

Tribunal de Contas do Estado



# Plano Estratégico

2010-2014

Paraíba





TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

**PLANO  
ESTRATÉGICO**

**2010/2014**

**João Pessoa, janeiro de 2010**

## **Tribunal de Contas do Estado**

### **Presidente**

Cons. Antônio Nominando Diniz Filho

### **Vice-Presidente**

Cons. Fernando Rodrigues Catão

### **Conselheiro Corregedor**

Cons. Fábio Túlio Filgueiras Nogueira

### **Presidente da 2ª Câmara Deliberativa**

Cons. Arnóbio Alves Viana

### **Presidente da 1ª Câmara Deliberativa**

Cons. José Marques Mariz

### **Conselheiro Ouvidor**

Cons. Flávio Sátiro Fernandes

### **Conselheiro**

Cons. Umberto Silveira Porto

### **Procurador-Geral**

Marcílio Toscano Franca Filho

### **Subprocuradora-Geral (2ª Câmara)**

Sheyla Barreto Braga de Queiroz

### **Subprocuradora-Geral (1ª Câmara)**

Isabella Barbosa Marinho Falcão

### **Procuradores**

Ana Teresa Nóbrega

André Carlo Torres Pontes

Elvira Samara Pereira de Oliveira

### **Auditores**

Antônio Cláudio Silva Santos

Antônio Gomes Vieira Filho

Renato Sérgio Santiago Melo

Oscar Mamede Santiago Melo

Marcos Antônio da Costa

### **Diretor Executivo Geral**

Severino Claudino Neto

### **Diretor de Auditoria e Fiscalização**

Francisco Lins Barreto Filho

### **Diretor de Apoio Interno**

Gláucio Barreto Xavier

### **Assessor Técnica Chefe**

Ed Wilson Fernandes de Santana

Rua Professor Geraldo von Söhsten, 147 – Jaguaribe

CEP: 58.015-190 – João Pessoa (PB)

Internet: <http://www.tce.pb.gov.br>

**EQUIPE**

**Coordenação:** Conselheiro Fernando Rodrigues Catão

Marilza Ferreira de Andrade  
Luzemar da Costa Martins  
Francisco José Pordeus de Souza

**Equipe técnica** – entrevistadores e participantes das palestras

Adjailton Muniz de Sousa  
Adriana Falcão do Rêgo Tróccoli  
Alcimar Alves Fraga  
Ana Márcia Batista Alves  
Ana Tereza Maroja Porto do Vale  
André Agra Gomes de Lira  
Antonio de Souza Castro  
Antonio Duarte dos Santos  
Carlos Alberto de Mendonça Barreto Filho  
Cláudia Moura de Moura  
Dinancy Montenegro do Nascimento  
Ed Wilson Fernandes de Santana  
Eduardo Cavalcanti Oliveira  
Énio Martins Norat  
Evandro Claudino de Queiroga  
Hélio Carneiro Fernandes  
Ivana da Fonseca Franca  
José Alexandre da Silva  
José Lusmá Felipe dos Santos  
Josivaldo Felipe Santiago  
Jovelina Estevam Coelho  
Levi Moisés Pessoa  
Luciana Ramos Lira  
Lucicleide Higino da Silva  
Ludmilla C. de Carvalho Frade  
Maria Carolina C. da Costa  
Maria da Conceição da Silva

Maria da Salete A. da Silveira  
Maria das Graças Silva Almeida Bonfim  
Maria Zaira Chagas Guerra  
Marineide Pereira de Brito Lira  
Mariza de Fátima Almeida Gondim  
Micheline Cristhine Morais Ayres  
Mirtzi Lima Ribeiro  
Rachel Montenegro de Aquino  
Ranieri da Silva Nery  
Ricardo José Bandeira da Silva  
Roseana Bandeira de N. Teixeira  
Sérgio Ricardo de A. G. Albuquerque  
Wilde José Cezar Bezerra

**Consultoria técnica**

Sérgio C. Buarque – Multivisão

**SIGLAS**

ATRICON – Associação dos membros dos Tribunais de Contas do Brasil

CNTC – Conselho Nacional dos Tribunais de Contas

ISO 14000 – International Standard Organizacional - Normas para a gestão ambiental das empresas

PROMOEX – Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios

SAGRES – Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

TCE – Tribunal de Contas do Estado

TCM – Tribunal de Contas dos Municípios

TCU – Tribunal de Constas da União

TRAMITA – Sistema Eletrônico de Tramitação de Documentos e Processos do TCE/PB

**SUMÁRIO**

<b>I. Introdução</b> .....	09
<b>II. Missão e Valores</b> da Instituição.....	11
<b>III. Visão de futuro</b> da instituição.....	13
<b>IV. Diagnóstico</b> institucional.....	13
4.1 <i>Visão geral</i> da instituição.....	13
4.2 <i>Forças</i> .....	16
4.3 <i>Fraquezas</i> .....	18
<b>V. Desafios do futuro</b> .....	21
5.1 <i>Oportunidades</i> do contexto externo.....	21
5.2 <i>Ameaças</i> do contexto externo.....	23
<b>VI. Estratégia</b> institucional.....	26
6.1 <i>Posicionamento</i> estratégico.....	32
6.2 <i>Macro-objetivos</i> .....	37
6.3 <i>Metas globais</i> .....	38
6.4 <i>Prioridades</i> estratégicas.....	41
<b>Anexo - Lista dos entrevistados</b> .....	48
<b>Anexo – Resolução Administrativa RA-TC 02/2010</b> .....	52



## APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico do Tribunal para o período 2010-2014, consubstanciado neste documento, representa a um só tempo o testemunho da continuidade administrativa, sem a qual não se teria, ao longo da história, construído a Corte de Contas que hoje orgulha a todos, e a busca incessante por novos desafios, novas conquistas, frutos do trabalho e da competência de todos que exercem suas atividades nesta instituição.

O processo segundo o qual se chegou à formulação estratégica que aqui se apresenta, reflete, sem qualquer dúvida, a crença na participação de todos e na transparência como instrumentos de gestão, valores segundo os quais tenho me conduzido ao longo de minha vida pública no papel de Gestor Público.

Se olharmos para os Planos Estratégicos anteriores, tendo por início o ano de 1999, somos forçados a concluir que ano após ano o Tribunal evolui, ampliando sua eficiência, alargando sua prestação de serviços à Sociedade, ampliando seu papel para assegurar a boa gestão dos recursos da sociedade paraibana, neste contexto, desde 2002, assume significado extraordinário o SAGRES – Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade, desenvolvido pelos ACP Severino Claudino e Ed Wilson.

Em contínua evolução, o Tribunal traça metas, esquadrinha estratégias, desenvolve políticas e implementa ações voltadas à afirmação de seus valores institucionais, ao cumprimento de sua Missão e ao encontro de uma Visão de Futuro em que se vislumbra o TCE como instituição de

Excelência, já reconhecida nos dias atuais, ampliada sempre mais no futuro próximo, conseqüência das atividades do agora na perspectiva perene do amanhã.

A implementação do Processo Eletrônico, meta estratégica já alcançada, e a conseqüente realização de procedimento de auditoria totalmente eletrônica e sem papel, passando o SAGRES a ser a própria Prestação de Contas dos gestores por recursos públicos estaduais e municipais permitirá que se realizem os macros objetivos definidos no Plano Estratégico para o período 2010-2014.

Agora é “Cérebros a Obra”, pois, como diz o poeta, “*a vida não para, a vida é tão rara*”, juntos, compromissados e comprometidos, desde a Alta Administração até o mais simples dos servidores do TCE, *vamos tornar realidade o plano, que ele permaneça vivo e presente nas atividades diuturnas, para que hoje e amanhã, o Tribunal continue avançando e avançado, a cada novo dia melhor e mais presente.*

Conselheiro Antônio Nominando Diniz Filho  
Presidente do TCE-PB

## I. Introdução

O Plano Estratégico do TCE-Tribunal de Contas do Estado da Paraíba foi construído com base numa ampla participação de servidores da instituição através de **entrevistas internas** para avaliar a visão dos processos internos que definem as forças e as fraquezas do TCE; foram aplicados 104 questionários aos membros e servidores da Casa, contemplando uma amostra de 20% de cada uma das diversas categorias e setores; as entrevistas foram feitas por voluntários da instituição que se envolveram no processo de elaboração do plano. A estrutura e análise das entrevistas foram orientadas pelo instrumento de avaliação de gestão pública, que contempla os critérios de liderança, estratégias e planos, cidadão, sociedade, informação e conhecimento, pessoas, processos, e resultados.

