias Reguladores e Entes Setoriais; Denunciantes; Imprensa	Instrumento de convênio; Aditivos; Legislação; Publicações de extratos; Denúncia; Defesa	6	Acórdãos sobre instrumentos de convênios – emitidos, publicados e entregues	Poder Legislativo; Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Convenentes; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Clientes	Necessidades	
<p>Convenentes; Gestores Públicos; Poder Legislativo; Agencias Reguladores e Entes Setoriais; Denunciantes; Imprensa</p>	<p>Prestação de contas de convênio; SAGRES; Aditivos; Legislação; Publicações de extratos; Denúncia; Defesa</p>		TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	<p>7 Acórdãos sobre prestações de contas de convênios – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Poder Legislativo; Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Convenentes; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.
<p>Gestores Públicos; Poder Legislativo; Agencias Reguladores e Entes Setoriais; Denunciantes; Imprensa</p>	<p>Solicitação de Inspeção Especial; Autos dos processos de Tomadas de Contas; SAGRES; Legislação; Defesa; Denúncia</p>			TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	<p>8 Acórdãos sobre inspeções ou tomadas de contas especiais – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Poder Legislativo; Governador/Prefeito; Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade</p>

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Clientes	Necessidades
<p>Recorrentes; Poder Legislativo; Poder Judiciário</p>	<p>Recursos (Revisão, Reconsideração, Embargos, Apelação); Legislação</p>			<p>9 Acórdãos sobre recursos contra decisões do TCE – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Poder Legislativo; Recorrente; Governador/Prefeito; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade</p>
<p>Gestores Públicos; Poder Legislativo; Instituições Financeiras; Servidor Responsável; Denunciante</p>	<p>Fichas de Adiantamento; Prestação de Contas; Legislação; Defesa; Denúncia</p>			<p>10 Acórdãos sobre adiantamentos – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Poder Legislativo; Servidor Responsável; Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Ministério Público; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa</p>

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Clientes	Necessidades
Gestores Públicos; Poder Legislativo; Contratados; Agencias Reguladores e Entes Setoriais; Denunciante; Imprensa	Processos Licitatórios; Contratos/Aditivos; Convênios; SAGRES; Planilhas de Medições; Legislação; Publicações de avisos e editais; Denúncia; Defesa		11	Acórdãos sobre inspeções de obras e processos de acompanhamento de obras – emitidos, publicados e entregues	Poder Legislativo; Gestor Público da Administração Direta e Indireta; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade
Denunciante; Gestor Público; Denunciado; Poder Judiciário; Poder Executivo; Poder Legislativo; Sociedade; Instituições Financeiras; Imprensa	Expediente (Denúncia); Balancetes; Documentos; SAGRES; SIAF; Decisões Judiciais; Legislação; Informações técnicas; Informações prestadas pelo defendente	12	Acórdãos/Resoluções sobre Denúncias – emitidos, publicados e entregues	Poder Legislativo; Denunciante; Denunciado; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.

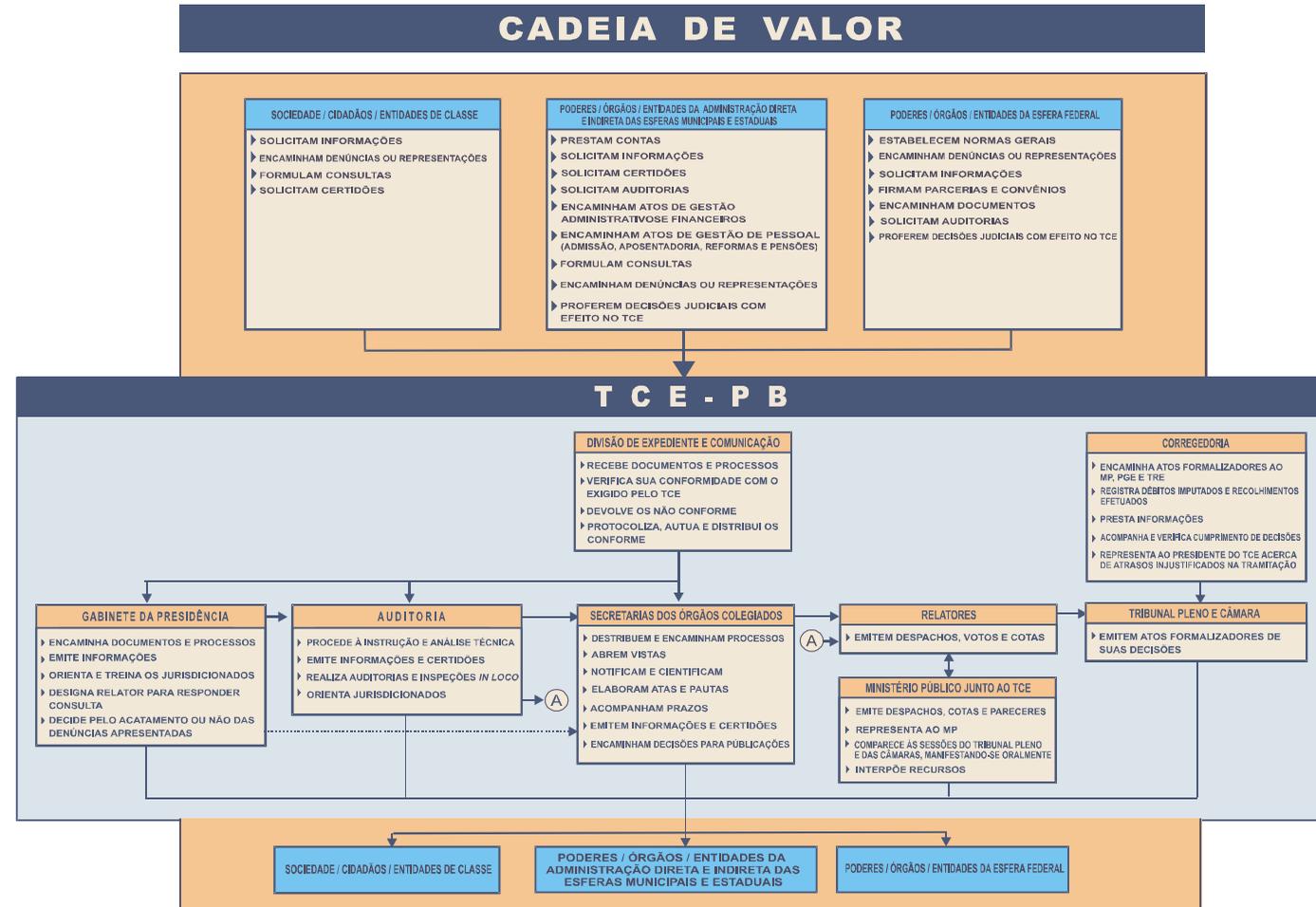
Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Cientes	Necessidades
<p>Consultentes; Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Ministério Público; Órgãos Técnicos</p>	<p>Consulta; Legislação; Decisões Judiciais (Jurisprudência); Informações técnicas e Doutrina</p>		<p>13</p>	<p>Pareceres sobre consultas – emitidos, publicados e entregues</p>	<p>Consultentes; Jurisdicionados; Imprensa; Sociedade</p>
<p>Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Órgãos Técnicos</p>	<p>Legislação, Informações técnicas</p>	<p>14</p>	<p>Parecer Normativo – editadas, publicadas e entregues</p>	<p>Jurisdicionados; Imprensa</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter normativo.

