

# IV Plano Estratégico

2020-2025

1ª REVISÃO

dezembro, 2021



**Tribunal de Contas**  
ESTADO DE PERNAMBUCO

# COMPOSIÇÃO DA GESTÃO

Conselheiro  
**DIRCEU RODOLFO DE M. JÚNIOR**  
Presidente

Conselheiro  
**RANILSON BRANDÃO RAMOS**  
Vice-Presidente

Conselheira  
**MARIA TERESA CAMINHA DUERE**  
Corregedora

Conselheiro  
**CARLOS PORTO DE BARROS**  
Ouvidor

Conselheiro  
**VALDECIR FERNANDES PASCOAL**  
Diretor da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães

Conselheiro  
**CARLOS DA COSTA PINTO NEVES FILHO**  
Presidente da 1ª Câmara

Conselheiro  
**MARCOS COELHO LORETO**  
Presidente da 2ª Câmara

**GERMANA GALVÃO LAUREANO CAVALCANTE**  
Procuradora-Geral - MPCO

**ADRIANO CISNEIROS DA SILVA**  
Auditor-Geral - AUGE

**AQUILES VIANA BEZERRA**  
Procurador-Chefe - PROJUR

**ULYSSES JOSÉ BELTRÃO MAGALHÃES**  
Diretor-Geral - DG

**ANTONIO CABRAL DE CARVALHO JUNIOR**  
Diretor-Geral Adjunto - DGA

**KARLA FABIANE SOUTO MAIOR DOS SANTOS**  
Chefe do Gabinete da Presidência - GPRE

**RICARDO MARTINS PEREIRA**  
Coordenador da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães - ECPBG

**PRISCILA MARQUES DE ALMEIDA BARBOSA MONTEIRO**  
Coordenadora da Ouvidoria - OUVI

**GUSTAVO PIMENTEL DA COSTA PEREIRA**  
Coordenador da Corregedoria Geral - CORG

**ADRIANA FIGUEIREDO ARANTES**  
Coordenadora de Controle Externo - CCE

**ANA CECÍLIA CÂMARA BASTOS**  
Coordenadora de Administração Geral - CAD

**EDGARD TÁVORA DE SOUSA**  
Diretor de Gestão e Governança - DGG

**KARLA MARIA DE OLIVEIRA ALMEIDA**  
Diretora de Comunicação - DC

**JOSÉ DEODATO SANTIAGO DE ALENCAR BARROS**  
Diretor de Plenário - DP

**EDUARDO MACHADO DE MELO**  
Chefe do Núcleo de Auditorias Especializadas - NAE

**CONRADO LOBO MONTENEGRO NETO**  
Chefe do Núcleo de Engenharia - NEG

**ANA LUÍSA DE GUSMÃO FURTADO**  
Diretora do Departamento de Controle Estadual - DCE

**EDUARDO ALCÂNTARA DE SIQUEIRA**  
Diretor do Departamento de Controle Municipal - DCM

**JOSÉ ANTÔNIO LEITE GONÇALVES**  
Diretor do Departamento de Administração e Infraestrutura - DAI

**ANDRÉ RICARDO BATISTA DE BARROS E SILVA**  
Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF

**BRENO CÉSAR SPINDOLA CORREIA**  
Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP

**MARIA DO SOCORRO FÉLIX**  
Diretora do Departamento de Informação e Documentação - DED

**Mª DE FÁTIMA TAVARES T. BARRETO**  
Chefe do Núcleo Técnico de Plenário - NTP

**LUCIANA DE BARROS CABRAL**  
Chefe do Núcleo de Apoio às Sessões - NAS

**ANA CAROLINA CHAVES MACHADO DE MORAIS**  
Diretora de Tecnologia da Informação - DTI

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	<b>4</b>
1. EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO TRIBUNAL DE CONTAS DE PERNAMBUCO	<b>5</b>
2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025	<b>10</b>
3. METODOLOGIA DA 1ª REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025	<b>14</b>
4. INTENÇÃO ESTRATÉGICA	<b>15</b>
5. MAPA ESTRATÉGICO	<b>17</b>
6. OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS	<b>19</b>

# APRESENTAÇÃO

Em um cenário político e econômico altamente desafiador, os Tribunais de Contas têm o desafio de ir além do estrito cumprimento de seu papel institucional, sendo necessário estreitar os laços com a sociedade, mostrando-se como órgão indispensável na relevante tarefa de assegurar que os recursos públicos sejam revertidos em benefício para o cidadão.

Nesse sentido, com a participação dos servidores, foi elaborado, em 2019, o IV Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), para o ciclo de 2020-2025. Valendo-se da maturidade alcançada e da cultura estabelecida nos três ciclos anteriores, o Tribunal buscou enfatizar a sua aproximação com a sociedade, trabalhando para entregar resultados condizentes com os seus anseios e necessidades.

Sendo assim, para este novo ciclo, os esforços do controle externo serão direcionados para o aperfeiçoamento das políticas públicas oferecidas ao povo pernambucano, em suas mais variadas vertentes (educação, saúde, segurança, meio-ambiente, saneamento, etc.), sem deixar em segundo plano a necessária e incansável atuação na prevenção e combate à corrupção.

Em dezembro de 2021, conforme previsão do art. 4º da Portaria Normativa TC nº 81/2019, foi concluída a 1ª revisão deste Plano, buscando-se incorporar as lições aprendidas no decorrer de sua execução, assim como refletir as mudanças ocorridas tanto no cenário interno da organização, quanto no cenário externo.