Este movimento foi complementado por seis **palestras de especialistas ou conhecedores** da instituição em torno de temas de relevância para o futuro do TCE, particularmente no que se refere a fatores externos e fora do controle da Corte (ambiente externo ao TCE): tecnologia, economia, meio ambiente, aspectos legais, político-institucional e, social<sup>1</sup>, havendo sido, todas elas, avaliadas e sintetizadas por servidores da casa. Além dessas atividades de consulta sobre o ambiente externo do TCE, foi realizada uma **Audiência Pública**, com três sessões, para captar a percepção da sociedade civil, dos outros

---

<sup>1</sup> Palestrantes: Dr. Luiz Gimenez falou de tecnologia; o Reitor Rômulo Polari falou sobre economia; o ex- ministro Gustavo Krause fez palestra sobre meio-ambiente; o ex-ministro do STJ José Delgado falou sobre aspectos legais; o vice-presidente da ATRICON Conselheiro Luis Sérgio Gadelha apresentou uma análise político-institucional; e a jornalista Roberta Paduan, editora da revista EXAME, falou sobre a área social.

órgãos colaboradores da implementação do controle externo, dos jurisdicionados e dos servidores da Casa sobre o desempenho do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba como órgão de controle externo; as audiências foram conduzidas pelo professor Bruno Speck, cientista político integrante do corpo docente da UNICAMP.

O material elaborado a partir desses dois procedimentos de consulta foi organizado e sistematizado pela equipe de coordenação, com a consolidação e o agrupamento das entrevistas por densidade e organização das palestras pela natureza dos eventos; em seguida, a consultoria separou os processos internos e externos e os fatores positivos e negativos para a instituição, para então montar uma matriz de análise estratégica (SWOT<sup>2</sup>), cruzando as informações nos quatro componentes: **forças** e **fraquezas** internas **oportunidades** e **ameaças** externas.

A matriz SWOT foi utilizada para a análise estratégica, definindo pesos para a interação dos fatores internos com as condições externas, de modo a hierarquizar as forças mais relevantes, as fraquezas que mais fragilizam a instituição, as oportunidades mais difíceis de capturar, e as ameaças frente às quais estamos mais despreparados. O passo seguinte foi submeter estas informações a uma **reunião com os servidores voluntários** comprometidos com o planejamento estratégico, os mesmos que tinham realizado as entrevistas internas e a análise crítica das palestras, formulando propostas de ações prioritárias para o desenvolvimento do TCE.

De forma sintética, a estratégia se orienta por três Macro-objetivos, que detalham a visão de futuro da Organização: *“Melhoria da imagem do TCE-PB na sociedade paraibana”*,

---

<sup>2</sup> SWOT é a sigla em inglês para forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), e ameaças (Threats). Alguns autores traduzem para o português como FOFA-Força, Oportunidade, Fraqueza e Ameaça.

*“Fortalecimento da atuação do TCE-PB de forma proativa e antecipatória (mudança de paradigma)”, e “Aumento da eficiência e da eficácia da gestão do TCE-PB” com agilização dos processos e racionalização do sistema.*

Para a viabilização dos Macro-objetivos, por seu turno, foram definidos seis eixos estratégicos que organizam e se operacionalizam em ações específicas, vale dizer, *“Ampliação da comunicação e interação com a sociedade”, “Padronização dos procedimentos e entendimentos técnicos e conceituais”, “Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo”, “Melhoria e ampliação do sistema de informação e tecnologia da informação”, “Reestruturação institucional e gestão de pessoas”, e “Criação de mecanismos de comunicação interna”.*

## **II. Missão e Valores**

A **missão** do TCE-Tribunal de Conta do Estado da Paraíba é corresponder às demandas da sociedade, exercendo o **acompanhamento**, a **orientação**, o **controle** e a **fiscalização** da gestão dos recursos públicos, com fidelidade aos princípios constitucionais.

No cumprimento desta missão, o TCE do Estado se orienta por um conjunto de valores e princípios que se incorporam no pensamento da instituição e constituem os norteadores da sua atuação como órgão de controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos na Paraíba. Os valores do TCE da Paraíba são:

- 1. 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.

2. **Eqüidade** - o TCE dispensará a todos os jurisdicionados, organizações da sociedade civil, servidores e cidadãos em geral tratamento equânime, igualitário, impessoal e **imparcial**.
3. **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.
4. **Qualidade** - o TCE buscará a melhoria contínua da qualidade dos seus resultados, procedimentos e ambientes de trabalho, bem como na prestação de serviços aos jurisdicionados, às organizações da sociedade civil, aos cidadãos, em geral, e aos seus servidores, em particular.
5. **Transparência** - o TCE tornará públicos (no limite permitido pela lei), todas as suas ações, resultados e decisões, bem como as informações sobre receitas, despesas e procedimentos dos entes públicos sob sua jurisdição e resultados por eles alcançados.
6. **Responsabilidade Fiscal** – O TCE como instituição pública pautará suas ações com a estrita obediência ao preceito da responsabilidade fiscal definido na Lei de Responsabilidade Fiscal.

- 7. Orientação dos jurisdicionados** – o TCE tem uma preocupação permanente com a orientação aos jurisdicionados, adotando uma postura pro-ativa e pedagógica no acompanhamento, controle e fiscalização, de modo a melhorar o desempenho da gestão pública.

### III. Visão de futuro

Consistente com a sua missão e orientado pelos valores institucionais, o TCE-PB define sua estratégia e as prioridades de ação com o propósito de se consolidar no futuro como uma ***instituição reconhecida como referencial de excelência dentre as organizações de controle e fiscalização da gestão de recursos públicos***. Esta **visão de futuro** do TCE-PB se manifesta na imagem que pretende criar e consolidar nos próximos anos no ambiente social e institucional em que atua, na sociedade, nos governos e junto aos jurisdicionados.

### IV. Diagnóstico institucional

Este capítulo procura apresentar um diagnóstico interno do TCE-PB, resultado da organização e sistematização de entrevistas com vários membros da instituição; o diagnóstico está apresentado de forma sistemática em dois conjuntos diferenciados, que sintetizam a realidade interna do TCE: **forças**, que expressam os pontos em que a instituição tem vantagens competitivas para atuar no ambiente e exercer sua missão; e **fraquezas**, indicando os fatores negativos na instituição que dificultam o desempenho da sua missão, portanto, o exercício do acompanhamento e fiscalização da gestão pública no Estado.

#### 4.1 **Visão geral** da instituição

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba é o órgão responsável pela fiscalização dos gastos públicos, nos âmbitos

estadual e municipal, instituição autônoma que auxilia o Poder Legislativo no exercício do controle externo, fiscalizando os gastos dos poderes executivo, judiciário e do próprio Legislativo. Apesar de ser um tribunal, o TCE da Paraíba, como todos os tribunais de contas do país, não faz parte do Poder Judiciário. O TCE-PB tem sua jurisdição no território paraibano sendo responsável pelo acompanhamento de cerca de 600 organismos públicos do Estado.

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba é hoje uma instituição altamente qualificada e moderna, com qualificação do pessoal e uma avançada tecnologia da informação. A Corte tem uma atuação destacada no acompanhamento das contas públicas do governo estadual e dos governos municipais. Em todo caso, ainda convive com vários problemas e restrições funcionais, organizacionais e mesmo legais que podem dificultar o seu desempenho; e não tem merecido o reconhecimento da sociedade, que desconhece sua missão, competência e atividades, em grande parte porque os resultados finais da sua atuação são muito modestos por razões que fogem ao controle do TCE, coisa que a sociedade não compreende.

Como resultado dos trabalhos realizados nos últimos anos, o Tribunal mantém um Plantão Técnico, já devidamente consolidado na função de orientar na área de auditoria e fiscalização, esclarece as questões trazidas pelos consulentes, mantendo a regularidade no atendimento permanente aos jurisdicionados, que buscam orientações e esclarecimentos relativos a questões técnicas. Conta também com Portal na Web que oferece serviços diversos e informações, e uma Caixa de Notícias, em tempo real, que é alimentada pela Assessoria de Comunicação.