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Cientes	Necessidades	
Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Órgãos Técnicos	Legislação, Informações técnicas		15	Resoluções Normativas – editadas, publicadas e entregues	Jurisdicionados; Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter normativo.
Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Órgãos Técnicos	Legislação, Informações técnicas; Autos do Processo		16	Resoluções Processuais – editadas, publicadas e entregues	Convenientes; Licitantes; Servidores; Beneficiários; Governador/Prefeito; Poder Legislativo; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Imprensa; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador;
Requerente; Poder Judiciário; Poder Executivo; Poder Legislativo; Gestores Públicos; Instituições Financeiras	Requerimento; Decisões Judiciais; Legislação; Informações técnicas		17	Certidões – emitidas e entregues	Requerente; Banco Central; Órgãos Públicos; Agentes Financeiros	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Público e Transparente;

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Clientes	Necessidades
Solicitante; Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Gestores Públicos; Sociedade	Solicitações; Legislação; Informações técnicas		18	Orientações técnicas prestadas	Jurisdicionados; Sociedade
Jurisdicionados; Sociedade; Poder Legislativo; Órgãos Técnicos	Demanda; Solicitação; Legislação; Informações técnicas	19	Capacitação planejada, elaborada e realizada	Servidores; Jurisdicionados; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador;

Fornecedores	Insumos	TCE/PB (ESCOPO DA ATUAÇÃO, MISSÃO, VISÃO, VALORES)	Produtos	Cientes	Necessidades	
Gestores Públicos; Sociedade; Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário	Solicitação; Legislação; Autos do Processo		20	Informações fornecidas	Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Jurisdicionados; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Instrumento de aprimoramento da gestão; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Ter caráter orientador;
Tribunal de Contas do Estado; Poder Legislativo	Legislação; Informações sobre as atividades desenvolvidas		21	Relatório de atividades do TCE – elaborado e entregue	Assembléia Legislativa; Governador; Prefeito; Magistrados; Sociedade; Imprensa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Público e Transparente;
Denunciantes; Prefeitos; Mesas da Assembléia e de Câmaras; Ministério Público; Assembléia Legislativa; Câmara Municipal; Gestores; Conselhos Tutelares	Denúncia / Representação; Balançetes Mensais; Prestação Anual de Contas; SAGRES; SIAF; Processos de Convênios; Processos de Atos de Pessoal; Processos de Adiantamento; Solicitações		22	Representação decidida, formalizada e apresentada	Poder Executivo; Poder Legislativo; Poder Judiciário; Jurisdicionados; Ministério Público; Tribunal de Contas da União; Procuradoria Geral do Estado; Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tempestivo, técnico, bem fundamentado, objetivo, claro, preciso, abrangente, analítico, coerente, consistente e imparcial; ▪ Voltado para resultados; ▪ Público e Transparente; ▪ Identificar com clareza as não-conformidades e as boas e regulares ações.

CADEIA DE VALOR – ANEXO 02



**Visão de Futuro dos Tribunais de Contas
do Brasil**

Apresentação de Pesquisa

...O Planejamento Estratégico do TCE tem por base um olhar para o futuro, sem perder de vista a contemporaneidade, negando-se a descontextualização, por entender que o correto gerenciamento dos escassos recursos públicos não é somente um imperativo moral e ético, mas é também uma questão de fundamental importância social, sendo responsabilidade desta Casa contribuir, de forma decisiva, enfatizando – inclusive – sua função orientadora, para que cada ato de gestão pública dos seus jurisdicionados seja coerente com seus princípios que concorrem para o bem comum.

Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

PRESIDENTES DE CÂMARAS MUNICIPAIS

3. No item treinamentos ministrados pelo TCE:

- 75,0% consideraram-nos muito bons;
- 10,0% apresentaram alguma restrição;
- 15,0% nunca participaram de treinamentos.

4. Quanto à página da Internet do TCE:

- 70,6% consideraram-na como boa.

Sugestões:

- 47,1% dos entrevistados apontaram a necessidade de uma maior divulgação das ações do TCE através dos meios de comunicação.

Instituição de respaldo público. Tribunal que prima pela ética 2 8.7

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

Amostra:

- **1.540** pessoas entrevistadas, nos 23 Municípios visitados.

