

Plano Estratégico 2011/2015



TCE/PB

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

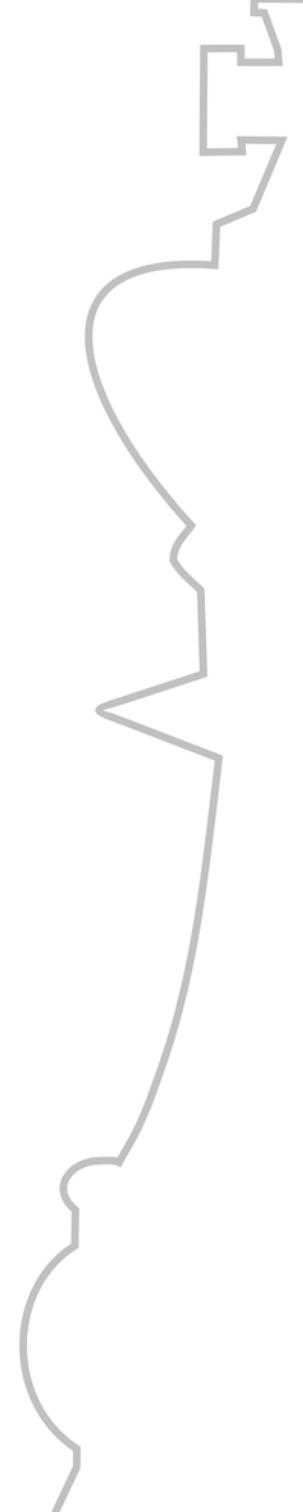
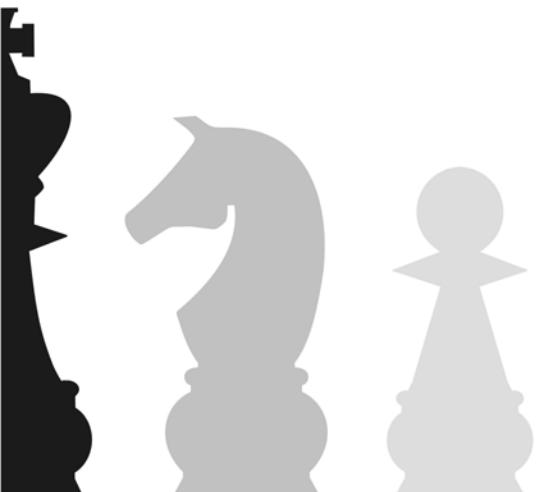
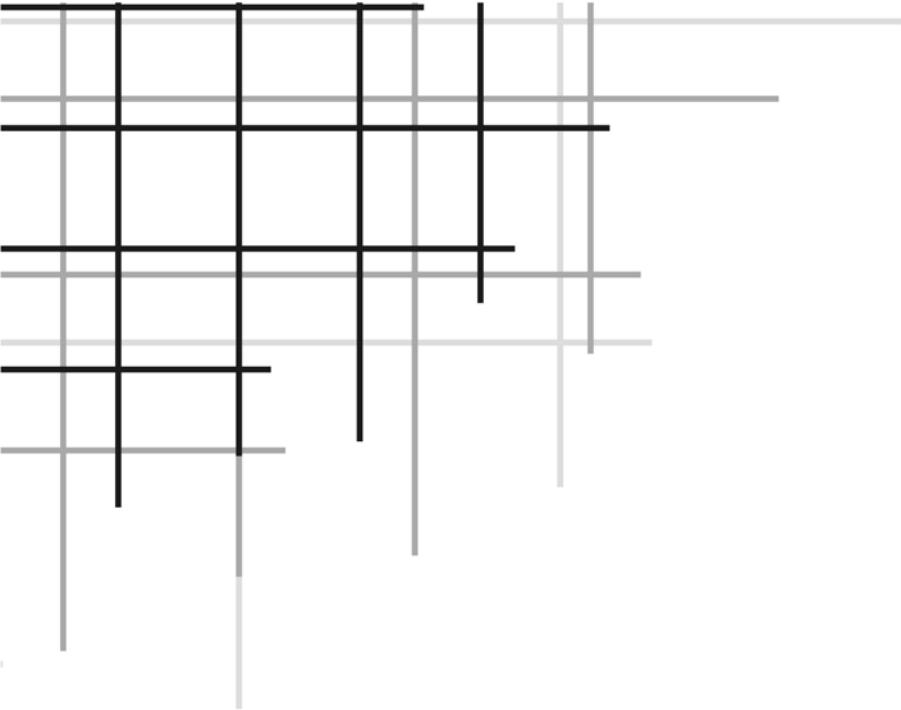


