

PLANO ESTRATÉGICO



2011
2014

“

O PLANEJAMENTO SÓ É ÉTICO
QUANDO VISA UM CRESCIMENTO
QUE POSSA SE TRADUZIR EM MELHOR
QUALIDADE DA VIDA COLETIVA, UM
CENÁRIO MELHOR PARA A VIDA
DE TODOS, E SÓ É DEMOCRÁTICO
QUANDO PROCURA INCORPORAR
TODOS OS ENVOLVIDOS NO
PROCESSO DE PLANEJAR.

”

(João Caraméz)



PLANO ESTRATÉGICO 2011 - 2014

RIO BRANCO, 2010



Conselheiros

José Augusto Araújo de Faria
Presidente

Antonio Cristóvão Correia de Messias
Vice-Presidente

Antonio Fernando Jorge Ribeiro de Carvalho Malheiro
Corregedor

Valmir Gomes Ribeiro
Ouvidor

Ronald Polanco Ribeiro
Diretor da Escola de Contas

Dulcinéa Benício de Araújo
Presidente da 1ª Câmara

Naluh Maria Lima Gouveia dos Santos
Presidente da 2ª Câmara

Auditoria

Maria de Jesus Carvalho de Souza
Auditora

Ministério Público Especial

Sérgio Cunha Mendonça
Procurador-Chefe

Procuradores

Anna Helena de Azevedo Lima
Mário Sérgio Néri de Oliveira
João Izidro de Melo Neto

Diretoria de Auditoria Financeira e Orçamentária

Maria Ilanice Lima de Souza
Diretora

Diretoria Administrativa e Financeira

Nucineide Celestino de Lima
Diretora

Secretaria das Sessões

Cleudo da Rocha Mendonça
Secretário

Equipe do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte

Cesar Glaúcio Torquato Reginaldo – TCE-RN
Ricardo Barbosa Villaça – TCE-RN

Equipe Responsável

Maria de Jesus Carvalho de Souza
Mirla de Oliveira Lopes
Maria Valdiza Ferreira Muniz

Colaboradores

Antonio Oliveira Neto
Lourival da Silva Nolasco
Maria Ilanice Lima de Souza
Marcus Vinicius de Lucas Fleming

Edição

Leonildo Rosas

Projeto Gráfico e Diagramação

Gean Cabral

Fotografias

Site do Governo do Estado do Acre
Adonay Melo - Amazônia Photos
Acervo TCE

Sumário

	APRESENTAÇÃO	7
	HISTÓRICO DO TRIBUNAL	11
1.	INTRODUÇÃO	15
2.	METODOLOGIA	19
3.	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
4.	CENÁRIOS	29
4.1.	Cenário Interno	30
4.2.	Cenário Externo	31
5.	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	33
5.1.	Missão	35
5.2.	Visão	35
5.3.	Valores	35
6.	MAPA ESTRATÉGICO	37
7.	PERSPECTIVAS	41
7.1.	Perspectiva de Resultados	41
7.2.	Perspectiva de Processos Internos	42
7.3.	Perspectiva de Pessoas e Inovações	43
7.4.	Perspectiva de Orçamento e Logística	43
8.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	45
	GLOSSÁRIO	55



TRIBUNAL
DE CONTAS
DO ESTADO

APRESENTAÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado do Acre (TCE/AC) completa 21 anos de instalação em 2010, nos quais foi obtendo maturidade para poder traçar metas cada vez mais ousadas com o objetivo de atender os anseios da sociedade acreana no que tange à correta aplicação dos recursos públicos.

Assim, como instituição mais amadurecida, tem que trabalhar

com base num bom planejamento, que possibilita, com maior probabilidade de acerto, pensar a Instituição e definir antecipadamente o alvo a ser atingido.

Na administração pública, o gestor deve ter claro que o principal e real desafio das organizações, de um modo geral, não está só em aprender a planejar, mas, sobretudo, em manter atitudes que

realizem a ação de planejamento de acordo com as prioridades organizacionais.

Dentro dessa perspectiva, o Planejamento Estratégico é imprescindível para se aprimorar a gestão pública, permitindo reduzir os níveis de incerteza, conhecendo o sentido e a direção das ações



cotidianas, bem como apoiando o processo decisório. Sabedor da importância dessa ferramenta de gestão foi construído o primeiro planejamento consolidado do Tribunal de Contas do Estado do Acre, para o período de 2011 a 2014.

O desenvolvimento do processo de planejamento ocorreu de forma participativa. Foi primordial se ouvir as demandas dos servidores de todas as áreas que compõem a instituição, além do apoio dos técnicos do Escritório de Planejamento do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte.

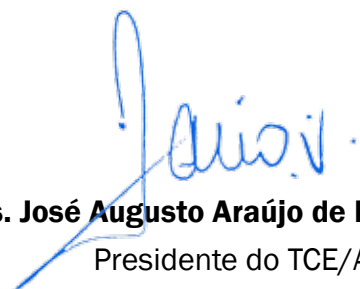
Um dos objetivos, traçados no mesmo, consiste em aperfeiçoar o controle externo, a ser exercido de forma efetiva, eficaz e eficiente, planejando suas ações para se conseguir auxiliar os jurisdicionados a obterem melhoria contínua da gestão da coisa pública, disponibilizando-lhes serviços de controle com caráter orientador, preventivo, sem, contudo, se descuidar do caráter legal.

O grande desafio da Instituição é, portanto, executar o Planejamento Estratégico, no qual o comprometimento de todos é condição primordial para que os resultados alcançados representem o esforço empregado ao final de cada avaliação.

Os trabalhos que serão desenvolvidos nos próximos quatro anos também estão dentro de um novo contexto histórico para o Acre. Em 2012, o Estado completará 50 anos de emancipação política e administrativa e, em 2014, ano de conclusão deste Plano Estratégico, esta Corte de Contas chegará aos 25 anos.

O Tribunal de Contas do Estado do Acre ainda é uma Corte de Contas nova, inserida numa Unidade da Federação que também procura dar passos decisivos para o seu fortalecimento político,

econômico e social, mas se planejar e executar bem as suas ações poderá ser reconhecido como uma instituição que sempre esteve à altura do seu tempo e dos nossos sonhos.



Cons. José Augusto Araújo de Faria
Presidente do TCE/ACRE



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ACRE



Conselheiro Presidente
José Augusto Araújo de Faria



Conselheiro
Valmir Gomes Ribeiro



Conselheiro Corregedor
Antonio Fernando Jorge Ribeiro
de Carvalho Malheiro



Conselheiro Vice-Presidente
Antonio Cristóvão Correia de
Messias



Conselheiro
Ronald Polanco Ribeiro



Conselheira
Dulcinéia Benício de Araújo



Conselheira
Naluh Maria Lima Gouveia dos Santos



Procurador-Chefe
Sérgio Cunha Mendonça

D.O.

DIÁRIO OFICIAL

Estado do Acre

Administração FLAVIANO FLAVIO BAPTISTA DE MELO

RIO BRANCO • SEXTA-FEIRA, 18 DE SETEMBRO DE 1987

Nº 4.849

ANO XXIV

PODER LEGISLATIVO

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA

EMENDA CONSTITUCIONAL Nº 17 /87

"Cria o Tribunal de Contas do Estado e dá outras providências".

A Mesa da Assembleia Legislativa do Estado do Acre nos termos do inciso XV do Art. 18 da Constituição Estadual, promulga a seguinte Emenda ao texto Constitucional:

Art. 19 - Os dispositivos da Constituição Estadual abaixo enumerados passam a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 18 -

IV - Julgar, em votação secreta, as contas dos poderes Legislativo e Judiciário e do Tribunal de Contas;

tituição Federal.

b) - Os mandados de segurança contra o Governador, do Tribunal de Justiça, seu Presidente, da Mesa e da Mesa da Assembleia Legislativa, dos Chefes de Estado, do Procurador de Justiça e do Prefeito da Capital

Art. 86 -

§ 19 - O controle externo será exercido pela Assembleia Legislativa e pelo Tribunal de Contas do Estado.