SEXO	Nº	%
Masculino	776	50,4
Feminino	764	49,6
TOTAL	1.540	100,0

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

FAIXA ETÁRIA	Nº	%	% Acumulado
Até 20 anos	10	6,6	6,6
21 a 25 anos	204	13,2	19,8
26 a 30 anos	213	13,8	33,6
31 a 35 anos	172	11,2	44,8
36 a 40 anos	190	12,3	57,1
41 a 45 anos	145	9,4	66,6
46 a 50 anos	143	9,3	75,8
51 a 55 anos	108	7,0	82,9
56 a 60 anos	81	5,3	88,1
Mais de 60 anos	183	11,9	100,0
TOTAL	1.540	100,0	100,0

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

INSTRUÇÃO	Nº	%	% Acumulado
Não tem / Ens. Fund. Incompleto	531	34,5	34,5
Ensino Fundamental completo	275	17,9	52,3
Ensino Médio incompleto	106	6,9	59,2
Ensino Médio completo	431	28,0	87,2
Superior incompleto	61	4,0	91,2
Superior completo	136	8,8	100,0
TOTAL	1.540	100,0	100,0

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

Perguntas Livres:

1. Principal Órgão de Fiscalização dos recursos do seu município?

- 11% apontaram o TCE
- 59% desconhecem instância de fiscalização

2. Atribuições do TCE?

- 29,4% responderam ser fiscalizar os recursos públicos.

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

Perguntas Estimuladas

1. Como avalia o trabalho do TCE de uma maneira geral?

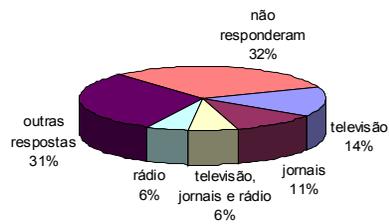


Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

Perguntas Estimuladas

POPULAÇÃO

2. Como costuma tomar conhecimento sobre a atuação do TCE?



Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

Perguntas Estimuladas

3. Já ouviu falar na Lei de Responsabilidade Fiscal?

- 50,7% declararam já ter ouvido falar
- 39,5% a desconhecem

4. Daqueles que já ouviram falar da LRF, qual a avaliação?

- 60,1% disseram entender que a lei tornou mais transparente o uso dos recursos públicos

Visão de Futuro dos Tribunais de Contas do Brasil

POPULAÇÃO

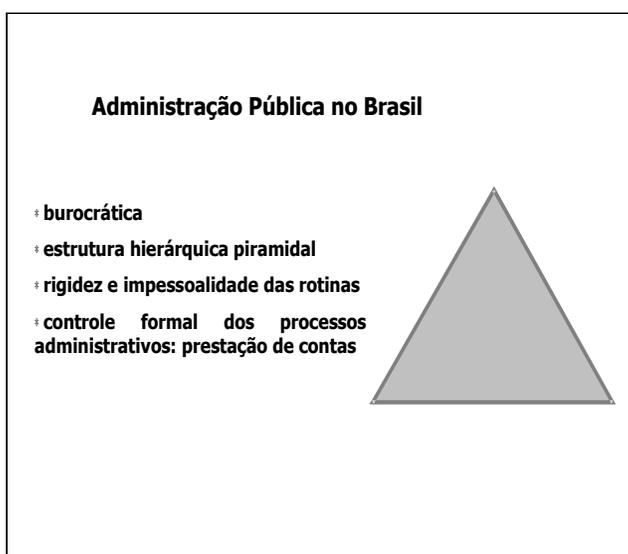
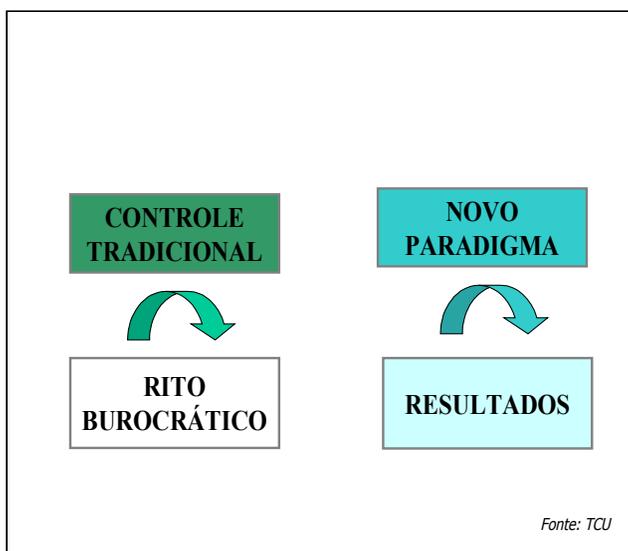
Perguntas Estimuladas

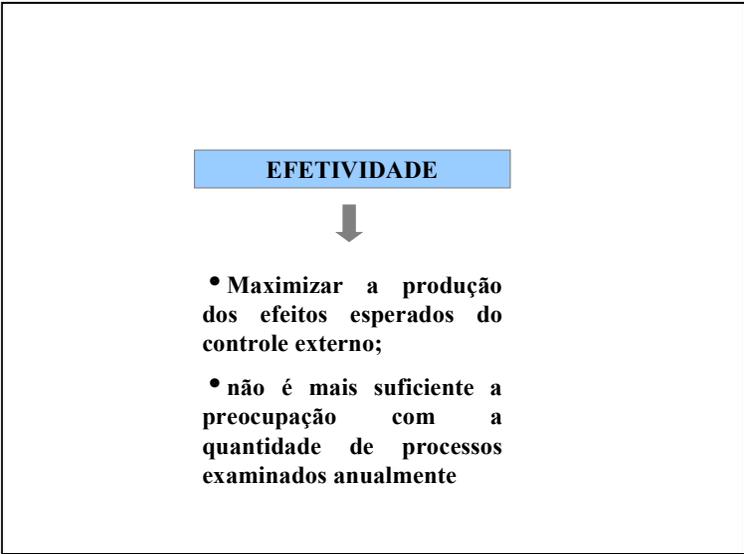
3. Já ouviu falar na Lei de Responsabilidade Fiscal?