Assim sendo, o processo de revisão do Plano Estratégico 2020-2025 teve por escopo os seguintes tópicos:

- revisão da Identidade Estratégica, especialmente em relação à Visão de Futuro, com vistas à inclusão da temática de políticas públicas, em sintonia com as diretrizes expressas na Declaração de Moscou (INTOSAI) e na Carta de Foz do Iguaçu (ATRICON, IRB e AUDICON) ;
- análise do Mapa Estratégico, buscando a racionalização dos objetivos estratégicos, de forma a simplificar o modelo e facilitar a sua operacionalização;
- realinhamento dos indicadores e iniciativas estratégicas.

De forma didática e objetiva, constam neste documento, o processo de planejamento do TCE-PE, o Diagnóstico e a Intenção Estratégica, assim como o Mapa Estratégico 2020-2025, os Objetivos, Indicadores e Iniciativas Estratégicas.

# **1. EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO NO TRIBUNAL DE CONTAS DE PERNAMBUCO**

Em 2001, surgiram no TCE-PE as primeiras tentativas de construção de planos para a organização. Embasados por objetivos estratégicos, as unidades desenvolveram suas propostas de ações setoriais, porém sem seguir um plano estratégico. Além disso, não houve um processo sistemático de monitoramento.

No ano seguinte, foram definidos previamente alguns elementos que nortearam a construção do Plano Operacional Anual (POA): Missão, Visão de Futuro, Objetivos Gerais e Específicos e Ações. Sistematizou-se também um processo de monitoramento deste Plano, sendo prejudicado pela inexistência de metas e de indicadores de desempenho.

O Núcleo de Controle Interno (NCI) - unidade que recebeu a incumbência de coordenar o processo de planejamento. - resolveu adotar a metodologia ZOPP (Planejamento Orientado por Objetivos). Com base nessa metodologia, foi construído o Plano Operativo Anual de 2003. Entretanto, a ausência de um plano de longo prazo limitava a eficácia dos planos operativos.

## **1º Ciclo: 2004-2008**

No fim de 2003, foi construído o I Plano Estratégico do TCE-PE para o período 2004-2008, contendo a Identidade Organizacional (Missão, Visão e Valores), Diagnóstico Organizacional (Ambiente Externo: Ameaças e Oportunidades e Ambiente Interno: Forças e Fraquezas), Macrofluxo do Processo Principal e Macro-objetivos Organizacionais. Além disso, também foram definidos indicadores de desempenho institucionais para serem acompanhados ao longo dos cinco anos de execução do Plano. Em 2004, foram construídos os primeiros Planos de Gestão e Operativo Anual com base em um Plano Estratégico no TCE-PE. Desenvolveu-se um sistema informatizado (SISPLAN) para facilitar o monitoramento da implementação das ações do Plano Estratégico e estruturou-se um Plano de Monitoramento.

## **2º Ciclo: 2008-2012**

Antes do final da vigência do 1º Ciclo de Planejamento (2004-2008), no ano de 2007, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoamento dos instrumentos de acompanhamento, particularmente, na sistemática de monitoramento. Essa necessidade de mudança provocou, então, a antecipação da elaboração do II Plano Estratégico, com vigência a partir de 2008 e estendendo-se até 2012.

Foi utilizada a ferramenta Balanced Scorecard (BSC), que adota o Mapa Estratégico para comunicar de forma gráfica a estratégia da instituição. No Mapa Estratégico constam as perspectivas e seus respectivos objetivos estratégicos. Neste ciclo, as quatro perspectivas selecionadas foram: 1) Sociedade, 2) Clientes, 3) Processos Internos e 4)

Aprendizagem e Crescimento. O referido Mapa Estratégico foi desdobrado em 9 Mapas Gerenciais. Foi também concebido e estruturado o Modelo de Planejamento e Monitoramento para o TCE-PE. A cada ano foi construído o Plano Operacional Anual e todos os Mapas Gerenciais do TCE-PE, sendo monitorados trimestralmente pelo grupo gestor e pelo Conselho, por intermédio da utilização do SISPLAN e do acompanhamento dos indicadores estratégicos e gerenciais.

Uma novidade introduzida no monitoramento, iniciada em 2012, foi o acompanhamento mensal de indicadores e projetos estratégicos por parte da presidência e direção do Tribunal. Destaca-se que, em 2012, diversos setores do TCE-PE passaram a utilizar a ferramenta Channel, tanto no módulo de indicadores, como no de gerenciamento de projetos. Essa ferramenta foi adquirida pelo Instituto Ruy Barbosa e disponibilizada para todos os Tribunais de Contas do país.

### **3º Ciclo: 2013-2019**

No 3º ciclo (2013-2019), com a finalidade de simplificar o processo de desdobramento da estratégia e manter o foco das pessoas no Mapa Estratégico e não nos Mapas Gerenciais, estes foram substituídos por Painéis de Contribuição, que continham objetivos e indicadores de contribuição e projetos setoriais. Na realidade, a diferença foi maior em termos de representação gráfica, pois, na realidade, cada Área continuou tendo seus próprios objetivos, indicadores, metas e projetos. Por outro lado, durante este ciclo, foi desenvolvido e implantado o Programa Merecer, que passou a conceder prêmios de acordo com uma “Nota de Merecimento”, calculada não apenas com base no desempenho individual do servidor, mas também nos desempenhos institucional e das Áreas de Contribuição.

No final do 3º Ciclo (2013-2019), o alinhamento da estratégia com as áreas passou a ser feito de forma ainda mais simples e direta, pelo desdobramento de indicadores estratégicos em indicadores táticos. Estes indicadores foram abrigados em 10 Planos, cada um destinado a uma Área de Contribuição específica. Seguindo semelhante metodologia, o desdobramento da estratégia chegou até aos Segmentos Organizacionais, a exemplo do que já havia ocorrido com a Área de Julgamento, através do desdobramento de indicadores táticos em operacionais. As únicas exceções foram as Áreas de Contribuição DP - Diretoria de Plenário e OUVI - Ouvidoria. Nestes dois casos, os indicadores do nível tático não foram desdobrados em indicadores do nível operacional.