Art. 86 - O Tribunal de Contas do Estado, da Assembleia Legislativa, do controle externo da administração pública e orçamentária, terá sede na capital e o Estado terá controle externo em suas localidades.

HISTÓRICO DO TRIBUNAL

O Tribunal de Contas do Estado do Acre foi criado pela Emenda Constitucional nº 17, publicada no Diário Oficial nº 4.649, do dia 18 de setembro de 1987. O Diploma Constitucional determinava que os seus membros, denominados Conselheiros, seriam em número de sete, nomeados pelo Governador do Estado.

Os Conselheiros, depois de aprovadas as suas indicações pela Assembléia Legislativa, gozariam das mesmas garantias, prerrogativas, vencimentos, vantagens e impedimentos dos desembargadores do Tribunal de Justiça do Estado. A primeira composição do Tribunal de Contas do Estado do Acre, porém, veio a ser nomeada somente no dia 27 de setembro de 1989.

Foram nomeados pelo então Governador Flaviano Flávio Baptista de Melo, os seguintes Conselheiros: Alcides Dutra de Lima, Hélio Saraiva de Freitas, Marciliano Reis Fleming, José Eugênio de Leão Braga, Isnard Bastos Barbosa Leite, José Augusto Araújo de Faria e Valmir Gomes Ribeiro.

Os sete Conselheiros foram empossados no mesmo dia, em sessão solene realizada no Plenário da Assembléia Legislativa, pelo excelentíssimo senhor Deputado Raimundo Sales da Costa, Presidente daquela Casa.

Empossados, os Conselheiros realizaram, em ato contínuo, ainda na Assembléia Legislativa, a primeira sessão com finalidade especial de efetuar a eleição do primeiro presidente e vice-presidente.

Os trabalhos da primeira sessão foram conduzidos pelo Conselheiro Alcides Dutra de Lima e secretariado pelo Conselheiro Hélio Saraiva de Freitas.



Foram eleitos, por unanimidade, os Conselheiros Alcides Dutra de Lima e José Augusto Araújo de Faria para os cargos de Presidente e Vice-Presidente, respectivamente, que administraram a Corte até janeiro de 1991.

Antes da criação do Tribunal de Contas, a fiscalização da administração orçamentária e financeira do Estado e dos Municípios era exercida pela Auditoria Geral de Contas, órgão auxiliar do Poder Legislativo, que automaticamente foi extinto.

No final de dezembro de 1989, depois de haver funcionado provisoriamente nas dependências do Palácio das Secretarias, o Tribunal de Contas do Estado foi instalado no prédio da extinta Colona-cre, situado na Avenida. Nações Unidas - Estação Experimental.

A Lei Complementar Estadual nº 25, de 14 de setembro de 1989, foi a primeira Lei Orgânica que normatizou sua forma de organização.

Em dezembro de 1993, uma nova Lei Orgânica foi criada (Lei Complementar nº 38), adaptando a lei anterior às novas atribuições

destinadas às Cortes brasileiras, face às inovações constitucionais previstas na Constituição de 1988.

Novas alterações vieram por meio das Leis Complementares nºs 48 e 59, de 13 de dezembro de 1995 e 15 de outubro de 1998, respectivamente, alterando, dentre outros dispositivos, o que trata do tempo de mandato de Presidente e Vice-Presidente, que passou a ser de dois anos consecutivos, proibindo a reeleição até que se esgotem todos os nomes na ordem de antiguidade.

Em 1994, na gestão do Conselheiro-Presidente Isnard Bastos Barbosa Leite, o Tribunal de Contas do Estado do Acre transferiu-se para a sua sede própria, localizado na Av. Ceará, 2994 - Jardim Nazle, denominado "Edifício Governador Edmundo Pinto de Almeida Neto". O prédio foi inaugurado em 15 de junho daquele ano durante a administração do Governador Romildo Magalhães da Silva.

Em 30 de outubro de 1989, foi aprovado através da Resolução nº 2, o primeiro Regimento Interno. Em 1996, na primeira gestão do Conselheiro-Presidente José Augusto Araújo de Faria, foi criado um novo Regimento Interno, do Tribunal de Contas do Estado do Acre (Resolução nº 30, de 28 de novembro de 1996), dispondo sobre a constituição, estrutura, atribuições, competência e julgamento dos processos.

O Regimento Interno foi alterado posteriormente pelos Assentos Regimentais números 01 e 02, de 02 e 30 de março de 2000, respectivamente.

A atual organização do Tribunal de Contas do Estado é, assim, baseada na Constituição Acreana de 1989 que normatizou os poderes e o âmbito da fiscalização.



Palácio
Rio Branco

1

INTRODUÇÃO

As instituições, tanto públicas quanto privadas, vivem em constantes mudanças decorrentes dos avanços tecnológicos e da implantação de novos modelos de gestão. Para fazer face a essas mudanças e responder aos anseios da sociedade por eficiência, eficácia e efetividade, os órgãos de controle precisam estar preparados e respaldados por um modelo de gestão voltado para os resultados.

A proposta de se promover o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão pública foi então considerada como decisão estratégica e produto obrigatório do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (Promoex) para se propiciar a modernização das instituições de controle externo, ajudando-as a enfrentar as resistências às mudanças que muitas vezes colocam em risco as oportunidades de crescimento e desenvolvimento institucional.

Nesse sentido, o Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Acre constituiu uma comissão, por meio da Portaria nº. 084/2010 e determinou a elaboração do seu Planejamento Estratégico para o quadriênio 2011 a 2014.

O processo de construção dessa ferramenta de gestão, no Tribunal de Contas do Estado do Acre, aconteceu de forma participativa, pela qual todos os servidores foram convidados a responder a uma pesquisa sobre a situação atual e, dando oportunidade para sugestões de mudança na Instituição. Num segundo momento foi realizado um Workshop com representantes de cada unidade administrativa do Tribunal, que contribuíram com idéias

e ações na construção da missão, visão de futuro, valores e mapa estratégico que compõem o Planejamento. Desta forma, o documento ora elaborado, representa um rumo a ser seguido pelo Tribunal, observando os pontos fortes e aqueles que necessitam de melhorias, em seu ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo.

O Balanced Scorecard (BSC) foi o método utilizado para o desenvolvimento deste trabalho, por tratar-se de um modelo de gestão que auxilia as organizações a traduzirem sua estratégia

em objetivos, indicadores, metas e iniciativas de forma integrada que direcione comportamentos e desempenhos.

Neste novo momento, a participação de todos será imprescindível, pois a execução do Planejamento exige comprometimento e reflexão dos envolvidos para que sua efetividade seja assegurada.

Para alcançarmos a excelência como Instituição de Controle Externo é essencial a aplicabilidade do Instrumento de Gestão ora elaborado, pois “se você não souber onde pretende chegar, qualquer caminho serve.” (Provérbio Chinês).