Plano Estratégico

2011/2015



Plano Estratégico 2011/2015



TCE/PB
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

Esta é uma Publicação Oficial do
Tribunal de Contas do Estado da Paraíba
R. Geraldo Von Söhsten, 147, Jaguaribe
João Pessoa –PB 58.015–190
<http://portal.tce.pb.gov.br>

Coordenação
Conselheiro Arthur Paredes Cunha Lima
Marilza Ferreira de Andrade
Gláucio Barreto Xavier
Francisco José Pordeus de Souza

Consultoria técnica

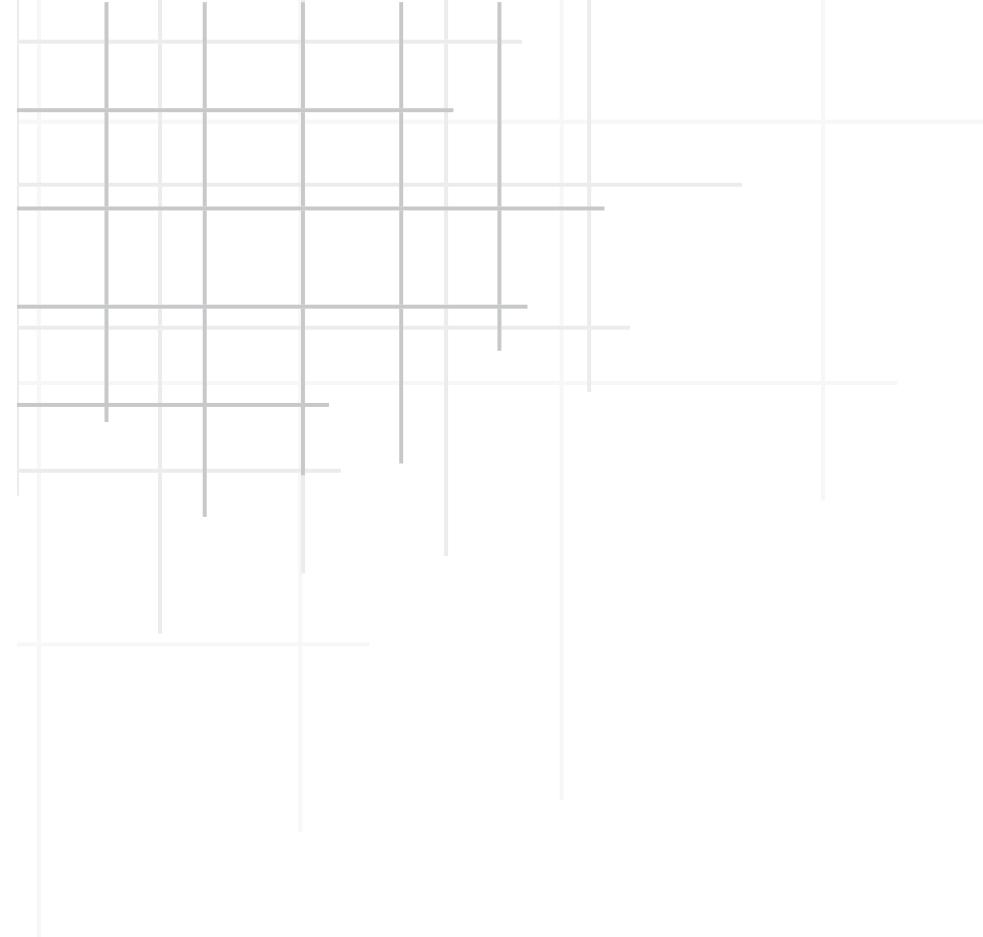
Multivisão
Sérgio C. Buarque
João Salles