Desde 2003 até o presente momento, o Tribunal vem, ano após ano, adquirindo experiência e aprimorando o seu modelo, reconhecendo as suas conquistas, mas entendendo que este é um processo contínuo e que muitas outras boas mudanças ainda estão por vir. De forma resumida, pode-se dizer que os principais marcos da evolução do planejamento estratégico e do Modelo de Gestão e Governança do TCE-PE foram os seguintes:

ANO	MARCOS IMPORTANTES
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgimento das primeiras tentativas de construção de planos para a organização.</li> <li>• Embasados por objetivos estratégicos, os Segmentos desenvolveram suas propostas de ações setoriais, porém sem seguir um planejamento estratégico e sem contar com o monitoramento sistemático dos resultados.</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do Plano Operacional Anual (POA 2003) com base na metodologia ZOPP - Planejamento Orientado por Objetivos.</li> <li>• Definição de alguns elementos que nortearam a construção deste Plano: missão, visão de futuro, objetivos gerais e específicos e ações.</li> <li>• Sistematização de um processo de monitoramento deste Plano, que ficou prejudicado pela inexistência de metas e de indicadores de desempenho.</li> <li>• Criação da área denominada “NCI – Núcleo de Controle Interno”, subordinada diretamente ao Gabinete da Presidência, e que posteriormente passou a ser denominada NPC - Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional.</li> <li>• Início da coordenação do processo de planejamento do Tribunal pelo Núcleo de Controle Interno.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construção do 1º Plano Estratégico do Tribunal (Ciclo: 2004 – 2008), contendo identidade organizacional, diagnóstico organizacional, macrofluxo do processo principal e macro-objetivos organizacionais</li> <li>• Definição de indicadores de desempenho institucionais para serem acompanhados ao longo dos cinco anos de sua execução.</li> <li>• Realização do 1º Seminário de Planejamento Estratégico, com a finalidade de disseminar o pensamento estratégico e definir alguns elementos importantes para a estratégia da Instituição.</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do 1º Ciclo de Planejamento Estratégico, com duração de 2004 a 2008.</li> <li>• Neste período foram construídos os primeiros Planos de Gestão e Operativo Anual com base em um Plano Estratégico.</li> <li>• Desenvolvimento e implantação de um sistema informatizado (SIS-PLAN), utilizado para facilitar o monitoramento das ações do Plano.</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão de antecipar o 2º ciclo estratégico, principalmente por conta de fragilidades na sistemática de monitoramento do Plano.</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do 2º Plano Estratégico do Tribunal (Ciclo: 2008 – 2012), com a adoção da ferramenta BSC – Balanced Scorecard e a utilização do Mapa Estratégico, que foi desdobrado em 9 Mapas Gerenciais.</li> </ul>
2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do 2º Ciclo de Planejamento Estratégico, com duração de 2008 a 2012, período em que o Plano Operacional Anual e os Mapas Gerenciais foram construídos a cada ano.</li> <li>• Monitoramento trimestral dos indicadores estratégicos e gerenciais, sendo realizado por um grupo de gerentes e pelo Conselho, com o auxílio do SISPLAN.</li> </ul>

ANO	MARCOS IMPORTANTES
2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração do 3º Plano Estratégico do Tribunal (Ciclo: 2013 – 2018), com a adoção da ferramenta BSC – Balanced Scorecard e a utilização do Mapa Estratégico, que foi desdobrado em 12 Painéis de Contribuição.</li> <li>• Elaboração de uma nova cesta de indicadores e metas, o que aumentou o foco nos resultados.</li> <li>• Alteração na sistemática de monitoramento, que passou a ser mensal, sendo realizada pela direção e pelo Presidente do Tribunal.</li> <li>• Início da utilização da plataforma Channel, nos módulos de indicadores e gerenciamento de projetos</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do 3º Ciclo de Planejamento Estratégico, período em que o monitoramento passou a ser realizado também por Área de Contribuição (num total de 12), com a participação de diversos gerentes.</li> <li>• Desenvolvimento e implantação da metodologia de gerenciamento de projetos.</li> <li>• Integração de políticas de motivação, desenvolvimento e gestão, com a Nota de Merecimento calculada não apenas pelo desempenho individual, mas também pelo institucional, com base nos indicadores estratégicos do TCE.</li> <li>• 1ª Revisão do Plano 2013 - 2018.</li> </ul>
2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalização do Modelo de Gestão e Governança do Tribunal, através da Resolução TC nº 12/14.</li> <li>• Formalização do Escritório de Projetos e aperfeiçoamento da sistemática de monitoramento, ocasião em que foram introduzidas a RAE – Reunião de Análise da Estratégia e a RM&amp;A – Reunião de Monitoramento e Análise. Estas reuniões passaram a ser realizadas bimestralmente, com alternância dos meses e a participação de um número ainda maior de gerentes.</li> <li>• Elaboração dos BSCs Operacionais para os Gabinetes dos Conselheiros, Conselheiros Substitutos e Procuradores.</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2ª Revisão do Plano 2013 - 2018, com alterações na visão de futuro e nos objetivos estratégicos.</li> <li>• Cálculo da Nota de Merecimento dos servidores não apenas com base nos desempenhos institucional e individual, mas também pelo avanço das Áreas de Contribuição, o que fortaleceu mais ainda o Modelo de Gestão e Governança.</li> <li>• Alinhamento dos prazos para publicação dos processos de controle externo com os prazos definidos pelo MMD - TC (Marco de Medição do Desempenhos dos Tribunais de Contas).</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alinhamento da estratégia com os Acordos de Trabalho e PDI.</li> <li>• Publicação dos primeiros processos eletrônicos.</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do TCE-PE pela comissão do MMD-TC, considerando o Monitoramento da Estratégia como uma das 3 “boas práticas” da Instituição.</li> <li>• Elaboração do Desdobramento Operacional para os Departamentos e Núcleos da CAD e da CCE.</li> </ul>