GALERIA DOS EX-PRESIDENTES



ALCIDES DUTRA DE LIMA
27/09/1989 a 07/02/1991



JOSÉ EUGÊNIO LEÃO BRAGA
07/02/1991 a 04/02/1993



ISNARD BASTOS BARBOSA LEITE
07/02/1993 a 03/02/1995



HÉLIO SARAIVA DE FREITAS
03/02/1995 a 03/02/1996



JOSÉ AUGUSTO ARAÚJO DE FARIA
03/02/1996 a 06/02/1998



VALMIR GOMES RIBEIRO
06/02/1998 a 31/12/2000



FRANCISCO DIÓGENES DE ARAÚJO
31/12/2000 a 14/06/2002



**ANTÔNIO FERNANDO JORGE RIBEIRO
DE CARVALHO MALHEIROS**
27/06/2002 a 31/12/2004



**ANTÔNIO CRISTÓVÃO CORREIA
DE MESSIAS**
01/01/2005 a 31/12/2006



Aeroporto Internacional
de Cruzeiro do Sul

2 METODOLOGIA

A escolha do Balanced Scorecard (BSC), como ferramenta de gestão da estratégia, permitiu adotar um estilo de Administração Pública moderno, orientado para a estratégia e comprometido com o processo de implantação de controles e avaliação de desempenho funcional e operacional.

O BSC, uma vez aplicado no TCE/AC, implica numa profunda mudança no processo de controle gerencial, medição de desempenho e acompanhamento de resultados. O objetivo dessa iniciativa empreendedora vai muito além do que se possa esperar como mero emprego de uma metodologia acadêmica ao se extrair indicadores. Quando aplicada adequadamente, permite a todos os gestores a adoção de comportamentos gerenciais que propiciam: uma visão integral da gestão pública e da situação atual da organização, a adoção de ações proativas, o alinhamento das estratégias organizacionais e a influência das habilidades, atitudes e competências gerenciais na construção e alcance dos resultados.

O QUE É O BSC?

O BSC é uma metodologia de gestão estratégica, desenvolvida por Robert S. Kaplan e David P. Norton, professores da Harvard Business, em 1992, que passou a ser aplicada primeiramente na iniciativa privada, passando a ter sucesso também nos governos, no momento em que a gestão estratégica se torna imprescindível ao setor público.

O BSC TEM COMO PERSPECTIVAS:

- ◆ REALINHAR AS DIRETRIZES ORGANIZACIONAIS;
- ◆ REESTRUTURAR E FIXAR OBJETIVOS DE ACORDO COM A ESTRATÉGIA;
- ◆ TRANSFORMAR A ESTRATÉGIA EM AÇÃO COMPARTILHADA POR TODOS;
- ◆ CONTEMPLAR A VISÃO E A ESTRATÉGIA NO PLANO DE CURTO, MÉDIO E LONGO PRAZOS;
- ◆ DESENVOLVER COMPETÊNCIAS QUE ESTIMULEM UM CLIMA ORGANIZACIONAL PROPÍCIO À REALIZAÇÃO DA MISSÃO E DOS OBJETIVOS CONTEMPLADOS NO MAPA ESTRATÉGICO.



O modelo de gestão estratégica do Balanced Scorecard – BSC¹ busca encontrar um equilíbrio na avaliação do desempenho organizacional por meio da definição de objetivos, indicadores e metas a serem atingidas, agrupadas em perspectivas estratégicas balanceadas.

A efetividade do planejamento estratégico é retratada no documento que ora se apresenta, O Plano Estratégico do TCE/AC. Neste Plano estão delineadas as diretrizes e as ações estratégicas da organização para os próximos quatro anos, 2011 a 2014, representadas pelo conjunto de ações, objetivos, metas e indicadores de desempenho do Tribunal de Contas do Estado do Acre.

O Marco Referencial de toda a ação modernizadora do Tribu-

nal de Contas vai se refletir na capacidade da instituição interagir o Plano Estratégico e o Balanced Scorecard (BSC) como ferramentas de gestão para promover a verdadeira Administração Estratégica (AE). Prevê-se, por vias de consequência, o desenvolvimento de uma lógica que propicie a solução dos problemas e a identificação de indicadores de desempenho.

O valor do planejamento está nas ações preventivas, de modo a se detectar as interferências externas e/ou internas, que possam impactar positiva ou negativamente os caminhos que levam o TCE/AC ao sucesso institucional.

No gráfico abaixo, resumem-se as etapas de formulação do Plano 2011 – 2014.



1 KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997



Estádio
Arena da Floresta

3

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com a criação do Promoex, foi dada prioridade à melhoria dos métodos de fiscalização e auditoria, por meio de um novo enfoque, que leva em conta, sobretudo, a análise dos resultados.

O novo cenário é, assim, estimulante para o TCE/AC fazer as mudanças que se mostram fundamentais na persecução do modelo de uma instituição modernizada administrativamente, fazendo a reestruturação necessária para prestar melhores serviços à sociedade com eficiência, eficácia e efetividade.

Antes de iniciar os trabalhos, o Conselheiro-Presidente do TCE/AC, acompanhado de Assessores Técnicos, fez questão de visitar o Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte – TCE/RN, oportunidade em que pode comprovar as mudanças organizacionais em andamento.

Nos dias 13 e 14 de abril de 2010, no Escritório de Planejamento do TCE/RN, estiveram presentes os técnicos do TCE/AC com o objetivo de compartilhar das experiências adquiridas por aquela Corte na elaboração do Planejamento Estratégico.

Uma vez recebido o apoio da Conselheira-Presidente do TCE/RN, os primeiros passos foram dados na formalização de um acordo de cooperação técnica, entre as duas Cortes de Contas, como estratégia para proceder-se à operacionalização dos trabalhos.

Uma comissão de planejamento foi instituída pela Portaria n.º 084/2010 e, sob a orientação da equipe do TCE/RN, foi realizada uma pesquisa, por meio de um questionário, de levantamento de questões estratégicas, elaborado pelo Tribunal de Contas da União, com o objetivo de identificar o cenário interno do TCE/AC. A



metodologia utilizada promoveu a interação de todos os servidores, presentes nas reuniões para discussão das respostas apresentadas e consolidação de um documento por setor, permitindo que todos participassem do processo. As respostas foram consolidadas em 22 (vinte dois) documentos, expressando o envolvimento de todos os setores da instituição.

Com as informações essenciais foi dada continuidade as etapas do processo de planejamento. O grupo de trabalho do TCE/RN, no dia 12 de julho de 2010, realizou uma palestra de sensibilização que tratou da importância do Planejamento Estratégico para o futuro da instituição.

No período de 13 a 15 de julho de 2010 foi realizado um Workshop que envolveu 38 (trinta e oito) servidores e teve como facilitadores os técnicos de planejamento do TCE/RN. Com base na análise dos questionários respondidos, os servidores selecionados, representando toda a instituição, definiram primeiramente os elementos do referencial estratégico, debatendo sobre a função, a razão de existência, o futuro da instituição e os valores que devem reger as atividades-meio e as atividades-fim do TCE/AC.

Naquela oportunidade em que se desenvolveu o processo de construção dos temas relevantes - a Missão, a Visão e os Valores - o grupo participante do Workshop, baseando-se nas orientações recebidas e na metodologia empregada, definiu a elaboração final do Mapa Estratégico que traduz de forma objetiva e contundente as 4 (quatro) perspectivas estratégicas, englobando, cada uma, um conjunto de objetivos.

O Mapa Estratégico, portanto, desenhou e delineou as diretri-

zes centrais que irão dar sustentabilidade à operacionalização do sistema de Planejamento Estratégico. Assim, será de fundamental importância a continuidade do processo de sensibilização do corpo funcional, com vistas a esclarecer os benefícios e as vantagens para todos, a partir da internalização dos novos conceitos em administração e o do hábito de pensar estrategicamente a instituição.