Como uma demonstração das atividades do TCE-PB, em 2009 a instituição promoveu 963 inspeções in loco, em órgãos ou



entidades das administrações direta e indireta do Estado e Municípios, com o escopo de instruir processos das mais diversas naturezas. Além disso, foram instaurados, em 2009, 6.469 processos de diversas origens e natureza, e apreciados 6.473 processos, sendo 3.501 de origem estadual e 2.972 de origem municipal. No mesmo ano, foram relacionados 489 responsáveis por desvios de recursos, perfazendo um total de 372 acórdãos encaminhados ao Ministério Público para cobrança executiva, num montante de débito equivalente a R\$ 9.499.427,68 (Nove milhões, quatrocentos e noventa e nove mil, quatrocentos e vinte e sete reais e sessenta e oito centavos)<sup>3</sup>.

Em 2009, o TCE também respondeu a 65 consultas sobre dúvidas na aplicação de disposições legais e regulamentares, concernentes a matérias de sua competência, deu encaminhamento a 423 denúncias recebidas da sociedade sobre irregularidades da administração pública. Por outro lado, por conta de remessa tardia de balancetes mensais ao exame da instituição, o TCE bloqueou as contas bancárias de 61 Prefeituras, 20 Câmaras Municipais e 15 órgãos de administração indireta municipal.

Seguindo um dos valores da instituição, o TCE ampliou a transparência das suas atividades, implementando a estratégia do Plano Estratégico 2005/2009 de “Definir e implementar sistema mais eficaz de transparência”, criando diferentes canais de comunicação interna e externa de que se tem valido esta Casa. Embora ainda insuficientes, as melhorias implementadas na área da transparência do TCE-PB proporcionam ao público o acesso às informações sobre a execução orçamentária e financeira das Administrações Diretas Estadual e Municipal. Todos os organismos públicos sob a jurisdição do Tribunal de

---

<sup>3</sup> Parte das informações deste capítulo foram obtidas no Relatório Anual de Atividades – 2009 do TCE-PB (em elaboração).

Contas do Estado podem acompanhar a tramitação dos seus processos por meio de consulta à Internet.

Apesar destes avanços recentes, o TCE ainda convive com dificuldades que podem comprometer a imagem externa da instituição, particularmente a lentidão na análise e julgamento de processos. Apesar da qualificação e modernidade da instituição, o TCE-PB ainda tem uma baixa eficácia gerencial que se manifesta no longo tempo de análise e julgamento, gerando um estoque de processos atrasados. Na média (2000/2007), a instituição demorou 522,5 dias para julgar os processos de PCA: 562 dias para processos de Prefeituras, 401 dias para processos das Câmaras Municipais, 530 dias para a Administração Indireta do Estado e 597 dias para a Administração Indireta dos Municípios. Esta demora no andamento da análise e dos julgamentos gera um grande estoque de processos atrasados, que representa, atualmente, 1.078 processos (PCA) antigos esperando conclusão de análise e julgamento.

Estima-se que, anualmente, entram 640 processos para análise no Tribunal sendo que, no período 2001/2009, na média a instituição julgou 551 processos ao ano. Como resultado, a relação entre processos julgados e os que dão entrada na instituição flutua em torno de 0,86; continuando desta forma, o estoque de processos atrasados tenderia a se ampliar continuamente no futuro (89 novos processos atrasados por ano), caso não haja uma melhora significativa na eficácia e na velocidade dos trabalhos do TCE.

#### 4.2 **Forças**

A instituição apresenta as seguintes forças internas que permitem exercer, adequada e positivamente, a sua missão e alcançar a visão de futuro:

- **Existência de sistema de Tecnologia da Informação qualificado** – o TCE-PB conta com ferramentas tecnológicas importantes para gestão e para acompanhamento dos processos e das decisões do tribunal, particularmente o Tramita e o SAGRES, permitindo armazenamento e socialização de dados e informações.
- **Disponibilidade e utilização parcial de informações para a decisão** – o TCE dispõe de informações para tomada de decisões mesmo que não as utilize ampla e adequadamente, constituindo, portanto, uma vantagem gerencial.
- **Nível alto de capacitação dos recursos humanos** – os servidores do TCE da Paraíba são muito bem preparados e contam com uma sólida formação, incluindo o corpo gerencial, o que reforça a capacidade de trabalho da instituição.
- **Nível satisfatório de remuneração** – quando comparado com os padrões salariais da população brasileira e mesmo dos órgãos públicos, existe entre os servidores do TCE-PB uma percepção de relativa satisfação.
- **Existência de fórum participativo de discussão técnica** – o TCE conta com uma instância de discussão e participação técnica através do comitê técnico, facilitando as contribuições e o comprometimento dos servidores com as iniciativas da instituição.
- **Prática de acompanhamento de resultados** – embora ainda com lacunas e limitações, o TCE-PB realiza um

acompanhamento dos resultados das ações e decisões, incluindo a utilização de metas da auditoria e de julgados.

- **Boa qualidade das instalações físicas** – a estrutura física do TCE oferece boas condições de trabalho e de recebimento da sociedade e dos jurisdicionais, facilitando o bom desempenho do órgão.
- **Civilidade nas relações internas** – as relações dos servidores e do corpo técnico e gerencial do TCE-PB são bastante cordiais e amigáveis, criando um bom ambiente de trabalho e convivência.
- **Facilidade de acesso aos dirigentes** – sem comprometer a hierarquia gerencial da instituição, as relações internas demonstram uma grande facilidade de acesso de qualquer servidor aos dirigentes do TCE-PB, permitindo agilidade na troca de informações e conhecimentos.

#### 4.3 Fraquezas

Como toda organização, o TCE da Paraíba também tem que conviver com dificuldades e limitações internas que o tornam frágil para cumprimento adequado e pleno da sua missão. Entre as fraquezas do Tribunal foram destacadas as seguintes:

- **Deficiência na comunicação interna** – apesar da utilização de alguns canais formais de comunicação por parte dos dirigentes, ainda é deficiente a comunicação interna no TCE-PB, tanto no sentido vertical quanto horizontal, emperrando a velocidade e qualidade das informações na instituição, atrasando os processos e a agilidade processual.

- **Deficiência na comunicação e interação com a sociedade** – apesar da disponibilidade de alguns instrumentos de acesso público às informações (como o SAGRES *on line* citado nas Forças), a comunicação e a interação com a sociedade é muito deficiente, o que leva ao desconhecimento do papel da instituição e sua contribuição para a melhoria da gestão pública no Estado.
- **Falta de processo sistemático de avaliação e de tratamento adequado das necessidades e sugestões dos usuários** – existem alguns meios para recebimento de reclamações e sugestões de usuários, mas os mesmos não têm sido devidamente utilizados para uma avaliação sistemática e respostas às demandas, dificultando a relação com a sociedade paraibana e com os jurisdicionais.
- **Processo de planejamento inadequado** – O TCE utiliza o planejamento estratégico desde 2000, e conta com o Plano Estratégico 2005/2009 como referência, mas não tem utilizado - de forma ampla e adequada - esta ferramenta de gestão, sendo limitado o uso de indicadores para acompanhamento das suas ações.
- **Ausência de treinamento para área administrativa** – embora com um bom nível de formação profissional, a área administrativa do TCE-PB carece de melhoria e reforço da competência na condução de uma instituição com o perfil do TCE.
- **Deficiência da política de gestão de pessoal** – a gestão de pessoal do TCE-PB é deficiente, principalmente no tratamento dispensado à alocação dos

servidores, à avaliação de desempenho, e aos critérios de promoção.