ANO	MARCOS IMPORTANTES
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisão de alterar a duração do Ciclo, prorrogando o seu final para dezembro de 2019, fazendo coincidir o início do novo Plano com o início da Gestão 2020 - 2021.</li> <li>• Apresentação do Modelo de Gestão e Governança do TCE-PE no 1º Laboratório de Boas Práticas para o Controle Externo, em Cuiabá - MT e no congresso da ATRICON.</li> <li>• Fusão do Escritório de Projetos com a Gerência de Planejamento.</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização da Oficina de Desafios do TCE-PE e da Semana de Inovação, em parceria com o CESAR - Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife.</li> <li>• Fortalecimento da tradução da estratégia nos segmentos organizacionais, com o desdobramento dos indicadores estratégicos em táticos e destes em operacionais.</li> <li>• Publicação da Portaria TC nº 73/2019, atualizando o Modelo de Gestão e Governança do Tribunal e revogando a Resolução TC nº 12/14.</li> <li>• Elaboração do 3º Plano Estratégico do Tribunal (Ciclo: 2020 – 2025).</li> </ul>

## **2. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025**

O plano estratégico é o documento resultante do processo de planejamento estratégico e tem por finalidade guiar a ação organizacional ao longo do ciclo estratégico. A elaboração do Plano Estratégico 2020-2025 tomou como referência a metodologia BSC - Balanced Scorecards, especialmente útil para organizações públicas, visto que preconiza a medição do desempenho institucional por meio de indicadores diversificados, englobando diversos aspectos além do puramente financeiro.

Para efeito deste Plano, são considerados os seguintes conceitos:

- Mapa Estratégico - representação gráfica que identifica perspectivas e os principais objetivos estratégicos, estabelecendo entre eles relações de causa e efeito, facilitando a disseminação da estratégia para todos os níveis da Instituição;
- Perspectivas - componentes do Mapa Estratégico, contendo os objetivos estratégicos correlatos. No caso do TCE-PE, são definidas três perspectivas: 1) Resultados para a Sociedade, 2) Processos Internos e 3) Pessoas e Inovação;
- Objetivos Estratégicos - representam compromissos que a organização pretende assumir ao longo de um determinado espaço de tempo, à luz da análise do ambiente externo e interno, da missão, da visão e dos valores;
- Indicadores Estratégicos – instrumentos de mensuração do alcance dos objetivos estratégicos. Esta mensuração é realizada com a finalidade de verificar se a estratégia da organização está sendo bem executada e se o patamar estabelecido em sua visão será realmente alcançado no final do ciclo;
- Metas – níveis de desempenho a serem alcançados em um espaço de tempo específico e determinado. Elas são a representação quantitativa do patamar de desempenho almejado de um indicador;
- Iniciativas Estratégicas - ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento de lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual e as metas futuras e, frequentemente, são operacionalizadas através de projetos.

Seguindo a metodologia adotada, a construção do Plano ocorreu ao longo do exercício 2019 e teve início com a elaboração do diagnóstico estratégico e a definição da intenção estratégica. Em seguida, foram estruturadas as suas perspectivas, cada uma com os respectivos objetivos, iniciativas e indicadores.

O diagnóstico estratégico tem por finalidade levantar e analisar dados e informações sobre o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) da instituição, facilitando a tomada de decisões sobre a estratégia a

ser seguida. Ele é importante pois fornece subsídios para o aprimoramento da visão prospectiva, favorecendo a capacidade de antecipação da gestão. A partir de um bom diagnóstico, crescem as chances do plano estratégico ser elaborado de forma mais acertada.

Para subsidiar a construção do Plano Estratégico 2020-2025, o TCE-PE levantou dados e informações sobre o ambiente interno e externo tendo por base as seguintes fontes:

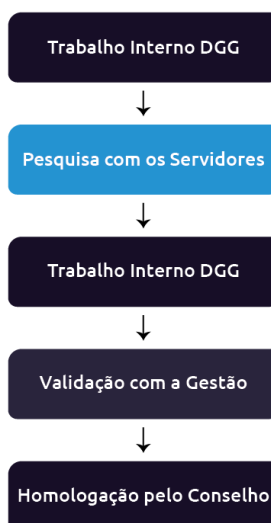
- Pesquisa de Imagem Institucional 2016, pesquisa essa realizada junto à sociedade, visando medir o conhecimento sobre a instituição e suas atividades, o desempenho do TCE-PE, incluindo o grau de satisfação com a sua atuação;
- Pesquisa sobre a Intenção e o Plano Estratégico de outros Tribunais de Contas do Brasil;
- Pesquisa com os servidores, estagiários e terceirizados do TCE-PE, utilizando a ferramenta “Formulário Google”, sobre os objetivos e resultados estratégicos obtidos no Ciclo 2013-2019;
- Documento contendo os principais desafios do TCE - PE, elaborado com base nos resultados da Oficina de Inovação, realizada em maio de 2019;
- Entrevistas semiestruturadas com Conselheiros do TCE-PE.

Importante ainda destacar a realização, no mês de abril de 2019, do curso Gestão Estratégica com o uso do Balanced Scorecard (BSC), ministrado pela Stex Desenvolvimento Empresarial, que teve por objetivo nivelar os conhecimentos sobre planejamento estratégico dos representantes das áreas participantes da construção do novo Plano.