Ao obter o diagnóstico organizacional, os objetivos e as ações estratégicas para o processo de modernização administrativa, o Tribunal de Contas do Estado do Acre passa a marchar rumo a novas conquistas. Dentre tantos desafios a serem vencidos, um deles é o processo de incorporação de novos modelos de gestão e a concepção de valores e princípios que regem a nova gestão pública gerencial focada na modernização institucional. O Planejamento Estratégico, enquanto ferramenta de gestão pública, propicia a oportunidade da Corte de Contas do Acre construir o seu diferencial e promover o seu desenvolvimento institucional.

Com a construção do Planejamento Estratégico, o TCE/AC pretende fortalecer a aplicação do controle externo, devendo agir de forma prioritária nas ações de prevenção e concomitantemente no combate à corrupção e às ações de improbidade administrativa. Assume o compromisso de contribuir ainda mais com a oferta dos serviços essenciais ao controle externo, que resultam na conquista de respeito ao profissionalismo, reconhecimento público e garantia da legitimidade de suas ações perante a sociedade.

Dentro desse processo de construção do Planejamento Estratégico, algumas etapas foram imprescindíveis para consolidação do documento ora elaborado, conforme cronograma de atividades desenvolvidas:

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Nº	ETAPA	TIPO DE ATIVIDADE	PARTICIPAÇÃO	PERÍODO
01	Sensibilização	Reunião do Presidente com os servidores do TCE para enfatizar a importância da participação de todos no preenchimento dos questionários de levantamento de questões estratégicas.	Todos os servidores	26 de maio de 2010
02	Questionário	Servidores discutem e respondem um questionário por setor.	Todos os servidores	27 de maio a 08 de junho de 2010
03	Questionário	Envio dos questionários consolidados para o Escritório de Planejamento do TCE/RN.	Comissão de Planejamento	14 de junho de 2010
04	Preparação para o Workshop	Reunião com os chefes de setores para informar o quantitativo de servidores por setor que participarão do Workshop.	Chefes de Setor	24 de junho de 2010
05	Preparação para o Workshop	Reunião com os servidores indicados que participarão do Workshop, com o objetivo de esclarecer as dúvidas e informar as etapas do processo.	Servidores indicados	07 de julho de 2010
06	Palestra de sensibilização	Palestra de sensibilização sobre a importância do planejamento estratégico para o futuro da instituição com a equipe do Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte.	Todos os servidores	12 de julho de 2010
07	Realização do Workshop	Realização do Workshop com a participação de 38 (trinta e oito) servidores dos diversos setores do TCE/AC. Durante esses 3 (três) dias os servidores se reuniram para discutir a missão, visão, valores e elaborar o mapa estratégico.	Servidores indicados	13 a 15 de julho de 2010
08	Apresentação de Resultado do Workshop	Reunião com todos os setores do Tribunal para apresentação dos resultados do Workshop.	Todos os servidores	26 a 30 de julho de 2010
		Solicitação de propostas de ações para os objetivos estratégicos.		26 de julho a 09 de agosto de 2010
09	Redação final do documento	Construção de indicadores, elaboração do documento oficial e resolução de aprovação do Planejamento Estratégico.	Comissão de Planejamento	26 de julho a 20 de setembro de 2010
10	Aprovação	Sessão solene de aprovação e apresentação do Planejamento Estratégico do TCE/AC.	Conselheiros	27 de setembro de 2010





Biblioteca
Pública do Acre

4

CENÁRIOS

O processo de planejamento engloba avaliar riscos e oportunidades, antever os fatos, definir ações e ajustar a organização para atender às suas devidas previsões.

A superação da visão tradicional de planejamento requer uma mudança de postura gerencial que consiga enxergar a ação de planejar não mais como um conjunto de dados e informações aparentemente racionalizadas e padronizadas na tomada de decisão. O processo tradicional de planejamento, ao longo dos últimos anos, produziu uma gestão pública patrimonialista e burocrática, além de um plano tático, baseado num modelo simplificado da sociedade, tornando-se rapidamente desatualizado e sem sintonia com os novos paradigmas da moderna Administração.

O Planejamento Estratégico que o TCE/AC se propõe realizar constitui-se numa ferramenta de gestão gerencial e participativa, cujos mecanismos existentes proporcionam a ampla disseminação da informação e de valores dentro da organização. Por essa razão, a realização de diagnósticos institucionais permite que sejam revelados nossos pontos fracos e fortes, as ameaças e as oportunidades que nos cercam no dia-a-dia da vida pública.

Os cenários afetam a organização, alertam sobre os perigos e oportunidades e permitem aumentar a percepção da realidade. Dessa forma conduzem a um posicionamento estratégico adequado.²

² GAJ, Luis. O Estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização. São Paulo, Pearson, 2002, p.92

4.1. CENÁRIO INTERNO

Aprofundar os conhecimentos em torno do ambiente interno tem um importante significado na construção do referencial estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Acre. Isso, porque propicia a oportunidade de se ter um diagnóstico organizacional, que aponte as variáveis internas favoráveis ou não à instituição e ainda que o Planejamento Estratégico sirva fielmente como instrumento de validação de alguns atos e correção daqueles que geram distorções.

Por meio das respostas consolidadas no questionário foi possível a identificação dos pontos fortes (variáveis internas controláveis que propiciam condição favorável à instituição) e dos pontos fracos (variáveis internas controláveis que representam situação desfavorável ao desempenho).

Identificou-se, dentre as suas características, os pontos fortes da instituição, tais como: a implantação da Escola de Contas, o aperfeiçoamento do quadro de pessoal, a contratação de novos servidores por meio de concurso público, multidisciplinariedade do corpo técnico, inovações na área de gestão de pessoas e cultura organizacional, normatização didática efetivamente levada aos jurisdicionados, Sistema Integrado de Auditoria e Prestação de Contas – SIAPC, parceria com os jurisdicionados, maior participação (dos jurisdicionados) nos cursos oferecidos pela Escola de Contas, a criação do órgão de Ouvidoria, promoção de maior transparência para a sociedade, busca de melhorias e o avançado conhecimento e preparação para as mudanças da contabilidade pública.

Como ameaças que dificultam o melhor desempenho do Tribunal foram identificadas: falta de efetividade na fiscalização e apuração das irregularidades; desconhecimento pela sociedade da existência, do papel e dos resultados do TCE; morosidade na tramitação processual; deficiência de infra-estrutura e de pessoal; falta de incentivo ao controle social; baixa efetividade das decisões; falta de política de valorização e incentivo dos servidores; falta maior aproximação com os gestores e órgãos jurisdicionados; ausência de planejamento; falta de credibilidade junto à sociedade e deficiência na comunicação interna.

Neste aspecto, a pesquisa aplicada pode constatar o quanto a descrição do ambiente interno é de fundamental importância para construção do referencial estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Acre.



4.2. CENÁRIO EXTERNO

As organizações, como quaisquer outros sistemas, são afetadas por fatores externos que independem dela e que podem interferir em seu funcionamento e em seu desempenho. Portanto, o TCE/AC, como órgão público constituído e detentor de sua missão institucional, deve estar sempre atento aos fatos e acontecimentos que o cercam, analisando com frequência o ambiente e sua posição de efetividade para com o serviço público. Os cenários constituem uma possibilidade muito ampla que permite fazer uma leitura antecipada do futuro, além de revelar as ameaças econômicas, políticas e sociais que cercam as instituições.

Na análise ambiental são identificadas as oportunidades e as ameaças, como variáveis intervenientes que contribuem para o sucesso ou fracasso da organização. Enquanto as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da Corte de Contas, causando dificuldades para o desempenho da gestão, as oportunidades passam a ser fatores do ambiente externo e interno que, se bem aproveitadas, podem favorecer a obtenção de vantagem competitiva para o ente governamental.

As oportunidades, como características do ambiente externo, não são controláveis pela organização, mas se revelam como potencial para ajudá-la a crescer e se desenvolver, podendo até mesmo suplantando os objetivos e metas formulados.