- **Ausência de compartilhamento de idéias e conhecimentos** – não existe no TCE-PB uma dinâmica de troca e compartilhamento de idéias, saberes e conhecimentos entre os setores, que favoreçam e ampliem a aprendizagem organizacional.
- **Insuficiente participação dos servidores nas decisões** – mesmo com o fórum técnico, a participação dos servidores nas decisões da instituição ainda é insuficiente.
- **Deficiência localizada na sistematização das informações** – a sistematização das informações sobre as ações e decisões do TCE-PB tem limitações e deficiências em algumas áreas da instituição, dificultando o acesso e as consultas gerenciais.
- **Ausência de padronização de procedimentos e entendimentos técnicos** – apesar da existência de normas para implementação das atividades do TCE, e de diretrizes e procedimentos definidos pela STN-Secretaria do Tesouro Nacional, a instituição não tem uma referência comum e consistente dos procedimentos e do próprio entendimento técnico, condição para a agilidade e a otimização do tempo da instrução processual.
- **Baixa eficiência das ações do TCE** – o TCE-PB não atende à expectativa da sociedade no que concerne a acompanhar tempestivamente os atos dos gestores, apurando apenas o fato consumado; demora no processamento e julgamento dos processos relativos ao controle externo (média de 522,5 dias); bem como não

acompanha – de forma sistemática e eficaz - o desdobramento das suas decisões dando notícia à sociedade do resultado das suas imputações de débito, de quanto retornou efetivamente dos recursos tidos como desviados para o município/estado.

- **Instabilidade das decisões** – além da baixa eficiência, as decisões do TCE apresentam certa instabilidade e alguma ausência de homogeneidade de critérios.

## V. Desafios do futuro

O TCE-PB, com suas forças e fraquezas, vive num momento especial da consolidação das instituições públicas do Brasil e do Estado da Paraíba, em particular, convivendo, contudo, com graves evidências de desperdícios, desorganização e mesmo corrupção. De um modo geral, existe na sociedade a consciência da necessidade de controle e fiscalização da gestão pública, mas ainda é grande o descrédito relativamente ao controle externo, agravado pela incompreensão das atividades de órgãos como os Tribunais de Contas para melhoria da administração pública no Brasil. Para definição das prioridades estratégicas do TCE é necessário compreender e organizar a percepção sobre os fatores externos que podem facilitar – **oportunidades** - ou dificultar – **ameaças** - seu desempenho e o exercício da sua missão.

### 5.1 **Oportunidades** do contexto externo

Como numa análise do ambiente externo em que atua o TCE (político, econômico, social, fiscal, institucional e legal), foram identificadas as seguintes oportunidades futuras:

- **Ampliação da mobilização da sociedade para o controle social** – a sociedade brasileira vem tomando

consciência da necessidade de acompanhamento e controle da gestão pública e tem se organizado e mobilizado para o exercício deste controle, o que cria um ambiente bastante favorável para a atuação do TCE-PB

- **Criação de uma carreira única de Magistratura de Contas** - as iniciativas, no âmbito federal para a criação de uma carreira única de Magistratura de Contas pode se viabilizar, contribuindo para fortalecer o papel e a responsabilidade dos auditores e procuradores.
- **Aprovação da Lei orgânica ou processual nacional** – no âmbito do PROMOEX, a ATRICON providenciou a minuta de Projeto de Lei, nesse sentido, elaborada pelos juristas Dr. Juarez Freitas e Dr. Diogo de Figueiredo, a qual se encontra conclusa, no TCU, a quem caberá encaminhar ao Congresso Nacional a mensagem propondo o referido Projeto de Lei.
- **Processo de uniformização de entendimentos entre os tribunais** – existe, no âmbito do PROMOEX, um movimento para a criação de critérios uniformes de processos e de entendimentos do controle pelos Tribunais de Contas do Brasil, o que favoreceria muito a atuação do TEC-PB
- **Avanço tecnológico contínuo no ambiente** – as tecnologias de informação têm avançado continuamente no país, gerando novas ferramentas de trabalho para instituições e órgãos de controle e fiscalização, e permitindo o controle social ao disponibilizar o acesso da sociedade às informações sobre os seus municípios e estados, a exemplo do que faz como o TCE, permitindo a melhoria gerencial da instituição.



- **Modernização da administração pública** – em todo o Brasil e também na Paraíba existe uma tendência de modernização dos órgãos da administração pública, incluindo o executivo estadual e municipal. Uma das inovações deste processo de modernização é a gestão por resultados que facilita o acompanhamento e avaliação.

## 5.2 **Ameaças** do contexto externo

A mesma análise do ambiente externo em que atua o TCE (político, econômico, social, fiscal, institucional e legal) permitiu identificar as seguintes ameaças futuras do TCE:

- **Instalação do Tribunal de Contas dos Municípios na Paraíba** – o Tribunal de Contas dos Municípios, criado numa reforma constitucional do Estado, poderá ser instalado a qualquer momento, não obstante a forte resistência por parte do TCE e da sociedade à criação do sistema de contas específico para os municípios, representando uma grave ameaça ao TCE, limitando a sua atuação ao controle da administração estadual.
- **Baixa qualidade do gasto e do investimento público** – a gestão pública na Paraíba ainda é dominada por amadorismo e grande ineficiência que gera uma baixa qualidade do gasto e do investimento com prejuízo para as finanças públicas e para a sociedade. Para o TCE-PB isto representa uma exagerada demanda de esforço para controle e apoio à melhoria da gestão do gasto público.
- **Desequilíbrio das contas públicas do Estado** – as finanças públicas do Estado da Paraíba vêm apresentando desequilíbrios que podem comprometer no

futuro a receita do TCE-PB e, portanto, a sua capacidade de atuação.

- **Aumento desproporcional da demanda e da complexidade dos serviços** – a complexidade e abrangência de atuação do controle externo exigida nos diplomas legais, particularmente a emergência da questão ambiental, tende a aumentar bastante a necessidade de preparação técnica do TCE-PB com vistas a manter a qualidade e agilidade do seu trabalho.
- **Imagem pública negativa do TCE** – de um modo geral, a atuação dos Tribunais de Contas no Brasil, incluindo o da Paraíba, é incompreendida pela sociedade, particularmente os jurisdicionados, alguns dos quais identificam o órgão como um entrave ao desenvolvimento, creditando às exigências do TCE (atendimento aos preceitos legais e boa prática de gestão) os atrasos nas realizações de suas gestões.
- **Desconhecimento e descrença da sociedade na atuação do TCE** - a sociedade paraibana é muito mal-informada acerca do papel, competências e atuação do TCE, no que é bastante influenciado pela predisposição negativa da imprensa com o órgão; existe mesmo no Brasil um discurso da extinção dos Tribunais de Contas que pode ameaçar o futuro do sistema de controle externo.
- **Risco de esvaziamento de competências/atribuições dos TCs** – mesmo que a extinção dos TC seja pouco provável, por conta da necessidade vital de um controle da gestão pública, já existem iniciativas políticas, inclusive tramitando no Congresso, para esvaziamento e redução das suas competências e atribuições.