Com base no diagnóstico elaborado, o Tribunal foi construindo, passo a passo, uma proposta de Plano Estratégico, obedecendo a seguinte sequência: intenção estratégica; objetivos da perspectiva de “Resultados para a Sociedade”; objetivos da perspectiva “Processos Internos”; objetivos da perspectiva “Pessoas e Inovação”. Essas 4 etapas de construção da proposta foram executadas utilizando a mesma metodologia:

- Análise de informações e elaboração de proposta inicial pela DGG;
- Pesquisa com os servidores, considerando a proposta inicial elaborada pela DGG;
- Ajustes na proposta inicial ou elaboração de uma nova proposta com base nos resultados da pesquisa realizada;
- Apresentação da nova proposta para o Comitê de Gestão Estratégica (validação da proposta);
- Realização de novos ajustes;
- Apresentação da nova proposta para o Conselho (Homologação).

## Plano 2020-2025: Metodologia



O passo seguinte consistiu na definição das iniciativas estratégicas, ou seja, as ações que devem ser executadas durante o ciclo do planejamento para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

A proposta de iniciativas estratégicas foi construída a partir de Oficinas realizadas com representantes das 10 (dez) Áreas de Contribuição do Tribunal. Nas Oficinas, os representantes tiveram a possibilidade de opinar e ajudar a definir as iniciativas, trazendo sugestões levantadas previamente em debates com as suas equipes.

Por fim, no Seminário de Planejamento e Gestão, evento que contou com a participação de gerentes de todas as áreas do TCE, além de conselheiros, conselheiros substitutos e



de procuradores do Ministério Público de Contas, as iniciativas estratégicas foram objeto de discussões em grupos para sugestões e comentários pelos participantes. Para a definição da nova cesta de indicadores estratégicos, foi contratado junto ao Instituto Publix o curso “Modelagem de Indicadores Estratégicos”, que contou com a participação de servidores representativos dos diversos segmentos da Casa. Com enfoque prático, o curso teve por objetivo a construção de uma versão inicial da cesta de indicadores estratégicos.

Em um momento posterior, essa proposta inicial foi refinada e aprofundada em Oficinas promovidas pela DGG com o mesmo grupo de servidores que participou do curso.



### **3. METODOLOGIA DA 1ª REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2025**

O processo de revisão do Plano Estratégico foi estruturado em dois blocos de atividades. No primeiro bloco, foram trabalhados os aspectos relacionados à Visão de Futuro e ao Mapa Estratégico. No segundo bloco, foram revisados os indicadores e iniciativas estratégicas.

Os trabalhos foram realizados em conformidade com a seguinte agenda

1. Bloco I - Visão de futuro + Mapa Estratégico
  - 1.1 Período de realização: agosto/setembro
  - 1.2 Atividades:
    - 1.2.1 Elaboração de proposta inicial (DGG/GGEP)
    - 1.2.2 Discussão/validação com grupo representativo das áreas de contribuição e Comitê de Gestão Estratégica (2 reuniões com 30 participantes)
    - 1.2.3 Discussão/validação com o Presidente
    - 1.2.4 Homologação junto ao Conselho em Reunião Administrativa
  
2. Bloco II - Indicadores estratégicos + Iniciativas estratégicas
  - 2.1 Período de realização: outubro/novembro/dezembro
  - 2.2 Atividades:
    - 2.2.1 Reorganização dos indicadores e iniciativas conforme definição do Bloco I (DGG)
    - 2.2.2 Reuniões de revisão com as áreas (20 reuniões com 154 participantes)



## 4. INTENÇÃO ESTRATÉGICA

Segundo Idalberto Chiavenato e Arão Sapiro, "A intenção estratégica da organização é constituída por seus propósitos, das competências essenciais para que possa trilhar seu destino e de sua ideologia central que é o conjunto de princípios e valores que dão os limites da ação da organização." A intenção estratégica de uma instituição é composta basicamente do Negócio, da Missão, da Visão e dos Valores. A Intenção Estratégica para o ciclo 2020-2025 foi definida nos seguintes termos:

### a) NEGÓCIO

A definição do negócio de uma organização alicerça e inspira a estratégia. Mais do que o produto ou serviço, o negócio deve explicitar o campo de atuação, através do benefício resultante do produto/serviço para os seus clientes. Segundo Peter Drucker, a resposta à pergunta "Qual é o nosso negócio?" é tudo, menos óbvia. Grandes empresas têm adotado uma visão estratégica na definição do negócio e alcançado resultados surpreendentes.

**Negócio:**  
Melhoria da administração pública

### b) MISSÃO

A declaração de Missão é uma descrição breve que define a razão de ser da organização e deve refletir o propósito fundamental da entidade, sobretudo o que ela fornece aos clientes ou, no caso de órgãos públicos ou de entidades sem fins lucrativos, aos cidadãos e beneficiários. A missão deve responder à seguinte questão: "**Por que ou para que existimos?**"

**Missão:**  
Fiscalizar e orientar a administração pública  
em benefício da sociedade

### c) VISÃO

A Visão representa a situação futura que a instituição deseja alcançar, dentro de um determinado tempo e espaço, devendo estar diretamente relacionada com os objetivos estratégicos. Na 1ª Revisão do Plano Estratégico, a Visão foi ajustada de modo a destacar a atuação do TCE-PE no controle externo das políticas públicas.

#### Visão:

Ser reconhecido pela sociedade como uma instituição efetiva no controle externo da administração pública, fortalecendo a transparência, o controle social, as políticas públicas e o combate à corrupção.

### d) VALORES

Os valores são preceitos básicos estabelecidos para balizar as ações e as políticas da instituição na busca da realização da sua visão de futuro. Esses são os valores definidos para o Tribunal:

**Ética** – Relações baseadas em honestidade e respeito, em todos os níveis do TCE-PE, agindo de acordo com os princípios da legalidade, moralidade, impessoalidade e honestidade, atuando segundo os padrões de conduta estabelecidos no código de ética da Instituição.

**Transparência** – Divulgação, com clareza e tempestividade, de informações e resultados sobre as ações do Tribunal e das gestões estaduais e municipais.