Toda a organização sofre influências de uma série de fatores que compõem seu ambiente externo. Em dado momento, um



ou mais desses fatores tornam-se críticos, exigindo uma resposta contingencial da organização.³

Foram identificadas como ameaças à realização das atividades do Tribunal: desgaste da imagem institucional, descrédito da sociedade quanto ao sistema de controle dos gastos públicos, tentativa de enfraquecimento das competências constitucionais dos Tribunais de Contas, pouca integração entre os órgãos de controle e desconhecimento da sociedade sobre o papel do Tribunal.

E foram apontadas como oportunidades para a atuação da Corte de Contas: o intercâmbio técnico e cultural com outros Tribunais de Contas, a necessidade de modernização da gestão pública, a disponibilização de novas tecnologias, a realização de parcerias com entidades da sociedade civil e a participação no Promoex, possibilitando a modernização da Instituição.

² TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000, p.56



Canoa como meio de
transporte na região

5

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional corresponde à missão, à visão e aos valores com que a organização se auto-identifica e se diferencia das outras organizações existentes. Representa a própria personalidade da organização.





5.1. MISSÃO

É uma declaração sobre a razão de ser da organização. Serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas, criando um clima de comprometimento com o trabalho realizado.

“EXERCER O CONTROLE EXTERNO, ORIENTANDO E FISCALIZANDO A GESTÃO PÚBLICA, E INCENTIVAR A SOCIEDADE AO EXERCÍCIO DO CONTROLE SOCIAL.”

5.2. VISÃO

A Visão representa um estado futuro desejável da organização. É aquilo que se espera ser em um determinado tempo e espaço, devendo ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam.

“SER UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA FISCALIZAÇÃO, ORIENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA.”

5.2. VALORES

Os Valores são os princípios estabelecidos e que indicam a direção a ser seguida na busca do atingimento dos objetivos para realização da visão de futuro. Constituem a base de sustentação de um desenvolvimento orgânico e valorativo da instituição e são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Assim, todas as ações do TCE/AC devem estar harmonizadas com os seguintes valores:

- ◆ COMPROMISSO
- ◆ CREDIBILIDADE
- ◆ EFETIVIDADE
- ◆ ÉTICA
- ◆ INDEPENDÊNCIA
- ◆ TRANSPARÊNCIA

◆ **COMPROMISSO** – é a forma pública de voluntariamente se vincular ou assumir uma obrigação. Para o TCE/AC é atuar com responsabilidade e respeito aos pilares da instituição (missão, visão e valores) e à sociedade;

◆ **CREDIBILIDADE** – Cumprir sua função institucional com retidão e transparência para adquirir a confiança dos jurisdicionados, servidores e sociedade.

◆ **EFETIVIDADE** – Agir de forma tempestiva e seletiva, adotando procedimentos direcionados ao cumprimento das decisões proferidas e zelando pela implementação das medidas delas decorrentes a fim de preservar o interesse público.

◆ **ÉTICA** – Agir com isenção na busca da verdade dos fatos, fundamentado na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

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

◆ **TRANSPARÊNCIA** - Numa sociedade democrática, em que o conhecimento e a informação são bens a que todos os cidadãos devem ter acesso, o TCE/AC dará visibilidade aos atos e resultados institucionais em linguagem clara e acessível.



Extração do látex
pelo seringueiro

6

MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico é uma ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização e traduz a missão e a visão em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o desenvolvimento institucional. A estratégia por meio do mapa cria um referencial comum e de fácil compreensão para os servidores da instituição.

O Mapa Estratégico do TCE/AC está estruturado em quatro perspectivas: resultados, processos internos, pessoas e inovações e orçamento e logística. Essas perspectivas estão conectadas por uma cadeia de causa e efeito, aos quais são associados indicadores que relacionam os resultados planejados.

Para cada perspectiva, foram estabelecidos objetivos estratégicos que se constituem em verdadeiros desafios a serem enfrentados pelo TCE/AC com o objetivo de alcançar sua visão de futuro e cumprir sua missão institucional. Estes objetivos estratégicos ainda foram agrupados em temas estratégicos, em virtude de estarem relacionados ao mesmo assunto.





MAPA ESTRATÉGICO TCE/AC

Missão

EXERCER O CONTROLE EXTERNO, ORIENTANDO E FISCALIZANDO A GESTÃO PÚBLICA, E INCENTIVAR A SOCIEDADE AO EXERCÍCIO DO CONTROLE SOCIAL

Visão

SER UMA INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA NA FISCALIZAÇÃO, ORIENTAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA

RESULTADOS

Ampliar a efetividade na fiscalização e apuração das irregularidades, promovendo a transparência da Gestão Pública

Garantir a transparência, a imparcialidade e a uniformidade nas decisões e atos do TCE

PROCESSOS INTERNOS

Efetividade e Transparência

Promover a celeridade processual

Modernizar as práticas de controle do TCE

Fortalecer a integração operacional entre os setores do TCE

Acompanhar o cumprimento das decisões do TCE

Promover a divulgação e a valorização das ações e resultados do TCE

Integração

Promover uma maior interação com entidades de interesse público

Incentivar o controle social

PESSOAS E INOVAÇÕES

Definir e implantar políticas de gestão de Pessoas que garantam melhorias na remuneração, valorização, qualificação e motivação dos servidores do TCE

Desenvolver uma cultura de planejamento implantando um modelo de gestão participativa com foco nos resultados

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Assegurar dotação orçamentária e recursos financeiros para a reestruturação, modernização e adequado funcionamento do TCE e otimizar a aplicação dos recursos com foco nos resultados.



Artesanato
indígena

7

PERSPECTIVAS

As perspectivas compreendem um conjunto de objetivos estratégicos que representam os caminhos a serem seguidos pelo TCE/AC no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

7.1. PERSPECTIVA DE RESULTADOS

Na Perspectiva de Resultado define-se o que o Tribunal deve produzir para alcançar o cumprimento de sua missão, atendendo às expectativas dos gestores públicos e da sociedade.

Objetivos estratégicos relacionados à perspectiva:

AMPLIAR A EFETIVIDADE NA FISCALIZAÇÃO E APURAÇÃO DAS IRREGULARIDADES, PROMOVENDO A TRANSPARÊNCIA DA GESTÃO PÚBLICA.

GARANTIR A TRANSPARÊNCIA, A IMPARCIALIDADE E A UNIFORMIDADE NAS DECISÕES E ATOS DO TCE.

7.2. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Aqui retratam-se os Processos Internos que devem ser priorizados, no intuito de concentrar esforços para maximizar os resultados e alcançar a excelência.

Objetivos estratégicos relacionados à perspectiva:

EFETIVIDADE E TRANSPARÊNCIA

PROMOVER A CELERIDADE
PROCESSUAL

MODERNIZAR
AS PRÁTICAS
DE CONTROLE
DO TCE

FORTALECER A
INTEGRAÇÃO
OPERACIONAL
ENTRE OS
SETORES DO TCE

ACOMPANHAR O
CUMPRIMENTO
DAS DECISÕES
DO TCE

PROMOVER A
DIVULGAÇÃO E
A VALORIZAÇÃO
DAS AÇÕES E
RESULTADOS
DO TCE

INTEGRAÇÃO

PROMOVER
UMA MAIOR
INTERAÇÃO
COM ENTIDADES
DE INTERESSE
PÚBLICO

INCENTIVAR
O CONTROLE
SOCIAL

7.3. PERSPECTIVA DE PESSOAS E INOVAÇÕES

Descreve como as pessoas, a tecnologia e o clima organizacional interagem para dar suporte à estratégia organizacional. Nessa perspectiva são identificadas ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional, fatores imprescindíveis para assegurar um processo de mudança sustentável e um aprimoramento contínuo.