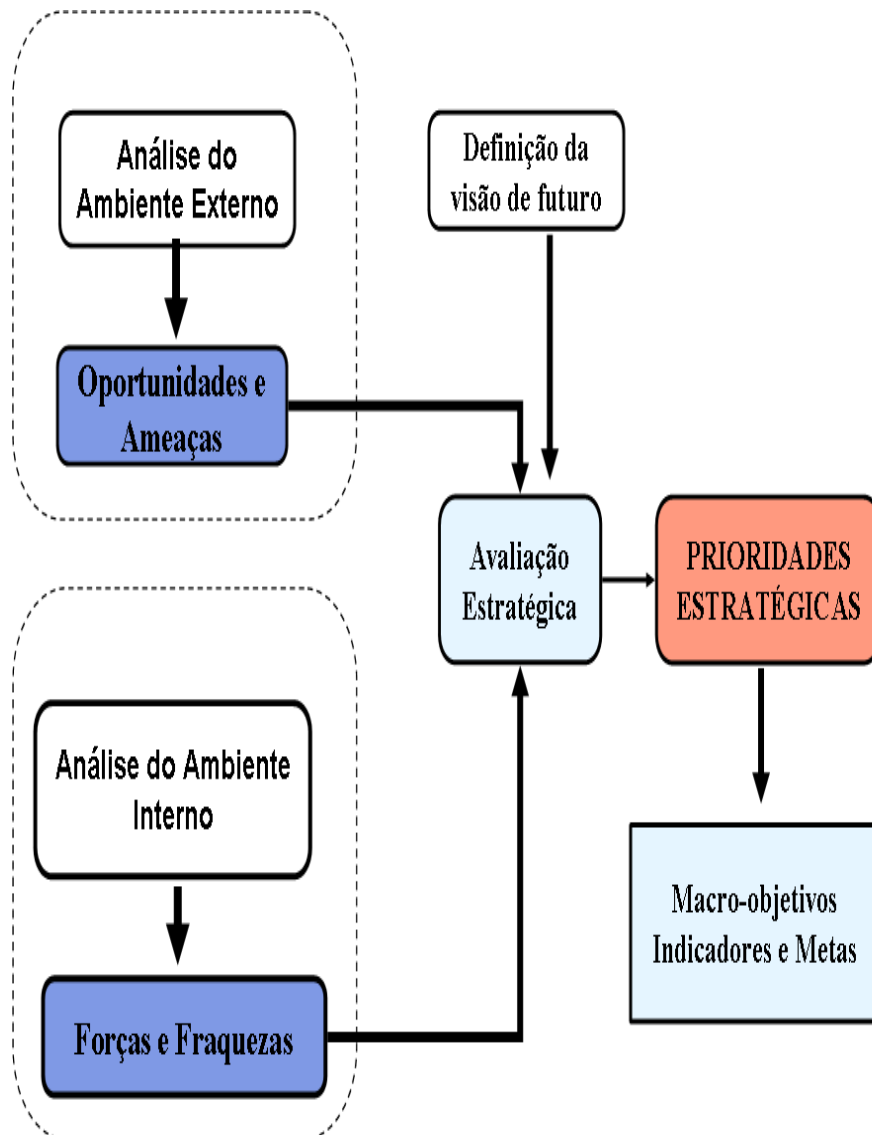
- **Existência de pressões políticas externas sobre as decisões do TCE** – o controle da gestão pública gera, naturalmente, um jogo forte de pressões políticas para tentar influenciar nas decisões do tribunal; embora o TCE-PB se pautem pela isenção, transparência e isonomia no seu trabalho, estas pressões políticas incomodam e dificultam a agilidade da instituição, além de que a simples suspeição de que possam tais pressões influenciar no resultado final dos julgamentos do Tribunal contribuir para a imagem negativa que a sociedade tem do TCE.
- **Falta de integração dos Tribunais de Contas** – os Tribunais de Contas no Brasil estão desarticulados e não criaram ainda uma sistemática processual comum e uma jurisprudência, convivendo com diversidades nas estruturas organizacionais.
- **Disparidade da legislação que rege o prazo e a diversidade recursal dos Tribunais de Contas** – os Tribunais de Contas no Brasil não seguem uma legislação comum no que se refere aos prazos e os procedimentos recursais.
- **Limitação imposta pela natureza jurídica dos TCs** – a natureza jurídica dos Tribunais de Contas restringe o espaço de atuação do TCE-PB, principalmente no que se refere à execução das suas decisões, reduzindo o impacto das suas decisões na melhoria da gestão pública e comprometendo a imagem do TCE junto à população.
- **Resistência cultural dos jurisdicionados** – os jurisdicionados costumam ter uma forte resistência aos regramentos e exigências do TCE-PB que decorre, em

grande parte, do desconhecimento das atribuições de controle externo, e dos seus deveres de prestar contas.

- **Fragilidade de integração e complementaridade entre os controles interno, externo e social** – inexistem na atualidade mecanismos de integração dos controles externo, interno e social, o que torna as ações ineficientes ou redundantes, com evidente desperdício de recursos humanos, materiais e financeiros.
- **Ausência de limite de gasto com pessoal uniforme para todos os TCs do Brasil** – a gestão do gasto público com pessoal tem sido tratada de forma diferente pelos Tribunais de Contas no Brasil, situação desconfortável que contribui para prejudicar a imagem do TCE-PB junto à opinião pública.

## VI. Estratégia institucional

Para a definição das prioridades estratégicas do TCE-PB foi feita uma análise do posicionamento da instituição no ambiente externo, confrontando as forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas. O grande estrategista chinês, Sun Tsu (500 a.c) já aconselhava: “Concentre-se nos **pontos fortes**, reconheça as **fraquezas**, agarre as **oportunidades** e proteja-se contra as **ameaças**” (SUN TZU, 500 a.C.). Como mostra o diagrama a seguir, a avaliação estratégica permite a definição das prioridades estratégicas detalhada em macro-objetivos, programas, metas e indicadores.



Para a avaliação estratégica do TCE-PB, foi utilizada a conhecida Matriz SWOT (ver modelo a seguir), numa intensa discussão com a equipe de coordenação para identificação das forças mais relevantes, dos principais problemas, das grandes oportunidades e das ameaças mais preocupantes e impactantes na instituição.

#### Matriz SWOT

<b>Ambiente Externo</b> <b>Ambiente Interno</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Forças</b>	<b>(I) Potencialidades de Atuação Ofensiva</b>	<b>(II) Capacidade Defensiva</b>
<b>Fraquezas</b>	<b>(III) Debilidades de Atuação Ofensiva</b>	<b>(IV) Vulnerabilidades</b>

Organizada a matriz, foi feita uma reflexão estruturada da capacidade interna de aproveitar as oportunidades e se defender

e prevenir das ameaças; as forças internas contribuem para este resultado, mas são neutralizadas parcialmente pelas fraquezas internas (dificultam aproveitar os aspectos positivos do ambiente externo e fragilizam para se defender das ameaças). A técnica consiste em atribuir valores numéricos (0, 1 ou 2) em cada célula da matriz com a seguinte abordagem:

**Quadrante 1** – capacidade de cada força facilitar a instituição a aproveitar cada uma das oportunidades (0, 1 ou 2 expressa, respectivamente, nenhuma capacidade, média capacidade e alta capacidade)

**Quadrante 2** - capacidade de cada força ajudar a instituição a se defender e prevenir de cada uma das ameaças (0, 1 ou 2 expressa, respectivamente, nenhuma capacidade, média capacidade e alta capacidade)

**Quadrante 3** – dificuldade que cada fraqueza cria para a instituição aproveitar cada uma das oportunidades (0, -1 ou -2 expressa, respectivamente, nenhuma dificuldade, média dificuldade e alta dificuldade)

**Quadrante 4** - dificuldade que cada fraqueza cria para a instituição se defender e prevenir de cada uma das ameaças (0, -1 ou -2 expressa, respectivamente, nenhuma dificuldade, média dificuldade e alta dificuldade)

A análise deu origem à matriz anexa, que permite identificar as forças de maior poder ofensivo (capacidade de aproveitar oportunidades e se defender das ameaças) e as fraquezas, que tornam a instituição mais vulnerável frente ao contexto externo (dificulta aproveitar as oportunidades e se defender das ameaças).





- Nível alto de capacitação dos recursos humanos, incluindo gestores
- Prática de acompanhamento de resultados (metas da auditoria e julgados)
- Existência de fórum participativo de discussão técnica
- Existência de sistema de TI qualificado
- Disponibilidade e utilização parcial de informações para a decisão

## **2. Fraquezas que mais fragilizam o TCE no contexto**

- Ausência de padronização de procedimentos e entendimentos técnicos
- Instabilidade das decisões
- Baixa eficiência das ações do TCE
- Deficiência na comunicação interna
- Deficiência na comunicação e interação com a sociedade (linguagem técnica dificulta)
- Ausência de compartilhamento de idéias e conhecimentos

Por outro lado, analisando as colunas da matriz, podem ser identificadas as oportunidades de maior dificuldade de aproveitamento (números mais baixos) decorrentes das restrições internas; assim como podem ser destacadas as ameaças de maior impacto negativo no TCE-PB, vale dizer, diante das quais a instituição está mais vulnerável.

### ***3. Oportunidades menos acessíveis pelo TCE***

- Processo de uniformização de entendimentos entre os TC
- Ampliação da mobilização da sociedade para o controle social
- Aprovação da Lei orgânica ou processual nacional
- Avanço tecnológico contínuo no ambiente
- Modernização da administração pública (gestão por resultados)
- Criação de uma carreira única de Magistratura de Contas

### ***4. Ameaças diante das quais o TCE está mais vulnerável***

- Instalação do TCM-PB
- Risco de esvaziamento de competências/atribuições dos TCs (existência de diversas PECs de extinção dos TCs)
- Desconhecimento e descrença da sociedade na atuação do TCE alimentados pela predisposição negativa da imprensa
- Existência de pressões políticas externas sobre as decisões do TCE
- Imagem pública negativa do TCE (identificado como entrave ao desenvolvimento)
- Resistência cultural dos jurisdicionados, decorrente do desconhecimento das atribuições de controle externo, e dos seus deveres de prestar contas
- Disparidade da legislação que rege o prazo e a diversidade recursal dos Tribunais de Contas

#### **6.1 Posicionamento estratégico**

Além da definição das principais forças e fraquezas e das condições externas menos favoráveis, a análise da matriz SWOT permite qualificar a situação do TCE-PB diante do contexto

externo. Os cálculos dos números de cada quadrante e o cruzamento dos mesmos permitem identificar sete indicadores:

**Potencial ofensivo do TCE<sup>4</sup> = 40,2%** - este número indica que o total de pontos alcançados no quadrante I – relação das forças diante das oportunidades - é menos da metade do total ideal de pontos, caso todas as forças tivessem capacidade máxima de aproveitamento das oportunidades, indicando um poder ofensivo moderado.