**Comprometimento** – Manutenção do compromisso com a intenção estratégica do TCE-PE (Negócio, Missão, Visão e Valores)

**Efetividade** – Atuação com foco em resultados, sem prejuízo da qualidade, assegurando o cumprimento da missão e o alcance da visão institucional. São impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos. A efetividade está vinculada ao grau de satisfação ou ainda ao valor agregado.

**Coerência** – Manutenção de uma relação lógica entre ideias, situações ou acontecimentos.

**Imparcialidade** – Atuação de forma técnica e independente, rejeitando a interferência de qualquer interesse que não seja o público.



## 5. MAPA ESTRATÉGICO

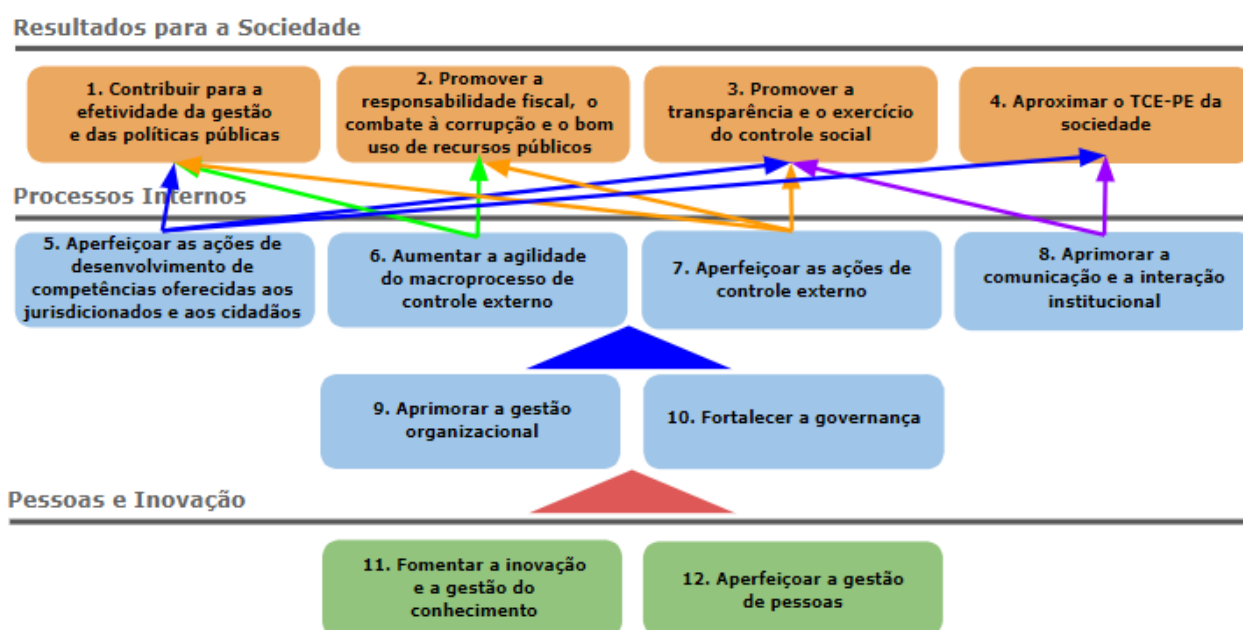
A estratégia é o caminho escolhido por uma organização para alcançar a sua visão de futuro. A estratégia atual do TCE-PE está representada no Mapa Estratégico 2020-2025 e é executada por meio das iniciativas estratégicas empreendidas ao longo do tempo, dentro do ciclo correspondente.

O Mapa Estratégico do TCE-PE para o ciclo 2020-2025 é composto por três perspectivas: “Resultados para a Sociedade”, “Processos Internos” e “Pessoas e Inovação”. Cada perspectiva contém um conjunto de objetivos estratégicos a serem atingidos pelo Tribunal no período de seis anos.

Na 1ª Revisão do Plano Estratégico, optou-se por manter a arquitetura original do Mapa Estratégico, com três perspectivas, porém com a diretriz de somente contabilizar para fins de desempenho institucional as perspectivas “Processos Internos” e “Pessoas e Inovação”, tendo em vista a dificuldade observada no primeiro biênio de execução do Plano de implantar indicadores de desempenho para a perspectiva “Resultados para a Sociedade”. Propõe-se que em 2022 seja realizado um projeto para identificar/desenvolver os indicadores dessa perspectiva, os quais, uma vez amadurecidos e consolidados, passariam a compor o cálculo do desempenho institucional.

No que se refere aos objetivos estratégicos, buscou-se no processo de revisão a simplificação do Mapa Estratégico, mediante a unificação de objetivos correlatos, de forma a obter ganhos operacionais na gestão da estratégia, além de promover as iniciativas estratégicas como instrumento de detalhamento das temáticas tratadas nos objetivos. Revisou-se também a redação e o enquadramento nas perspectivas.

O Mapa Estratégico 2020-2025 revisado encontra-se explicitado na figura abaixo:



As setas representam as relações de causa e efeito entre os objetivos das perspectivas “Resultados para a Sociedade” e “Processos Internos”, explicitando como se pretende produzir os resultados a partir dos processos finalísticos. Dentro da perspectiva “Processos Internos”, a seta azul representa a contribuição dos objetivos ligados à gestão organizacional e governança (objetivos 09 e 10) para os processos internos finalísticos (objetivos 05 a 08). Já entre as perspectivas “Processos Internos” e “Pessoas e Inovação”, a seta única representa que o conjunto dos objetivos da perspectiva base irá contribuir para o aperfeiçoamento da atuação do Tribunal.

Saliente-se que a construção da proposta de iniciativas estratégicas adotou como premissa a ideia de que o alcance dos objetivos da perspectiva “Resultados para a Sociedade” decorre das ações realizadas nas demais perspectivas, de forma que não foram incluídas iniciativas estratégicas na referida perspectiva.