Objetivos estratégicos relacionados à perspectiva:

DEFINIR E IMPLANTAR POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS QUE GARANTAM MELHORIAS NA REMUNERAÇÃO, VALORIZAÇÃO, QUALIFICAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DO TCE

DESENVOLVER UMA CULTURA DE PLANEJAMENTO IMPLANTANDO UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA COM FOCO NOS RESULTADOS

7.4. PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Refere-se ao suporte orçamentário e logístico necessários para a implementação das ações planejadas. Essa perspectiva serve de base para integrar as quatro perspectivas do BSC.

Objetivo estratégico relacionado à perspectiva:

ASSEGURAR DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA E RECURSOS FINANCEIROS PARA A REESTRUTURAÇÃO, MODERNIZAÇÃO E ADEQUADO FUNCIONAMENTO DO TCE E OTIMIZAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS COM FOCO NOS RESULTADOS



Mercado Velho
de Rio Branco

8

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos são os resultados que a organização pretende atingir e constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Esses objetivos representam desafios nos quais o alcance de resultados favoráveis é imprescindível para o cumprimento da missão e a concretização da visão de futuro do TCE/AC.

O TCE/AC definiu 12 (doze) objetivos estratégicos que serão trabalhados durante o período de vigência deste plano.



Objetivo Estratégico

1. Ampliar a efetividade na fiscalização e apuração das irregularidades, promovendo a transparência da Gestão Pública.

A busca da sociedade por melhores serviços, eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos têm sido cada vez mais acentuada. O cidadão exige transparência, honestidade, moralidade e excelência na Administração Pública.

Ao Tribunal de Contas incumbe o importante papel de contribuir para a melhoria da administração pública. Para tanto, sua atuação deve ser proativa, por meio de acompanhamento sistemático da gestão e da disponibilização para os gestores públicos de orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando corrigir falhas, evitar desperdícios, melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais, a formulação das políticas públicas, a qualidade de bens e os serviços ofertados, o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação estadual e municipal para disseminação das melhores práticas observadas na administração pública.

Ao TCE/AC compete também contribuir para a ampla transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Portanto, deve aperfeiçoar e ampliar a sistemática de acompanhamento e de divulgação da utilização dos recursos públicos e dos resultados decorrentes. Mas não basta o Tribunal divulgar, é preciso estimular a medição, a análise crítica e a divulgação de resultados pela própria administração, como condição necessária à melhoria da gestão. O acesso e o monitoramento, por parte dos cidadãos, da atuação de instituições e agentes públicos, devem estar entre os resultados das ações de controle exercidas pelo Tribunal de Contas do Estado do Acre.

Indicadores

Índice de fiscalizações que geram melhoria potencial na administração pública

O que mede	Percentual de ações de fiscalização realizadas em que há registro de oportunidades de melhoria na administração pública.
Por que medir	Possuir quantitativo de ações de fiscalização que geram melhoria potencial na administração pública.
Como medir	Número de ações de fiscalização realizadas em que há registro de oportunidade de melhoria na administração pública, dividido pelo número total de ações de fiscalização realizadas.

Índice de auditorias operacionais realizadas.

O que mede	Número de auditorias operacionais realizadas em relação ao total de auditorias.
Por que medir	Para identificar se o TCE está atuando seletivamente na realização de auditorias.
Como medir	Número de auditorias operacionais em relação ao número total de auditorias no ano.

Índice de treinamento acerca da gestão dos recursos públicos aos entes jurisdicionados

O que mede	Mede o nº de entes jurisdicionados com participação em treinamento em relação ao total de jurisdicionados
Por que medir	Possuir histórico das ações de orientação, promovidas pelo TCE/AC, aos jurisdicionados, possibilitando relacioná-lo à percepção de melhoria da gestão diagnosticada a partir das ações de fiscalização
Como medir	Número de jurisdicionados capacitados em relação ao número total de jurisdicionados.



Objetivo Estratégico

2. Garantir a transparência, a imparcialidade e a uniformidade nas decisões e atos do TCE

A legitimidade e a percepção de relevância de uma instituição pública dependem tanto dos resultados alcançados, quanto da divulgação e qualidade desses resultados. A transparência e a correta divulgação permitem que a sociedade perceba e valorize os produtos e serviços oferecidos.

Os produtos e serviços do TCE/AC resultam da análise e julgamento de processos, cuja qualidade requer imparcialidade nos julgamentos e uniformidade das decisões.

O caráter de imparcialidade é indispensável do órgão da jurisdição. A primeira condição para que o julgador possa exercer sua função dentro do processo é a de que ele se coloque entre as partes e acima delas. A imparcialidade do julgador é pressuposto para que a relação processual seja válida.

Outro requisito de qualidade muito importante para conquista da credibilidade é a uniformidade das decisões. As decisões do TCE/AC devem demonstrar coerência e proporcionar segurança. As decisões contraditórias sobre os mesmos temas podem prejudicar uns e beneficiar outros, comprometendo assim o verdadeiro índice de confiança que se pode ter numa instituição de controle: o de dar interpretação uniforme à pluralidade de fatos que se repetem, em situações absolutamente idênticas e regidas pelas mesmas normas.

Indicadores

Grau de transparência dos atos e decisões do TCE/AC

O que mede	Atos ou decisões que efetivamente possuam ferramenta de divulgação implantada e em funcionamento.
Por que medir	Para aferir o grau de transparência do TCE.
Como medir	Tipos de atos e decisões emanados pelo TCE/AC como ferramenta de divulgação implantada em relação aos tipos de atos e decisões emanados pelo TCE/AC.

Índice de atos e decisões uniformes

O que mede	O percentual de atos e decisões que são prolatados em consonância com decisões reiteradas ou súmulas pré-existentes do TCE/AC.
Por que medir	Tal indicador seria um termômetro que acusaria o percentual de decisões ou atos emanados pelo TCE que estão em desacordo com decisões ou atos anteriormente tomados pelo TCE.
Como medir	Número de decisões e atos emanados pelo TCE/AC, embasados em decisões e atos anteriores, em relação ao Número total de decisões e atos emanados pelo TCE/AC.

Objetivo Estratégico

3. Promover a divulgação e a valorização das ações e resultados do TCE

O principal cliente do TCE/AC é a sociedade, que precisa estar informada das ações desenvolvidas e dos resultados atingidos. Sendo, portanto, o Tribunal de Contas, instituição detentora de informações privilegiadas sobre a gestão pública, torna-se, por consequência, responsável pela divulgação de dados que permitam a ampliação da participação do cidadão na vida pública.

Assim, o Tribunal precisa ampliar a transparência de suas ações, diversificando a utilização de canais de comunicação e disponibilizando de forma clara e objetiva suas funções, decisões e dados relacionados à administração pública.

Indicadores

Índice de matérias divulgadas na mídia

O que mede	O número de matérias veiculadas na mídia que divulgam e valorizam as ações do TCE/AC.
Por que medir	Obter dados que possibilitem a verificação do grau de exposição na mídia das ações do TCE/AC, para o reconhecimento da instituição como indispensável ao fortalecimento da cidadania.
Como medir	Somatório das matérias veiculadas na mídia em relação ao total das matérias produzidas pelo TCE/AC.