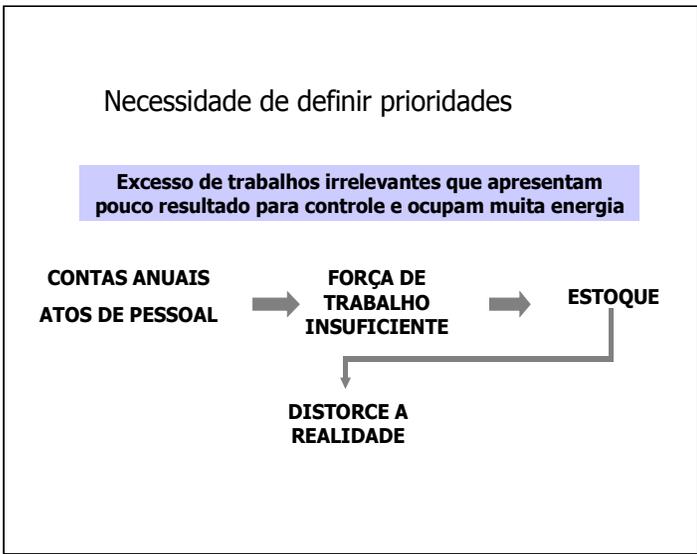
- 50,7% declararam já ter ouvido falar
- 39,5% a desconhecem

4. Daqueles que já ouviram falar da LRF, qual a avaliação?

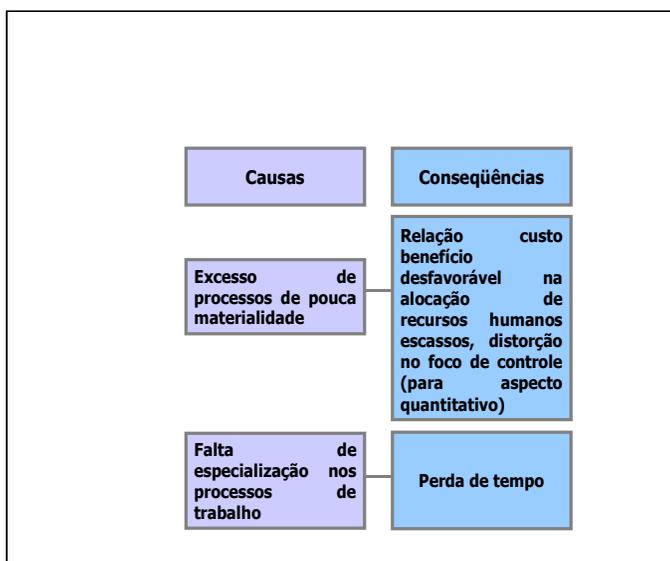
- 60,1% disseram entender que a lei tornou mais transparente o uso dos recursos públicos







NOVO PARADIGMA DE CONTROLE EXTERNO – ANEXO 04



Outras questões

- Ocorrência de decisões divergentes sobre questões semelhantes ou mesmo idênticas
- Ausência de uniformidade dos conceitos
- Ausência de monitoramento sistemático das determinações do Tribunal gerando uma sensação de impunidade
- pouca eficácia da cobrança executiva

DIAGNÓSTICO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS – ANEXO 05

RESULTADOS DE PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS TRIBUNAIS DE CONTAS BRASILEIROS

Fonte: PROMOEX - Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios

1. Integração Externa

- Dificuldade de atuação integrada com os poderes e órgãos que possam contribuir para a eficácia de suas decisões.
- Baixa integração técnica entre os Tribunais, levando ao desenvolvimento de soluções isoladas para problemas comuns, com desperdício de tempo, recursos e conhecimento.
- Ações pontuais e dispersas no tocante ao relacionamento com os cidadãos, apresentando dificuldades quanto à clara definição dos objetivos dessas ações, assim como na implementação de procedimentos rápidos e conclusivos de respostas às solicitações dos cidadãos.
- Baixa prioridade para comunicação institucional.

2. Planejamento e Controle Gerencial

- Processos incipientes de planejamento, tipicamente enfocando os aspectos operacionais e de curto prazo.
- Ausência de planejamento estratégico.
- Baixa capacidade de investimentos.
- Baixo envolvimento e comprometimento do corpo técnico em processos de planejamento.
- Pouca quantificação de objetivos, metas e pontos de controle.
- Carência de mecanismos de avaliação de desempenho e acompanhamento do resultado de ações e investimentos.

3. Procedimentos-chave de Trabalho

- Predominância de um modelo burocrático de trabalho, pouco permeável à utilização estratégica da tecnologia da informação – existem exemplos de utilização de T.I. na relação dos TCs com o ambiente externo, porém no âmbito da organização a aplicação da TI é acessória.
- Procedimentos de auditoria privilegiam controle a posteriori e documental, ainda que o documento tenha sido enviado originalmente por meio magnético ou eletrônico.
- A informática tem papel coadjuvante nos procedimentos-chave, sendo utilizada essencialmente para receber informações dos jurisdicionados, na automação de escritórios e no acompanhamento de processos (protocolo). A essência do trabalho de auditoria e julgamento ocorre por meio de processos físicos, em papel.
- Os trabalhos de auditoria enfatizam os procedimentos em detrimento dos resultados.
- Fragmentação e morosidade dos procedimentos de trabalho, levando à criação de estoques físicos de processos em salas.
- Processos de trabalho tipicamente manuais, com trâmite burocrático, lento, ineficaz, custoso (consumidor de recursos) e arriscado acarretando riscos de diversas naturezas: desaparecimento, perda, dano, adulteração, subtração de partes, quebra de sigilo etc.

4. Tecnologia da Informação

- Equipamentos de trabalho defasados tecnologicamente, tanto no tocante ao *hardware* quanto ao *software*.
- Insuficiência de equipamentos de trabalho para os servidores do controle externo em atividades de fiscalização *in loco* levando os técnicos a realizar anotações, folhas de trabalho e outros papéis que serão posteriormente transcritos através de um editor de textos – além disso, é perdida a oportunidade de realizar algum tipo de verificação automática da qualidade dos dados coletados, o que poderia poupar um novo deslocamento para corrigir ou complementar dados.