**Potencial de defesa do TCE<sup>5</sup> = 58,2%** - este número indica que o total de pontos alcançados no quadrante II – relação das forças frente às ameaças - é mais da metade do total ideal de pontos, caso todas as forças tivessem capacidade máxima de se defender das ameaças, indicando alto potencial de defesa.

**Debilidade Ofensiva do TCE<sup>6</sup> = 22,4%** - o percentual indica que o total de pontos (negativos) alcançados no quadrante III – relação das fraquezas diante das oportunidades – é fraco (quase um quinto do total de pontos, caso todas as fraquezas tivessem máxima fragilidade diante das oportunidades). Assim, o TCE-PB

---

<sup>4</sup> O potencial ofensivo é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 1 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo (+2).

<sup>5</sup> O potencial defensivo (de defesa) é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 2 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo (+2).

<sup>6</sup> A debilidade ofensiva é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 3 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo negativo (-2)

tem uma baixa debilidade ofensiva diante das oportunidades.

**Vulnerabilidade Externa do TCE<sup>7</sup> = 44,6%** - já a vulnerabilidade do TCE-PB diante das ameaças é moderada (abaixo de 50% do total de pontos caso todas as fraquezas tivessem máxima fragilidade diante das ameaças) expressa pelo percentual de pontos (negativos) no quadrante IV. Desta forma, o TCE-PB tem uma vulnerabilidade externa moderada.

---

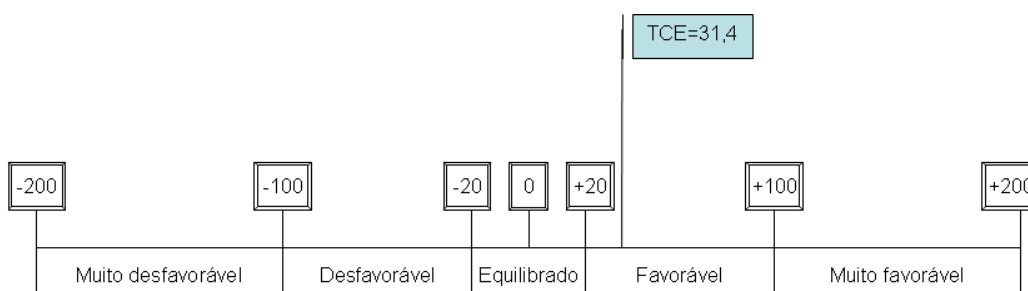
<sup>7</sup> A vulnerabilidade externa é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 4 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo negativo (-2)

		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS												
		Ampliação da mobilização da sociedade para a estrutura Orgânica de Magistratura de Contas										Baixa qualidade do gasto e do investimento público e manutenção da ineficiência na administração das despesas públicas												
		Aprovação da Lei orgânica ou processual nacional										Aumento desproporcional da demanda e da complexidade da gestão pública negativa do TCE (identificado como entrave ao desenvolvimento)												
		Processo de uniformização de entendimentos entre os órgãos										Desconhecimento e descrença do TCE alimentados pela predisposição negativa da população em relação à extinção dos TCEs												
		Avanço tecnológico contínuo e modernização da administração pública (gestão)										Existência de pressões políticas externas sobre as políticas de integração dos municípios												
		SUB-TOTAL										Falta de integração dos municípios (sistemática processual, jurisprudência, diversidades)												
		SUB-TOTAL										Disparidade da legislação que rege o prazo e a diversidade das instâncias de Contas												
		SUB-TOTAL										Existência de pressões políticas externas sobre as políticas de integração dos municípios												
		SUB-TOTAL										Fragilidade de integração e controle interno e externo												
		SUB-TOTAL										Ausência de limite de gasto com pessoal uniforme para todos os TCEs do Brasil												
		SUB-TOTAL										SUB-TOTAL												
		SOMA										SOMA												
FORÇAS	Existência de sistema de TI qualificado																						17	23
	Disponibilidade e utilização parcial de informações para a																						16	22
	Nível alto de capacitação dos recursos humanos, incluindo																						21	29
	Nível satisfatório de remuneração																						4	6
	Existência de fórum participativo de discussão técnica																						19	25
	Prática de acompanhamento de resultados (metas de																						19	27
	Bom qualidade das instalações físicas																						2	4
	Civildade nas relações internas																						9	11
	Facilidade de acesso aos dirigentes																						8	12
		11	17	12	16	18	11	45	15	16	16	12	13	12	15	12	12	15	12	19	13	12	114	
FRAQUEZAS	Deficiência na comunicação interna																						-15	-21
	Deficiência na comunicação e interação com a sociedade																						-14	-17
	Falta de processo sistemático de avaliação e de tratamento adequado das necessidades e sugestões dos																						-11	-12
	Processo de planejamento inadequado, com limitado uso																						-11	-12
	Ausência de tratamento para área administrativa																						-6	-11
	Deficiência da política de gestão de pessoal																						-6	-8
	Ausência de compartilhamento de ideias e conhecimentos																						-11	-15
	Insuficiente participação dos servidores nas decisões																						-6	-7
	Deficiência localizada na sistematização das informações																						-13	-14
	Ausência de padronização de procedimentos e																						-19	-31
Baixa eficiência das ações do TCE																						-22	-22	
instabilidade das decisões																						-17	-23	
		14	15	15	12	17	10	40	-13	-7	-13	-14	-17	-18	-12	-17	-11	8	10	-13	-15	12	150	
	SOMA	-3	2	-3	6	1	1	8	1	3	2	4	6	7	5	1	3	2	4	2	0			

**Capacidade Ofensiva = 17,8** – se for somado o percentual do quadrante I (potencial ofensivo) com o do quadrante III (debilidade ofensiva, com valor negativo) tem-se o indicador síntese da capacidade ofensiva do TCE-PB que é baixa, apenas 17,8%, na medida em que as fragilidades internas (22,4%) diminuem a capacidade das forças aproveitarem as oportunidades, que já são apenas moderadas (40,2%).

**Capacidade defensiva = 13,6** - se for somado o percentual do quadrante II (potencial de defesa) com o do quadrante IV (vulnerabilidade externa, com valor negativo) tem-se o indicador síntese da capacidade defensiva do TCE-PB, chegando ao valor de 13,6% que indica uma capacidade defensiva baixa, na medida em que o potencial de defesa é alto (58,2%), mas a vulnerabilidade também é alta (44,6%).

**Posicionamento Estratégico Geral = 31,4** – a soma da capacidade ofensiva com a capacidade defensiva define o posicionamento estratégico geral do TCE, alcançando o valor de 31,4 (17,8 + 13,6); este número indica que **a instituição se situa numa posição moderada** de capacidade estratégica numa escala que vai de -200 (todos os pontos zero das forças e todos os pontos máximos das fraquezas) a + 200 (todos os pontos máximos das forças e todos os pontos zero das fraquezas), como mostra a escala abaixo.



Desta forma, o posicionamento estratégico geral do TCE-PB é levemente favorável por ser um pouco acima de + 20, indicando que a instituição tem boas condições para manter sua posição e se desenvolver como importante instância de controle externo no Estado da Paraíba, embora não possa ser motivo para reduzir sua atenção e alerta estratégico permanente.

## 6.2 Macro-objetivos

Partindo destes resultados da matriz SWOT e sua relação com a visão de futuro, pode ser definido um conjunto de macro-objetivos a serem perseguidos pela estratégia no horizonte de tempo considerado; estes macro-objetivos detalham a **visão de futuro – instituição reconhecida como referencial de excelência** - de forma mais objetiva e direta.