Objetivo Estratégico

4. Acompanhar o cumprimento das decisões do TCE

A efetividade das ações de controle exercidas pelo TCE/AC depende do cumprimento de suas decisões. É necessário inovar na forma de atuação, remover obstáculos de ordem legal ou instrumental e atuar em parceria com os demais órgãos integrantes do controle, de forma a evitar que a ação lesiva ao patrimônio público fique impune. A atuação do Tribunal deve estar orientada para assegurar a aplicação rigorosa das penalidades e sanções devidas, com vistas ao seu efetivo cumprimento.

Indicadores

Índice de cumprimento das decisões

O que mede	Percentual de cumprimento das determinações do Tribunal Pleno.
Por que medir	Para verificar o grau de efetividade das determinações do Tribunal Pleno.
Como medir	Somatório das determinações atendidas dividido pelo somatório das determinações efetuadas.

Objetivo Estratégico**5. Modernizar as práticas de controle do TCE**

A sociedade anseia por melhoria nos serviços públicos, pela eficiente aplicabilidade dos recursos, exigindo transparência e efetividade da Gestão Pública. Diante disso, cabe ao Tribunal de Contas, como auxiliar do Poder Legislativo, a fiscalização dessa Gestão.

Sendo assim, é fundamental que a Instituição desempenhe suas atividades de forma célere e, para que isso aconteça, é condição primordial que haja a modernização dos processos de trabalho, garantindo assim eficiência e eficácia nas ações desenvolvidas. O alcance desse objetivo propiciará resultados satisfatórios em relação ao tempo despendido durante a análise e julgamento dos processos e ainda no aumento da produtividade e eliminação dos desperdícios.

Indicadores**Índice de procedimentos padronizados e manualizados**

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

Índice de tempo médio de análise e julgamento de processos

O que mede	Tempo médio de análise e julgamento dos processos de controle externo.
Por que medir	Para verificar o tempo médio de análise e julgamento dos processos, avaliando a eficácia das ações tomadas com o objetivo de redução do tempo de análise e julgamento.
Como medir	Somatório do total de dias de tramitação de cada processo de controle externo, julgados no mérito, dividido pelo número de processos julgados no mérito.

Índice de incorporação de recursos de Tecnologia de Informação nos trabalhos de fiscalização

O que mede	Percentual de programas desenvolvidos a serem utilizados nas ações de controle de externo.
Por que medir	Para identificar o quantitativo de soluções de TI que foram implementadas.
Como medir	Quantitativo de soluções de TI desenvolvidos dividido pelo número de soluções planejadas para o período.

Objetivo Estratégico**6. Promover a celeridade processual**

A ação de controle precisa ser tempestiva. Agir tardiamente, além de lesivo à imagem da Instituição, não contribui para a defesa dos interesses do erário ou para o atendimento das expectativas do cidadão. O Tribunal deve responder de forma tempestiva, célere e completa as demandas que lhe são apresentadas e agir de forma proativa, com vistas à redução do tempo de apreciação dos processos para assegurar a efetividade do controle e a credibilidade do Tribunal perante a sociedade.

Indicadores**Índice de tempo médio de apreciação de processos de controle externo**

O que mede	Tempo médio de análise e julgamento dos processos de controle externo
Por que medir	Para verificar o tempo médio de análise e julgamento dos processos, avaliando a eficácia das ações tomadas com o objetivo de redução do tempo de análise e julgamento.
Como medir	Somatório do tempo de tramitação — em dias — de cada tipo de processo, dividido pelo número de processos julgados no mérito, excetuando os recursos interpostos contra as decisões do TCE/AC.



Objetivo Estratégico

7. Incentivar o controle social

A democratização do Estado tem como um dos pressupostos o controle do seu aparelho pela sociedade civil. Para tal, a transparência do Estado, expressa na possibilidade de acesso do cidadão à informação governamental, constitui um requisito fundamental. O cidadão, na medida em que possui a exata dimensão do sucesso ou do fracasso da gestão pública e fornece informações sobre o mau uso de recursos públicos, exerce papel importante para o fortalecimento das ações de controle.

Indicadores

Índice de ações de fortalecimento do controle social realizadas

O que mede	Total de iniciativas desenvolvidas com o objetivo de ampliar a interação do TCE/AC com a sociedade.
Por que medir	Para verificar e avaliar o esforço de aproximação do TCE/AC com a sociedade.
Como medir	Apurar o número de iniciativas realizadas no ano.

Índice de denúncias apresentadas ao TCE/AC.

O que mede	O montante de participações do cidadão no controle dos gastos públicos.
Por que medir	Para verificar e avaliar o grau de interesse do cidadão no exercício do controle externo.
Como medir	Apurar o número de denúncias registradas no ano.

Objetivo Estratégico

8. Fortalecer a integração operacional entre os setores do TCE

A falta de comunicação entre os setores do TCE/AC tem tornado as atividades morosas e às vezes ineficazes. A inexistência de sinergia entre os setores inter-relacionados e a não conscientização dos servidores sobre a importância dessa interação passa pela falta de conhecimento da importância de seu setor dentro do universo em que este está inserido. Por entender uma organização como um complexo composto de um conjunto de partes, cada uma com funções e tarefas específicas, que se não trabalharem harmoniosamente não há como obter os resultados esperados, o fortalecimento da integração entre os setores do TCE/AC é preponderante para o cumprimento de sua missão

Indicadores

Índice de ações realizadas em conjunto

O que mede	O quantitativo de ações realizadas em conjunto.
Por que medir	Como forma de aperfeiçoar o fluxo das informações entre os setores do TCE/AC.
Como medir	O quantitativo de ações realizadas comparadas com as planejadas.



Objetivo Estratégico

9. Promover uma maior interação com entidades de interesse público

A cooperação entre entidades organizacionais promove o desenvolvimento de ações céleres, possibilitam meios eficientes para o alcance dos objetivos, além de evitar a superposição de ações com a mesma finalidade.

Inserido nesse contexto, o Tribunal de Contas, ao longo dos anos, já vem fortalecendo a parceria com várias instituições, dentre elas destacam-se as parcerias firmadas com as Prefeituras e com o Estado na oferta do MBA em Gestão do Controle Externo, e com o Tribunal de Contas da União e Sebrae, dentre outros. Tudo isso com o objetivo de fomentar ações voltadas para a área fim e para a capacitação técnica.

As parcerias ampliam o fluxo de informações, facilitando a detecção da má utilização dos recursos públicos. Favorecem a discussão e o desenvolvimento de metodologias de trabalho, possibilitam maior efetividade no alcance dos responsáveis e aproximam cada vez mais o Tribunal de Contas da sociedade.

Indicadores

Índice de ações realizadas em parcerias

O que mede	O número de trabalhos realizados em parceria com entidades de interesse público.
Por que medir	Para avaliar a quantidade de parcerias firmadas com as entidades de interesse público.
Como medir	Somatório das ações realizadas em parceria.





Objetivo Estratégico

10. Definir e implantar políticas de Gestão de Pessoas que garantam melhorias na remuneração, valorização, qualificação e motivação dos servidores do TCE/AC

O ser humano é o ativo mais importante de uma instituição de controle. Sua atuação deve ser considerada ação finalística e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como gerar resultados, inovar, criar conhecimento e agregar valor a seus produtos e serviços, requisitos essenciais à sobrevivência institucional. Nesse contexto, torna-se imprescindível, como forma de valorização profissional e promoção da qualidade de vida no trabalho, a implementação de uma política interna de gestão de pessoas e do conhecimento, orientada para o aprimoramento das competências necessárias ao cumprimento da missão e atingimento dos objetivos estratégicos do Tribunal, criando ambiente organizacional que estimule o comportamento participativo e comprometido com os resultados e o desenvolvimento pleno de habilidades, mediante disseminação de cultura voltada para a inovação e para a busca de novos desafios.