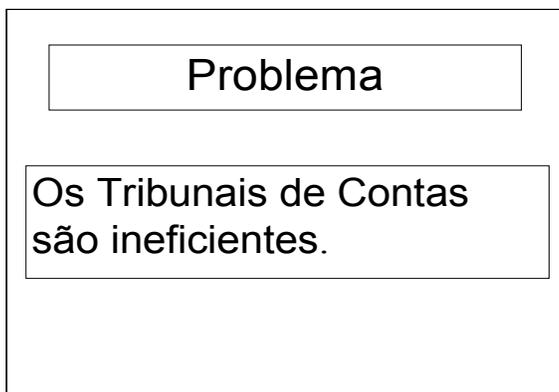
- Gestão incipiente da tecnologia da informação.
- Pouca participação e integração da direção do Tribunal com a área de informática.
- Planejamento inadequado da aquisição de equipamentos.
- Dificuldades no processo de desenvolvimento de sistemas. Ocorre, muitas vezes, de forma artesanal, com recursos humanos próprios do Tribunal, pouco se fazendo uso de terceiros.
- Inexistência na maioria dos TCs de procedimentos formais de avaliação e auditoria.
- Inexistência de *firewalls* em mais da metade dos Tribunais.
- Baixa utilização de ferramentas OLAP – *On Line Analytical Processing, Estatísticas, EIS - Executive Information Systems* e de CRM – *Customer Relationship Management*.

5. Estrutura e Gestão dos Recursos Humanos

- Fragmentação do trabalho, dificultando a responsabilização dos servidores pela realização de tarefas e a mensuração da quantidade e qualidade de trabalho realizado. Como consequência, os servidores que mais e melhor trabalham recebem cada vez mais trabalho e os demais tendem a se envolver e produzir cada vez menos.
- Baixa eficácia dos mecanismos de incentivo e punição.
- Investimentos em capacitação objetivam atender necessidades operacionais e específicas.
- Não há uma visão do que seja o servidor do futuro.
- Planos de cargos, carreiras e salários inexistentes ou desatualizados, dissociados do desenvolvimento organizacional.
- Progressão não associada ao mérito.
- Clara separação entre os Conselheiros e os Técnicos. Na dimensão salarial, essa separação também está fortemente presente.

SÍNTESE DO PROBLEMA – ANEXO 06

Fonte: PROMOEX - Programa De Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios.



Causas prioritárias da ineficiência dos TC:
<ol style="list-style-type: none">1. Insuficiente interação com o ambiente externo.2. Baixa interação do controle externo no ciclo da gestão governamental.3. Desempenho insatisfatório dos Tribunais de Contas.4. Deficiência / insuficiência do processo de planejamento, gestão e controle.5. Gestão e políticas de TI incipientes.6. Política Inadequada de Recursos Humanos.

SÍNTESE DO PROBLEMA – ANEXO 06

Causa 1: Insuficiente interação com o ambiente externo.

Ação: Desenvolvimento de redes inter-institucionais entre os diversos órgãos públicos da União, Estados, Distrito Federal e Municípios e com a sociedade em geral.

Finalidade: Fortalecer os mecanismos de transparência administrativa, de comunicação, de parceria, de intercâmbio e de integração com os poderes da união e a sociedade para melhorar a eficácia e efetividade do controle externo.

Causa 2: Baixa interação do controle externo no ciclo da gestão governamental.

Ação: Integração dos Tribunais de Contas no ciclo de gestão governamental.

Finalidade: Integrar informações e sistemas entre os Tribunais, o Controle Interno e os Gestores possibilitando melhoria de qualidade na definição de estratégias de planejamento e avaliação das políticas públicas, visando ampliar a qualidade e efetividade do planejamento de governo.

SÍNTESE DO PROBLEMA – ANEXO 06

Causa 3: Desempenho insatisfatório dos Tribunais de Contas.

Ação: Redesenho e implementação de novos métodos, técnicas e procedimentos de controle externo.

Finalidade: Modernizar os processos organizacionais dos Tribunais, simplificando o trabalho para obtenção de uma qualidade superior, melhores resultados para os clientes e melhoria da efetividade das ações de gestão, contemplando ainda o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Causa 4: Deficiência / insuficiência do processo de planejamento, gestão e controle.

Ação: Planejamento estratégico e modernização administrativa.

Finalidade: Fortalecer a capacidade institucional dos Tribunais através do planejamento estratégico e da modernização das suas estruturas organizacionais para melhorar a efetividade de sua gestão e controle.

SÍNTESE DO PROBLEMA – ANEXO 06

Causa 5: Gestão e políticas de TI incipientes.

Ação: Desenvolvimento de políticas e da capacidade de gestão da tecnologia de informação.

Finalidade: Modernizar a gestão da tecnologia de informação e dos sistemas de TI para melhorar a qualidade e efetividade da informação de acordo com as prioridades de informação do controle externo e de integração com atores internos e externos.

Causa 6: Política inadequada de Recursos Humanos.

Ação: Adequação da política e gestão de pessoal.

Finalidade: Fortalecimento dos mecanismos de gestão de pessoal para melhorar a qualidade das políticas de alocação, cargos e salários, avaliação e capacitação das pessoas.