1. **Melhoria da imagem do TCE-PB na sociedade paraibana** por meio do reconhecimento da sua missão e do seu trabalho de controle, orientação e fiscalização da gestão pública
2. **Fortalecimento da atuação do TCE-PB de forma proativa e antecipatória** exercendo um papel de orientador e capacitador de gestores públicos, assegurando o bom uso dos recursos da sociedade
3. **Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade das ações de controle externo** com agilização dos processos e racionalização do sistema de acompanhamento, fiscalização e controle (seletividade e organização das ações), combinando qualidade e tempestividade

### 6.3 Metas globais

As metas procuram quantificar, com base em indicadores, os macro-objetivos apresentados acima e que detalham e concretizam no horizonte do plano a visão de futuro. São as seguintes as metas globais, vinculadas aos macro-objetivos e traduzidas nos indicadores:

#### **Macro-objetivo 1 - Melhoria da imagem do TCE-PB na sociedade paraibana**

INDICADORES	UNIDADE	ATUAL	METAS – incremento em relação ao ano anterior				
			2010	2011	2012	2013	2014
Conhecimento das competências e ações do TCE pela sociedade	Crescimento do % da população que conhece	Aferida por pesquisa de opinião realizada no início de cada ano	(*)	5%	5%	5%	5%
Satisfação da sociedade com relação aos serviços prestados pelo TCE	Crescimento do % da população satisfeita	Aferida por pesquisa de opinião realizada no início de cada ano	(*)	5%	5%	5%	5%

(\*) Para 2010 não foi definida meta porque não é possível comparar com valores do ano anterior, já que a pesquisa deverá ser feita neste ano, definindo as metas para os 4 anos seguintes



**Macro-objetivo 2 - Fortalecimento da atuação do TCE-PB de forma pro-ativa e antecipatória**

INDICADORES	UNIDADE	METAS				
		2010	2011	2012	2013	2014
Servidores/agentes públicos municipais e estaduais capacitados (acima de 16 h)	Pessoas	750	1000	750	1500(*)	750
Eventos de orientação a gestores públicos municipais	Unidade	4	4	4	4	4
Municípios acompanhados de forma proativa e antecipatória	% dos entes acompanhados	5%	10%	20%	40%	80%
Índice de satisfação dos usuários quanto ao atendimento	% de satisfação	75	80	85	90	95

(\*) Novas gestões municipais obrigadas ao uso da NBCASP demandam forte capacitação

**Macro-objetivo 3 - Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão**

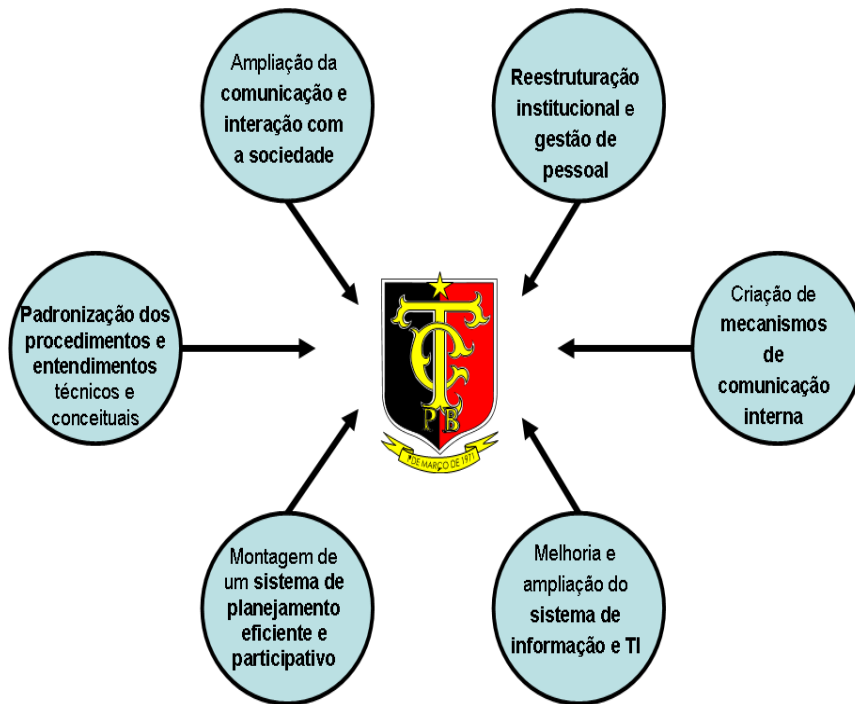
INDICADORES	UNIDADE	METAS				
		2010	2011	2012	2013	2014
Redução do estoque (número de PCA que entram/julgados)	Relação julgados/ entrada	1	1,15	1,3	1,35	1,35
Tempo médio de julgamento de contas anuais (média 522,5 - 2000/2007)	Dias	520	480	440	400	360
Eficiência orçamentária do controle externo (despesa TCE/despesa total dos entes jurisdicionados cujas contas anuais foram apreciadas)	%	(*)				
Abrangência do controle externo (despesa total dos entes jurisdicionados cujas contas anuais foram apreciadas/despesa total dos entes jurisdicionados)	%	(*)				

(\*) Para 2010 não foi definido meta pela inexistência de dados sobre o indicador. Assim, durante este primeiro ano será necessário estabelecer e implementar os meios necessários e suficientes para a medição do indicador (medida do ano base), a partir do qual serão definidas as metas para os quatro anos seguintes.

#### 6.4 Prioridades estratégicas

Para realizar os macro-objetivos nos próximos cinco anos e, portanto, viabilizar as metas globais definidas para esse período, devem ser implementadas ações de alta prioridade e que, de fato, enfrentem os grandes e relevantes problemas e melhorem a capacidade ofensiva e defensiva do TCE-PB diante das condições do ambiente externo (construção da visão de futuro). As prioridades estratégicas estão definidas abaixo, detalhadas em ações que operacionalizam a estratégia (ver fluxograma).

1. Ampliação da **comunicação e interação com a sociedade**. Nesta prioridade foram realizadas já algumas ações - Contatos com outros órgãos e instituições (STF, STJ, TCU, etc., Ação conjunta com parceiros (Receita, TCU, CGU, etc.), Publicação de revistas e realização de reuniões, e credenciamento de gestores - que devem ser continuadas e complementadas pelas seguintes iniciativas e projetos:
  - formular e implementar política de comunicação com a sociedade
  - criar meios para coleta de sugestões dos usuários e Pesquisa de Opinião
  - realizar treinamento específico voltado para agentes do controle social
  - realizar treinamento específico voltado para os Conselhos
  - realizar palestras



2. **Padronização dos procedimentos e entendimentos** técnicos e conceituais. Duas iniciativas já foram implementadas nesta direção - Uniformização de relatório de auditoria, e Ação conjunta com outros órgãos de controle e fiscalização – que devem ser continuadas e complementadas com as seguintes medidas e projetos:
  - criar rotina de procedimentos padronizados p/gestão, fiscalização/e decisão
  - utilizar súmulas
  - estimular a criação e capacitar os sistemas de controle interno
  - articular e integrar c/sistemas de controle interno dos jurisdicionados
  - elaborar fluxograma para as tarefas e procedimentos administrativos e técnicos
  - introduzir processo único de PCAs
  
3. Montagem de um **sistema de planejamento eficiente e participativo** (acompanhamento dos resultados, metas, indicadores). Dentro desta prioridade estratégica foram realizadas já as seguintes iniciativas: Formação de Conselhos e Definição de metas individuais da Auditoria com estimativa de produtividade. Para complementar a implementação da estratégia, devem ser realizadas as seguintes ações prioritárias:
  - criar unidade técnica para o planejamento da instituição
  - criar sala de situação de acompanhamento da gestão pública estadual e municipal
  - criar Matriz de Risco para direcionar e intensificar as diligências e fiscalizações
  - incluir indicadores de PCA em áreas prioritárias