## 6. OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS

### PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 - Aperfeiçoar as ações de desenvolvimento de competências oferecidas aos jurisdicionados e aos cidadãos**

#### Indicadores Estratégicos:

INDICADORES ESTRATÉGICOS
Taxa de cumprimento do Plano de Capacitação para os Jurisdicionados
Taxa de satisfação dos servidores de jurisdicionados com as capacitações
Taxa de UJs com servidores capacitados
Taxa de alcance do público-alvo dos cursos oferecidos
Taxa de satisfação com as ações do TCEndo Cidadania

#### Iniciativas Estratégicas:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Estruturar e implantar um Plano de Capacitação para os Jurisdicionados
Estruturar e implantar um Ambiente Virtual de Orientações aos Jurisdicionados
Desenvolver metodologia de avaliação dos resultados dos cursos oferecidos aos jurisdicionados
Formalizar parcerias com instituições de ensino superior para a realização de cursos de Pós-Graduação em Gestão Pública para os jurisdicionados
Consolidar o modelo do programa TCEndo Cidadania, fortalecendo a integração com o Controle Externo

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 - Aumentar a agilidade do macroprocesso de controle externo**

### **Indicadores Estratégicos:**

<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
Taxa de tempestividade de PC de Governo
Taxa de tempestividade de PC de Gestão
Taxa de tempestividade de Recurso
Taxa de tempestividade de Medida Cautelar
Taxa de tempestividade de Auditoria Especial
Taxa de tempestividade de Admissão de Pessoal
Taxa de tempestividade de APR
Taxa de tempestividade - Demais Modalidades
Taxa de redução do estoque fora do prazo de PC de Governo
Taxa de redução do estoque fora do prazo de PC de Gestão
Taxa de redução do estoque fora do prazo de Recurso
Taxa de redução do estoque fora do prazo de Medida Cautelar
Taxa de redução do estoque fora do prazo de Auditoria Especial
Taxa de redução do estoque fora do prazo de Admissão de Pessoal
Taxa de redução do estoque fora do prazo de APR
Taxa de redução do estoque fora do prazo - Demais Modalidades
Taxa de modalidades processuais implantadas no e-TCEPE

### **Iniciativas Estratégicas:**

<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
Racionalizar as etapas do macroprocesso de controle externo
Elaborar diagnóstico para o aprimoramento do desempenho dos serviços de TI para o controle externo
Implantar, aprimorar e institucionalizar o processo eletrônico
Avaliar as regras de redistribuição e distribuição originária de processos e o impacto da metodologia de aferição de desempenho

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 7 - Aperfeiçoar as ações de controle externo**

### **Indicadores Estratégicos:**

### INDICADORES ESTRATÉGICOS

Taxa de determinações passíveis de monitoramento
Taxa de determinações monitoradas
Taxa de julgamentos de pareceres informados tempestivamente pelas câmaras
Taxa de trabalhos prioritários realizados
Taxa de fiscalizações com benefícios quantitativos

#### Iniciativas Estratégicas:

### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Estruturar a fase de Pós-Julgamento
Implantar metodologia de registro dos benefícios não financeiros
Aprimorar o plano de controle externo
Desenvolver metodologia e sistematizar a execução de análises de políticas públicas
Aprimorar a fiscalização da transparência dos municípios e do Estado

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 8 - Aprimorar a comunicação e a interação institucional

#### Indicadores Estratégicos:

### INDICADORES ESTRATÉGICOS

Taxa de cumprimento do Plano de Estímulo ao Controle Social
Taxa de satisfação com o atendimento das demandas do cidadão
Número de acessos ao Tome Conta
Mídia espontânea - custo equivalente
Taxa de cumprimento do Plano de Comunicação e Marketing institucional
Taxa de satisfação com a comunicação interna

#### Iniciativas Estratégicas:

### INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Elaborar e implantar um Plano Estratégico de Comunicação e Marketing Institucional
Redesenhar o processo de tratamento das demandas do cidadão
Ampliar o número de instituições integrantes da rede Ouvir-PE
Elaborar e implantar um Plano de Estímulo ao Controle Social
Aperfeiçoar o Tome Conta
Fomentar a criação e gestão de Ouvidorias Públicas Municipais
Implantar Conselho de Usuários para acompanhamento e avaliação dos serviços prestados pelo Tribunal/Jurisdicionados

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 9 - Aprimorar a gestão organizacional**

### **Indicadores Estratégicos:**

<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
Taxa de processos de contratação concluídos no prazo
Taxa de estoque dos processos de contratação fora do prazo
Taxa de satisfação com os bens e serviços
Taxa de cumprimento do Plano de Sustentabilidade
Taxa de implantação do Processo Eletrônico Administrativo
Taxa de cumprimento do Plano de Conservação de Edificações e Equipamentos
Taxa de cumprimento do Plano de Investimentos
Taxa de execução orçamentária das demandas planejadas

### **Iniciativas Estratégicas:**

<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
Elaborar e implantar um Plano de Conservação de Edificações e Equipamentos
Elaborar e implantar um Plano de Investimentos
Implantar o Processo Eletrônico Administrativo - SEI
Elaborar e implantar um Plano de Sustentabilidade
Aprimorar e integrar os sistemas de gestão administrativa e financeira e ampliar o acesso às informações gerenciais
Implantar uma nova sistemática de contratações

## **OBJETIVO ESTRATÉGICO 10 - Fortalecer a governança**

### **Indicadores Estratégicos:**

<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
Índice de Governança do TCE-PE
Índice de Transparência do TCE-PE
Taxa de satisfação com governança e gestão por resultados
Taxa de cumprimento do Plano de Governança e Gestão por Resultados
Taxa de cumprimento do Plano de Governança de TI
Taxa de satisfação com os serviços de TI