FORÇAS E FRAQUEZAS DO TCE – ANEXO 07

IDENTIFICADAS PELOS SERVIDORES E PELO CORPO GERENCIAL

FORÇAS DO TCE/PB	
Corpo Gerencial	Servidores
Transparência das ações do TCE através da disponibilização do SAGRES e do SICP <i>on line</i> .	
Busca pela melhoria contínua (Ex: Certificação de procedimentos na ISO 9000; Estabelecimento de metas).	Procedimentos padronizados de trabalho. Cumprimento das metas estabelecidas.
Atendimento aos clientes (Ex: Função orientadora do TCE, Plantão Técnico, SAGRES).	Atendimento ao público externo e interno.
Tecnologia da informação (Ex: Parque tecnológico da área fim, SAGRES).	Informatização.
Credibilidade do corpo técnico na análise e apuração de fatos.	
Clima organizacional (Estrutura física, relações interpessoais).	Ambiente de trabalho. Preocupação com a saúde dos funcionários. Corpo técnico: Espírito de equipe e credibilidade perante a sociedade.
Qualificação técnica dos servidores.	Força de trabalho qualificada e com aperfeiçoamento contínuo.
Receptividade das demandas internas pela alta direção.	
	Ingresso através de concurso público e a seriedade como é feito o certame.
	Acesso às informações dos entes jurisdicionados.

FRAQUEZAS DO TCE/PB	
Corpo Gerencial	Servidores
Divergências nas decisões dos órgãos colegiados do TCE.	Falta de padronização nas decisões do TCE (Ex: em processos semelhantes, decisões diferentes; ausência de observância da legislação nas decisões).
Definição de critérios no estabelecimento das metas que permitam adequar o atendimento às obrigações legais do TC, dos recursos físicos, financeiros e de pessoal disponíveis.	Pouca participação do corpo técnico no estabelecimento das metas.
Número insuficiente de servidores.	Número insuficiente de servidores. Quadro insuficiente de engenheiros.
Horário de trabalho (custos, atividades interrompidas, horário para planejamento – Sugestão: Expediente único, de 12:00 às 19:00h).	
Ausência de comprometimento de parte dos servidores e sobrecarga de trabalho	

FRAQUEZAS DO TCE/PB	
Corpo Gerencial	Servidores
para alguns servidores.	
Fragmentação da atividade da auditoria.	Ausência de integração de instruções que deveriam ser complementares de um mesmo processo.
Comunicação interna (entre os setores, avisos de última hora, retorno das pesquisas realizadas, divulgação das decisões técnicas e administrativas).	Comunicação interna: A destacar, falhas no compartilhamento de informações / ocorrências necessárias entre divisões visando a subsidiar processos afins.
Execução do planejado, manutenção do alcançado, acompanhamento e avaliação de resultados.	
Arquivo: Espaço físico, organização, conservação do produto de terceiros.	Estoque dos processos nas salas: Insalubridade e riscos à segurança no arquivamento.
Biblioteca: Acervo, espaço físico, equipamentos.	Biblioteca: Acervo, espaço físico, equipamentos.
Implementação do setor de documentação.	
	Distribuição não uniforme do corpo técnico entre as divisões.
	Inexistência de rodízio entre o corpo técnico das divisões.
	Falta de padronização no entendimento técnico quando da instrução dos processos.
	Sub aproveitamento da tecnologia de informação.
	Não disponibilização do SAGRES em meio magnético para quem está fazendo diligência fora do ambiente de trabalho.
	Falta do SAGRES na Administração Indireta. Inexistência de uma divisão de engenharia.
	Salário, principalmente, do corpo administrativo.
	Não participação do TCE no plano de saúde dos servidores.
	Frota de veículos: Quantidade e qualidade. Corpo da Segurança: Instalações físicas deficientes e falta de equipamento adequado Restaurante Estacionamento

GLOSSÁRIO – ANEXO 08

Fonte: INDG – Instituto de Desenvolvimento Gerencial

AMEAÇAS: São situações externas à instituição, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetá-la **negativamente**.

ANÁLISE DO AMBIENTE: Processo de identificação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que afetam a instituição no cumprimento de sua missão.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: É a atividade de levantamento e análise dos principais fatores do ambiente externo presentes que afetam a vida da instituição, sua provável evolução e dos fatores novos que poderão ocorrer no futuro com impacto sobre as operações da organização. Pode-se dizer que, em geral, se tem pouco ou nenhum controle sobre esses fatores ambientais.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO: É um esforço sistemático e metódico de ampliação do conhecimento dos elementos da organização e do sistema em que ela está situada. É um esforço dirigido à ampliação do conhecimento que se tem da organização, sua performance, seus servidores, seus processos, sua estrutura organizacional e seus clientes (a sociedade).

ANOMALIA: Qualquer desvio das condições normais de operação e que exige uma ação corretiva.

“BRAINSTORMING”: É um meio de se extrair um grande número de idéias de um grupo de pessoas em um curto espaço de tempo.

CADEIA DE VALOR: É constituída por um conjunto de atividades que geram produtos/ serviços que se complementam e são consumidos pelo cliente (a sociedade) direta ou indiretamente. Geralmente são fornecidos por uma rede de organizações que cooperam entre si com o objetivo de agregar valor para a sociedade.

“CATCHBALL”: É um processo interativo de desenvolver objetivos e planos, compartilhando-os com as pessoas que executarão os planos, solicitando e considerando suas opiniões e finalizando os objetivos e planos após suficiente envolvimento e compromisso de todas as partes afetadas.

CENÁRIOS: São descrições qualitativas e/ou quantitativas de situações futuras, hipotéticas, a respeito de uma organização, setor, região ou país, dentro de um determinado horizonte de tempo.

CLIENTES: Todas as pessoas ou processos que são afetados por nossos processos ou nossos produtos.

CLIENTES EXTERNOS: Todas as pessoas ou processos que não pertencem à instituição, mas que são afetados por nossos processos ou nossos produtos.

CLIENTES INTERNOS: Todas as pessoas ou processos que fazem parte da nossa instituição e que são afetados por nossos processos ou nossos produtos. Geralmente o cliente interno é o processo seguinte.

COOPERAÇÃO: Comportamento que envolve um empenho conjunto para atingir uma meta ou objetivo, direto ou indireto (explícito ou implícito), pessoal, no qual a meta ou objetivo controlado por um terceiro só pode ser atingido se as partes envolvidas unirem-se.

CRENÇAS: Conjunto de convicções íntimas adotadas com fé e agregadas durante a vida.