- Definir metas de resolução dos processos
  - criar sistema de acompanhamento dos desdobramentos das decisões
  - criar unidade de cooperação técnica para integração e articulação
  - implementar uma sistemática de orientação aos jurisdicionados
4. Melhoria e ampliação do **sistema de informação e tecnologia da informação** (interfaces amigáveis). Nos últimos anos houve avanços na revisão do SAGRES e na interligação dos sistemas, mas é necessário aprofundar as iniciativas e ampliar os projetos como definido abaixo:
- formular e implementar uma política de uso de TI e gestão de informação (atenção para segurança e rotina de auditoria de sistemas)
  - Implantar sistema eletrônico de análise de defesa
  - criar nova versão do SAGRES (modernização e inteligência)
  - criar “Mapa Tramita” (despacho eletrônico)
  - implantar tramitação, comunicação e despachos *on-line*
  - introduzir sistema de geo-processamento
5. Criação de **mecanismos de comunicação interna**, e canais de compartilhamento de idéias e conhecimentos entre os servidores, gerentes, procuradores, auditores, etc. Esta prioridade passa, inicialmente pela definição de uma política de comunicação interna que detalhará as ações e medidas adequadas para a sua implementação.
6. **Reestruturação institucional e gestão de pessoal.** Dentro desta prioridade já têm sido realizadas algumas iniciativas, particularmente a realização de cursos e o retorno de servidos do TCE que estavam cedidos. Mas a

prioridade estratégia deve implementar nos próximos cinco anos as seguintes atividades e projetos:

- definir e implementar uma política de gestão de pessoas (incluir reestruturação do DRH e alteração no Plano de Cargos e Salários)
- reorganizar o organograma do TCE-PB
- criar código de ética dos servidores
- elaborar regimento interno
- reiniciar programa de qualidade total (certificação de qualidade – Série ISO, reestruturação do EQT)
- reestruturar a corregedoria e ouvidoria no aspecto técnico e institucional
- devolver servidores que não são do quadro do TCE

A consistência destas prioridades com os macro-objetivos pode ser confirmada pela matriz abaixo, mostrando a contribuição de cada uma das estratégias para alcançar os resultados pretendidos e, portanto, realizar as metas (as células amarelas indicam uma contribuição direta e forte das ações para os macro-objetivos).

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS	MACRO-OBJETIVOS		
	Melhoria da imagem do TCE-PB na sociedade paraibana	Fortalecimento da atuação do TCE-PB de forma pro-ativa e antecipatória	Aumento da eficiência e da eficácia da gestão c/agilização racionalização
Ampliação da comunicação e interação com a sociedade	Direta e forte	Nenhuma	Nenhuma
Padronização dos procedimentos e entendimentos técnicos e conceituais	Indireta	Direta e forte	Direta e forte
Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo	Nenhuma	Direta e forte	Direta e forte
Melhoria e ampliação do sistema de informação e tecnologia da informação	Nenhuma	Indireta	Direta e forte
Criação mecanismos de comunicação interna	Nenhuma	Indireta	Direta e forte
Reestruturação institucional e gestão de pessoas	Indireta	Indireta	Direta e forte



Conforme demonstrado pela matriz acima, a **“Padronização dos procedimentos e entendimentos técnicos e conceituais”** e a **“Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo”** são as duas prioridades estratégicas que mais contribuem direta e fortemente para os macro-objetivos; as duas são fundamentais para viabilizar o **“Fortalecimento da atuação do TCE-PB de forma proativa e antecipatória”** e **“Aumento da eficiência e da eficácia da gestão para agilização e racionalização”**. Este último objetivo é o que recebe maior número de prioridades estratégicas; apenas uma das estratégicas não contribui para a sua viabilização.

**Anexo – Lista de entrevistados**

Adjailton Muniz de Sousa  
Adriana Rangel Pereira  
Aguinaldo Macedo Filho  
Alcimar Alves Fraga  
Ana Claudia Lucena Farias  
Ana Cristina Moreira da Cunha  
Ana Jovina de Oliveira Ferreira  
Ana Lúcia da Silva Santos Pereira  
Ana Márcia Batista Alves  
Ana Teresa Nóbrega  
Anderson Souza de Lima  
Antônio Cláudio Silva Santos  
Antonio Duarte dos Santos  
Antônio Nominando Diniz Filho  
Arnóbio Alves Viana  
Astrogildo Cabral de Araújo  
Candice Ramos Marques  
Carla Vilar Cunha Lima  
Carlos Alberto do Nascimento Vale  
Carlos Bráulio da Silveira Chaves  
Célio Wiese  
Cristiana de Melo França  
Daniela Ferreira da Silva  
Ed Wilson Fernandes de Santana  
Edmilson Agostinho de Pontes  
Edneide Cândido da Silva  
Emiliana Rolim Florentino

Enzo de Azevedo Maciel  
Erick Santos Rodrigues de Aguiar  
Érika Manuella de Andrade Campos  
Erivalter Fernandes Miguel  
Euclides Alves de Sa  
Eugênio Gonçalves da Nóbrega  
Evandro Sérgio Nunes da Silva  
Fábio Lucas Meira de Souza Barbosa  
Fábio Túlio Filgueiras Nogueira  
Fernando de Carvalho Paiva  
Fernando Rodrigues Catão  
Filipe Saads Carvalho  
Flávio Roberto Gondim Vital  
Francisco Eduardo Falconi de Andrade  
Francisco Lins Barreto Filho  
Francisco Silva Almeida  
Francisco Vieira de Figueiredo  
Gianni Maria Barbosa da Cunha  
Gláucio Barreto Xavier  
Helton Alves da Costa  
Helton Moraes de Carvalho  
Humberto Carlos do Amaral Gurgel  
Iracilba Pereira Alves  
Jader Jefferson Bezerra Marques  
Jailson Ferreira da Silva  
Janilson Cajú Marques  
José Cabral de Castro Neto  
José Cláudio de Araújo Filho  
José Denis Torquato Alves

José Emanuel de Amorim Rodrigues  
José Eronildo Barbosa do Carmo  
José Petrônio de Lima Santos  
José Sampaio de Carvalho  
Joselis Rosanne Lucena de Almeida  
Josilene Aires Sampaio Maciel  
Karoly de Tatrai Hiluey Agra  
Lisandro Moreira Pita  
Luciana Carla Soriano de Souza  
Luiz Cláudio Rodrigues da Silva  
Lusimar Rufino Alves  
Luzinete Isaura Silva de Meireles  
Manoel Belmiro Neto  
Marcelo Antonio Mariz Maia  
Marcelo Lopes Burity  
Marcílio Toscano Franca Filho  
Marcos Antônio da Silva  
Marcos Uchôa de Medeiros  
Marcus Williams de Carvalho  
Margarida Vilar de Queiroz  
Maria Angelina Wanderley Paiva  
Maria da Conceição Gomes de Medeiros Garcia  
Maria das Dores Ferreira Cysneiros  
Maria das Graças Barbosa da Cunha  
Maria de Fátima Freitas Evangelista Gondim  
Maria Neuma Araújo Alves  
Mirela Marques Alves Pimentel  
Niltamir Galdino Guedes  
Nilvanda Vieira Marques

Odete Sampaio de Arruda Palmeira  
Osório Adroaldo Ribeiro de Almeida  
Paulo Emmanuel Moraes Rodrigues  
Rachel Montenegro de Aquino  
Raimar Redoval de Melo  
Raimundo Vieira da Rocha  
Ramilton Alves da Nóbrega Neto  
Renata Carneiro Campelo Diniz  
Renato Sérgio Santiago Melo  
Sabrina Guerra Castor Melo  
Sânzio Fernandes Cabral  
Sebastião Taveira Neto  
Sérgio Accioly Gomes  
Severino Claudino Neto  
Sheyla Barreto Braga de Queiroz  
Silvana Cesar de Lucena  
Suely Ribeiro de Oliveira  
Tatiana Rodrigues da Silva Dantas  
Vanessa Correia Lucena  
Weverton Lisboa de Sena

**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO****RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA RA – TC 02/2010**

**Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado para o período 2010-2014 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 do processo de elaboração do Planejamento Estratégico do TCE, válido para o período 2010-2014;

**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, no mês de janeiro, ou por determinação do presidente, em caso excepcional, será feita 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, 27 de janeiro de 2010.

***Conselheiro Antonio Nominando Diniz Filho***  
**Presidente**

Conselheiro **José Marques Mariz**

Conselheiro **Fernando Rodrigues Catão**

Conselheiro **Fábio Túlio Filgueiras Nogueira**

Conselheiro **Umberto Silveira Porto**

Conselheiro Substituto **Marcos Antonio da Costa**

***Marcílio Toscano Franca Filho***  
*Procurador Geral do Ministério Público junto ao TCE-PB*