### Iniciativas Estratégicas:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Elaborar e implantar um Plano de Governança e Gestão por Resultados
Elaborar e implantar um Plano Estratégico de Segurança da Informação
Identificar e implantar indicadores da Perspectiva Resultados para a Sociedade
Elaborar e implantar um Plano de Governança de TI
Estruturar a Transformação Digital no TCE-PE

## PERSPECTIVA PESSOAS E INOVAÇÃO

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 11 - Fomentar a inovação e a gestão do conhecimento

#### Indicadores Estratégicos:

INDICADORES ESTRATÉGICOS
Taxa de cumprimento do Plano de Promoção à Cultura de Inovação
Taxa de percepção da cultura de inovação
Taxa de cumprimento do Plano de Gestão do Conhecimento
Taxa de satisfação com a gestão do conhecimento
Nível de maturidade em gestão do conhecimento
Taxa de cumprimento do Plano de Gestão Documental e de Memória Institucional

#### Iniciativas Estratégicas:

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS
Elaborar e implantar um Plano de Estímulo à Inovação
Elaborar e implantar um Plano de Gestão do Conhecimento
Elaborar e implantar o Plano de Gestão Documental e de Memória Institucional
Consolidar a jurisprudência e criar plataforma para consulta de jurisprudência

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 12 - Aperfeiçoar a gestão de pessoas

### **Indicadores Estratégicos:**

<b>INDICADORES ESTRATÉGICOS</b>
Taxa de cumprimento do Roteiro Anual de Desenvolvimento
Taxa de satisfação com as ações de desenvolvimento
Taxa de satisfação dos servidores do TCE/PE com as capacitações
Taxa de cumprimento do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas
Taxa de Servidores Pós-Graduados
Taxa de satisfação com a política de meritocracia
Taxa de atendimento às expectativas de desempenho
Taxa de satisfação dos servidores
Taxa de percepção da integração

### **Iniciativas Estratégicas:**

<b>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</b>
Elaborar e implantar o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas
Avaliar a efetividade do processo de Gestão de Desempenho e Meritocracia
Aprimorar o Programa TCEndo Saúde
Consolidar o Portal do Conhecimento
Estruturar um modelo de desenvolvimento acadêmico-profissional para servidores do TCE-PE



# COMPOSIÇÃO DA GESTÃO

Conselheiro

**DIRCEU RODOLFO DE M. JÚNIOR**

Presidente

Conselheiro

**RANILSON BRANDÃO RAMOS**

Vice-Presidente

Conselheira

**MARIA TERESA CAMINHA DUERE**

Corregedora

Conselheiro

**CARLOS PORTO DE BARROS**

Ouvidor

Conselheiro

**VALDECIR FERNANDES PASCOAL**

Diretor da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães

Conselheiro

**CARLOS DA COSTA PINTO NEVES FILHO**

Presidente da 1ª Câmara

Conselheiro

**MARCOS COELHO LORETO**

Presidente da 2ª Câmara

**GERMANA GALVÃO LAUREANO CAVALCANTE**

Procuradora-Geral - MPCO

**ADRIANO CISNEIROS DA SILVA**

Auditor-Geral - AUGE

**AQUILES VIANA BEZERRA**

Procurador-Chefe - PROJUR

**ULYSSES JOSÉ BELTRÃO MAGALHÃES**

Diretor-Geral - DG

**ANTONIO CABRAL DE CARVALHO JUNIOR**

Diretor-Geral Adjunto - DGA

**KARLA FABIANE SOUTO MAIOR DOS SANTOS**

Chefe do Gabinete da Presidência - GPRE

**RICARDO MARTINS PEREIRA**

Coordenador da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães - ECPBG

**PRISCILA MARQUES DE ALMEIDA BARBOSA MONTEIRO**

Coordenadora da Ouvidoria - OUVI

**GUSTAVO PIMENTEL DA COSTA PEREIRA**

Coordenador da Corregedoria Geral - CORG

**ADRIANA FIGUEIREDO ARANTES**

Coordenadora de Controle Externo - CCE

**ANA CECÍLIA CÂMARA BASTOS**

Coordenadora de Administração Geral - CAD

**EDGARD TÁVORA DE SOUSA**

Diretor de Gestão e Governança - DGG

**KARLA MARIA DE OLIVEIRA ALMEIDA**

Diretora de Comunicação - DC

**JOSÉ DEODATO SANTIAGO DE ALENCAR BARROS**

Diretor de Plenário - DP

**EDUARDO MACHADO DE MELO**

Chefe do Núcleo de Auditorias Especializadas - NAE

**CONRADO LOBO MONTENEGRO NETO**

Chefe do Núcleo de Engenharia - NEG

**ANA LUÍSA DE GUSMÃO FURTADO**

Diretora do Departamento de Controle Estadual - DCE

**EDUARDO ALCÂNTARA DE SIQUEIRA**

Diretor do Departamento de Controle Municipal - DCM

**JOSÉ ANTÔNIO LEITE GONÇALVES**

Diretor do Departamento de Administração e Infraestrutura - DAI

**ANDRÉ RICARDO BATISTA DE BARROS E SILVA**

Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF

**BRENO CÉSAR SPINDOLA CORREIA**

Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP

**MARIA DO SOCORRO FÉLIX**

Diretora do Departamento de Informação e Documentação - DED

**Mª DE FÁTIMA TAVARES T. BARRETO**

Chefe do Núcleo Técnico de Plenário - NTP

**LUCIANA DE BARROS CABRAL**

Chefe do Núcleo de Apoio às Sessões - NAS

**ANA CAROLINA CHAVES MACHADO DE MORAIS**

Diretora de Tecnologia da Informação - DTI



# Tribunal de Contas

ESTADO DE PERNAMBUCO