DIAGRAMA DE AFINIDADES: É uma ferramenta utilizada para esclarecer a natureza de um problema, coordenar idéias e opiniões ou obter novos conceitos através da integração, com base na afinidade de dados lingüísticos tirados de um evento caótico ou de uma condição incerta.

DIRETRIZ: Consiste de uma meta e das medidas prioritárias e suficientes para se atingir esta meta. Uma diretriz é uma meta acompanhada do plano para atingi-la.

NOTA: Diretriz se refere a um conjunto de meios (procedimentos) necessários e suficientes para se atingir uma meta (que está no futuro). O termo política também se refere a um conjunto de meios (procedimentos), mas estabelecidos como produto de crenças, valores ou de experiência (que está no passado).

EQUIPE: Grupo de pessoas trabalhando em conjunto para alcançar um objetivo comum, através de decisões compartilhadas.

EQUIPE AUTOGERENCIÁVEL: Grupo de pessoas com alto grau de interdependência, voltado para a consecução de uma meta e para a execução de uma tarefa, gerenciando a si próprio nesse processo.

ESTRATÉGIA: Ação no longo e médio prazos necessária para se atingir a visão. Caminho a ser seguido pela organização para garantir a sua sobrevivência a longo prazo. É o que a instituição decide fazer para atingir metas que desenvolvam e ajustem sua vantagem competitiva, considerando o ambiente, respeitando seus princípios, visando cumprir a sua missão.

ESTRATIFICAÇÃO: Método de quebrar problemas maiores em menores, ou de subdividir as informações de um processo, para facilitar a identificação das causas fundamentais dos problemas. Recomenda-se, ao estratificar, orientar-se pelas seguintes características: Tipo, Local, Sintoma, Tempo e Indivíduo.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: São atividades-chave do seu escopo de atuação que precisam ser bem definidas e trabalhadas para que a instituição atinja seus objetivos.

FORÇAS: São características internas à organização, que podem influenciar positivamente o seu desempenho.

FRAQUEZAS: São características internas à organização, que podem influenciar negativamente o seu desempenho.

FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA: Processo através do qual a organização se mobiliza para avaliar sua identidade organizacional, analisar seu ambiente interno e externo, atual e futuro e estabelecer estratégias orientadas para a sociedade.

FORNECEDOR: Organização, pessoa ou processo anterior que nos fornece um produto / serviço para ser transformado pelo nosso processo.

GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DIÁRIO: É a ação gerencial sobre a execução do trabalho do dia-a-dia, cumprindo e melhorando os padrões através da atuação na causa dos desvios, obedecendo o ciclo do PDCA, com o objetivo de satisfazer as necessidades do cliente que, quando interno, é o processo seguinte.

GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES (GPD): É um sistema de planejamento de ações que, observando a filosofia da organização, define as diretrizes anuais da instituição, desdobra essas diretrizes por toda a hierarquia, até atingir os postos de trabalho, obedecendo o ciclo do PDCA, com o objetivo de alcançar metas preestabelecidas e elevar o nível das atividades gerenciais. Em resumo, é um sistema que permite transformar o desejo da alta administração em ações concretas no posto de trabalho.

GESTÃO ESTRATÉGICA: É o processo de formular metas e estratégias, estabelecer diretrizes, desdobrar diretrizes, estabelecer planos de ação, implementar os planos de ação, verificar seus resultados, adotar medidas corretivas para se atingir metas, verificar se os planos de ação são compatíveis com o ambiente do momento e adotar medidas corretivas na formulação estratégica.

GESTÃO PELA QUALIDADE TOTAL (GQT): É um modelo de administração científica, conduzido de forma sistemática, através da participação de todas as pessoas da instituição, com o objetivo de satisfazer a sociedade.

INSUMOS: Combinação dos fatores (produtos/serviços/informações) que entram no processo da organização para produção dos bens ou serviços.

ITENS DE CONTROLE: São índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos (resultados) de um processo para avaliação de seu desempenho. São definidos na perspectiva do cliente e orientados para as 5 dimensões da qualidade (Qualidade, Custo, Atendimento, Moral e Segurança).

ITENS DE VERIFICAÇÃO: São índices numéricos de um processo estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle.

MAPA DE RELACIONAMENTO: forma esquemática de representar o papel da organização na sociedade, onde são indicados os principais insumos e respectivos fornecedores, os principais clientes e suas necessidades, bem como os produtos e serviços a eles destinados. Ele é utilizado para o auto-conhecimento da organização.

MEDIDAS: São mudanças de curto prazo a serem conduzidas no processo para que se consiga atingir uma meta. São ações sobre os meios.

META: Qualquer sinal que indica ou demarca o ponto final de uma ação. É um resultado final específico para ser atingido num dado prazo. É constituída de 3 partes: objetivo, valor e prazo. Assim, por exemplo, um objetivo é melhorar a exatidão das contas e a meta, além do objetivo, é reduzir os erros em 1% até dezembro de 2004.

MÉTODO: Caminho pelo qual se chega a um determinado resultado.

MISSÃO: Papel desempenhado pela organização. É a razão da existência da organização.

NOTA: A missão é definida pelos fins e, pois, será sempre determinada pela organização com os olhos voltados para fora da sua área de atuação, em direção à sociedade. A missão fundamental de qualquer organização é sempre a satisfação das pessoas. Define o papel da organização na sociedade. A missão de um departamento define seu papel (sua utilidade) dentro da organização.

NÃO-CLIENTE: Todas as pessoas ou processos que não consomem um determinado produto/ serviço, mas que de alguma forma poderiam consumir.

NEGÓCIO: Âmbito de atuação da organização. Representa o espaço que a organização deseja ocupar em relação às demandas da sociedade. Permite orientar as ações de todos com os propósitos da Alta Administração. O negócio deve ser definido com ênfase na satisfação da sociedade e não no produto ou serviço oferecido.

NORMA: Qualquer padrão gerado fora do âmbito da organização. É um padrão que virou lei.