Indicadores

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

O que mede	Mede o grau de satisfação dos servidores.
Por que medir	Para atuar sobre os fatores que interferem no clima organizacional, buscando a excelência da organização.
Como medir	Através de pesquisa de clima organizacional

Objetivo Estratégico

11. Desenvolver uma cultura de planejamento implantando um modelo de gestão participativa com foco nos resultados

O planejamento deve ser considerado como um processo contínuo e permanente, dentro de um espaço de tempo definido, utilizando instrumentos apropriados para a tomada antecipada de decisões. Além disso, é condição indispensável que os servidores compreendam os objetivos institucionais e que haja o alinhamento da organização com as estratégias definidas, pois esses fatores são preponderantes para garantir o sucesso da organização.

E para se alcançarem os resultados é necessário monitorar-se o planejamento, estabelecendo indicadores de desempenho que facilitem a avaliação das atividades desenvolvidas, possibilitando o feedback, a adoção de novos caminhos e a implantação de melhorias no TCE/AC.

Indicadores

Índice de alcance das metas

O que mede	Percentual de alcance das metas estabelecidas.
Por que medir	Verificar a eficácia no cumprimento do plano estratégico.
Como medir	Média dos percentuais de alcance das metas estabelecidas.

Objetivo Estratégico

12. Assegurar dotação orçamentária e recursos financeiros para reestruturação, modernização e adequado funcionamento do TCE e otimizar a aplicação dos recursos com foco nos resultados.

O suporte orçamentário e financeiro é condição primordial para o TCE/AC cumprir sua missão institucional, pois para exercer o controle externo são necessárias inúmeras ações, entre elas, manter um quadro técnico capaz de acompanhar a evolução dos atos de corrupção e tecnologia para fiscalizar a execução orçamentária. O referido suporte possibilitará a esta Corte de Contas condições de garantir auditorias operacionais e contábeis, o que é fundamental para a eficácia do controle externo.

Indicadores

Índice de custo das auditorias e inspeções realizadas

O que mede	O quantitativo de inspeções e auditorias realizadas, comparado com os recursos investidos no controle.
Por que medir	Para analisar se o suporte orçamentário e financeiro que o TCE/AC possui é suficiente para o cumprimento de suas atribuições institucionais.
Como medir	O custo das ações realizadas em relação ao crédito orçamentário anual disponibilizado ao TCE/AC.





Banho de rio em
Cruzeiro do Sul

GLOSSÁRIO

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

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

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

Eficácia - Pleno atingimento dos resultados planejados. Ser eficaz é cumprir o que foi prometido, atingindo os fins almejados; grau com que os objetivos são alcançados; relação entre os resultados pretendidos e os resultados reais de determinada atividade.

Eficiência - Mede a capacidade da organização em utilizar, com o máximo rendimento, todos os insumos necessários ao cumprimento de seus objetivos e metas. A eficiência preocupa-se com os meios, métodos e procedimentos planejados e organizados, a fim de assegurar a otimização dos recursos disponíveis.

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

Gestão Estratégica - É uma forma de acrescentar novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação.

Indicadores - Ponto a ser medido e monitorado para garantir a qualidade do produto ou serviço de acordo com a expectativa do cliente. É o padrão utilizado para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Mostra a situação relativa de um determinado item considerado relevante em função do que lhe é possível estabelecer, orientando a tomada de decisão e as ações e atividades. Tem foco sobre o resultado do processo.

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

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

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

Perspectiva de pessoas e inovação - Representação das ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional, necessárias para assegurar o crescimento e aprimoramento contínuo da organização. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

Perspectiva de processos internos - Representação dos processos críticos nos quais a organização deve alcançar a excelência com a finalidade de efetivamente alcançar os objetivos traçados.

Perspectiva de resultados - Representação dos resultados que a organização deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional e, em decorrência, para alcançar sua visão de futuro.

Perspectivas de orçamento e logística - Representação do suporte orçamentário e logístico necessários ao efetivo funcionamento da organização em termos de processos internos, inovação e desenvolvimento institucional.

Perspectivas - Dimensões referentes ao negócio que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização.

Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir, mediante o ponto de vista de cada público de interesse. Originalmente, a metodologia do BSC era composta das perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, as quais podem ser adaptadas conforme a peculiaridade de cada organização.

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

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

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

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

PARTICIPANTES DO WORKSHOP

Nome	Unidade Administrativa representada
Adalberto Ferreira da Silva	Ouvidoria
Adriana da Silva Marques	3ª Inspeção Geral de Controle Externo
Agmara Cavalcante de Souza	Gab. Cons. Antonio Cristovão Correia de Messias
Antonio Oliveira Neto	Auditoria
Antonio Weverton Quintela de Souza	Gab. Cons. Valmir Gomes Ribeiro
Carlos Roberto Martins da Silva	1ª Inspeção Geral de Controle Externo
Cristina de Souza Haluen	Divisão de Serviços Administrativos
Cláudio Amirton Pereira de Melo	Secretaria da Diretoria Administrativa e Financeira
Dirce Raimunda de Jesus Nascimento	Secretaria das Sessões
Ericléia Vieira de Souza	Gabinete da Presidência
Fernando Augusto Araújo Gallo	Divisão de Recursos Humanos
Francisco Raulino Saraiva de Farias	Gab. Cons. Naluh Maria Lima Gouveia dos Santos
Helder Cavalcante de Lima	Associação dos Servidores do Tribunal de Contas (ASTCON)
Helida Maria Araújo de Freitas	Corregedoria
Hiram Portela da Costa	Gabinete da Presidência
Jaime Fontes Vasconcelos	Centro de Processamento de Dados
Janete Soares de Oliveira	Divisão de Recursos Humanos
José Mario Pereira Dantas	Centro de Processamento de Dados
Juliana da Silva de Abreu Moreira	Escola de Contas Cons. Alcides Dutra de Lima

Nome	Unidade Administrativa representada
Kellyton Silva Carvalho	3ª Inspeção Geral de Controle Externo
Laura Camila Mamed	Diretoria de Auditoria Financeira e Orçamentária (DAFO)
Lucivete Almada Barbosa Leite Lima	2ª Inspeção Geral de Controle Externo
Marcos dos Santos Mendonça	Gab. Cons. Ronald Polanco Ribeiro
Marcus Vinicius de Lucas Fleming	3ª Inspeção Geral de Controle Externo
Maria Célia Vieira do Nascimento	Divisão Financeira
Maria de Jesus Carvalho de Souza	Comissão de Planejamento
Maria Ilanice Lima de Souza	Diretoria de Auditoria Financeira e Orçamentária (DAFO)
Maria Ivone da Silva	4ª Inspeção Geral de Controle Externo
Maria Valdiza Ferreira Muniz	Comissão de Planejamento
Marilene de Souza Bittencourt	2ª Inspeção Geral de Controle Externo
Mirla de Oliveira Lopes	Comissão de Planejamento
Nucineide Celestino de Lima	Diretoria Administrativa e Financeira (DAF)
Pablo Melo Ferreira	2ª Inspeção Geral de Controle Externo
Rodrigo Aiache Cordeiro	Gab. Cons. Dulcinéa Benício de Araújo
Rodrigo Roesler	3ª Inspeção Geral de Controle Externo
Rui Oscar de Souza Abrantes Guedes	Gab. Cons. Antonio Jorge Malheiro
Samara Rodrigues da Costa	1ª Inspeção Geral de Controle Externo
Térgila Machado Lima	4ª Inspeção Geral de Controle Externo

“

O PLANEJAMENTO NÃO DIZ RESPEITO
A DECISÕES FUTURAS, MAS ÀS
IMPLICAÇÕES FUTURAS DE DECISÕES
PRESENTES

”

(Peter Drucker)



TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DO ACRE