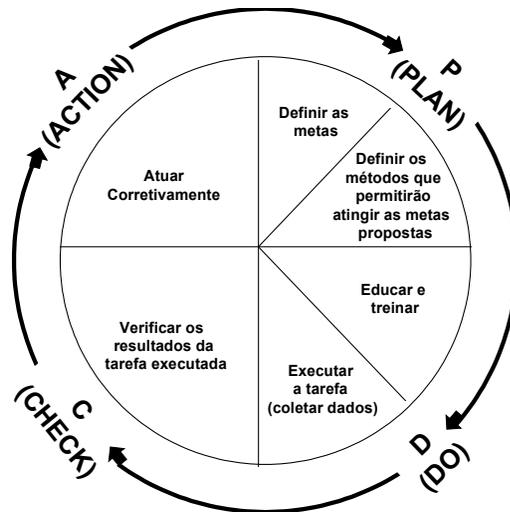
OBJETIVO: Alvo ou fim que se pretende atingir. É um resultado desejado.

OPORTUNIDADES: São situações externas à organização, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela organização, podem influenciá-la **positivamente**.

PADRÃO: Modelo e/ou referência a ser obedecida que permita atingir resultados otimizados nas dimensões da Qualidade Total (Qualidade, Custo, Entrega, Moral e Segurança).

PERFIL: é a imagem ou o modo como cada organização é vista. Esta imagem é consequência de um fator interno da organização (força ou fraqueza) que se salienta dentre as demais organizações.

PDCA: É o método gerencial que aplica a metodologia científica para o controle e melhoria de processos obedecendo continuamente ao ciclo: Planejar, Desenvolver (fazer), Checar e Agir.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Processo através do qual a organização se mobiliza para formular as suas estratégias, orientadas para a sociedade, estabelecer e desdobrar metas e elaborar planos de ação para atingi-las, considerando os ambientes interno, externo, atual e futuro.

PLANO: Conjunto de ações de curto, médio e longo prazos suficiente para se atingir uma meta.

POLÍTICA: Consiste em um conjunto de regras ou enunciados que orienta a tomada de decisões. São orientações para medidas futuras baseadas em experiências passadas ou em crenças e valores. Enquanto as crenças e valores dizem respeito ao âmbito mais geral da organização, a política refere-se, geralmente, a sistemas. Exemplo: Políticas de Compra, Políticas de Recursos Humanos, Políticas da Qualidade, Políticas do Meio Ambiente, etc.

NOTA: Políticas são meios.

POLÍTICA DA QUALIDADE: Intenções e diretrizes globais de uma organização relativas à qualidade, formalmente expressas pela Alta Administração.

PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE: Conjunto de critérios de excelência, que espelham o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho, ou seja, as práticas atuais das organizações classe mundial.

PROBLEMA: É um resultado indesejável de um processo.

PROCESSO: É um conjunto de fatores e/ou atividades que interagem entre si para se atingir um objetivo. É o mesmo que sistema.

PRODUTO: Qualquer bem ou serviço. Entende-se por bem algo físico, enquanto que serviço significa trabalho feito para alguém.

QUALIDADE: Totalidade de características de uma entidade que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas dos clientes.

SISTEMA: É um conjunto de fatores e/ou atividades que interagem entre si para se atingir um objetivo.

SISTEMA DA QUALIDADE: Estrutura organizacional, procedimentos, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade.

TÁTICAS: Ações de curto prazo conduzidas sobre os meios para que se atinjam as metas desejadas. Meios postos em prática para sair-se bem de qualquer coisa.

VALORES: São as crenças internalizadas pela organização. Constituem a base de sustentação de todas as ações de administradores e empregados da organização. Representam o que se acredita como certo, como correto, como leal.

VISÃO: Situação prevista para o futuro da organização. É uma imagem viva de uma situação desejável. Tem o poder de motivar e inspirar. A visão é como deverá estar a organização no futuro, é uma descrição de um “sonho” desejado pela Alta Administração que garanta a sobrevivência da organização na sociedade a quem ela serve.

NOTA: A visão é estabelecida sobre os fins da organização.

“5W 2H”: Expressão usada para denominar a metodologia aplicada para identificar o conteúdo de um sistema, processo ou plano, que resume, em inglês, as palavras: quem (*who*), o que (*what*), por que (*why*), quando (*when*), onde (*where*), como (*how*) e quanto custa (*how much*).



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA RA – TC 05/2005

Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO (TCE-PB), no uso de suas atribuições constitucionais e legais; e

CONSIDERANDO as estratégias traçadas pela alta administração, por ocasião da terceira revisão do Planejamento Estratégico do TCE, ocorrida em fevereiro último, definindo o novo Plano, válido para o período 2005-2009;

CONSIDERANDO a oportunidade de alinhamento da gestão e das gestões futuras do Tribunal com os modelos vigentes de administração pública voltada para o atendimento às demandas da sociedade, produzindo melhores resultados de fiscalização a um custo cada vez menor;

R E S O L V E:

Art. 1º Fica aprovado o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado na forma estabelecida no anexo a esta Resolução.

Art. 2º O Plano Estratégico deverá ser objeto de desdobramentos sucessivos no âmbito das Unidades Gerenciais deste Tribunal.

Art. 3º Anualmente, a partir de 2006, no primeiro trimestre de cada ano, o Presidente proporá ao Tribunal revisão do Plano Estratégico aprovado nos termos desta Resolução de forma a mantê-lo permanentemente atualizado.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 5º Revogam-se as disposições em contrário.

*Publique-se, registre-se e cumpra-se.
Sala das Sessões do TCE-PB - Plenário Ministro João Agripino
João Pessoa, 22 de junho de 2005.*

Conselheiro José Marques Mariz (Presidente)
Conselheiro Flávio Sátiro Fernandes
Conselheiro Marcos Ubiratan Guedes Pereira
Conselheiro Gleryston Holanda de Lucena
Conselheiro Arnóbio Alves Viana
Conselheiro Fernando Rodrigues Catão
Ana Teresa Nóbrega (Procuradora Geral em exercício)