Fotos (Cidade de João Pessoa)
Tânia Miranda Freire | Design Gráfico e Editorial

Projeto Gráfico e Arte Final
Tânia Miranda Freire | Design Gráfico e Editorial

Capa e Editoração Eletrônica
Tânia Miranda Freire | Design Gráfico e Editorial

Impressão: Gráfica JB
Tiragem: 1.000 exemplares
Distribuição Gratuita



“A estratégia
sem tática é o caminho mais lento
para a vitória. Tática sem estratégia
é o ruído antes da derrota.”
(Sun Tzu)

Siglas

ATRICON – Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil

CNMP – Conselho Nacional do Ministério Público

CNTC – Conselho Nacional dos Tribunais de Contas

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EQT – Escritório de Qualidade Total

ISO – *International Standard Organization*

LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal

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

SAGRES – Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade

STN – Secretaria do Tesouro Nacional

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

TCE – Tribunal de Contas do Estado

TCM – Tribunal de Contas dos Municípios

TCU – Tribunal de Contas da União

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



APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico não é meramente um instrumento figurativo dos administradores. Trata-se de uma ferramenta que direciona o futuro da instituição, e, ao longo do tempo, possibilita que os resultados do trabalho produzido sejam corolário do envolvimento e da parceria existentes entre a alta administração e seus colaboradores.

O **Plano Estratégico para o período de 2011/2015**, elaborado a partir do processo de revisão do Plano aprovado para 2010/2014, contou efetivamente com a participação de todos que integram esta Corte, desde a opinião dos servidores ao tratamento e análise técnica, finalizando com diversas reuniões com os Conselheiros, Auditores, Membros do Ministério Público e Diretores. O resultado do esforço coletivo ratifica o entendimento de que a identidade de uma instituição se constrói a partir da atitude e do envolvimento das pessoas.

O presente instrumento contempla, em sua essência, a avaliação do desempenho do Plano até o final de 2010. Os resultados indicam que ações prioritárias já foram cumpridas. Pode-se destacar a melhoria e ampliação dos sistemas de tecnologia e gerenciamento da informação, através do início da implantação do processamento eletrônico, da nova versão do SAGRES (Modernização e Inteligência), das inovações no sistema de gerenciamento de processos TRAMITA, através do relatório eletrônico, da criação dos ambientes dos usuários, da implantação da tramitação, comunicação e despachos *on-line*, entre outros.



Merece destaque especial a parceria entre o Tribunal de Contas e a Universidade Federal de Campina Grande, através do Prof. Cláudio Batista, na construção do Sistema de Gerenciamento de Obras e de Indicadores de Gestão – GeoPB, que indicará os caminhos para a inovação dos métodos de auditoria do Tribunal.

A redução do estoque de processos e do prazo entre a recepção dos documentos até o seu julgamento é fruto do planejamento e do acompanhamento das metas estabelecidas. Merece destaque a força-tarefa do Grupo Especial de Trabalho (GET), que, de forma célere e persistente, atendeu ao que lhe foi determinado, a conclusão dos trabalhos de auditoria dos recursos. Vale destacar que ante a exitosa experiência deste grupo, ainda de forma experimental, esse passou a ser denominado de Grupo Especial de Auditoria, cuja missão é estudar e propor ao Tribunal inovadoras formas de auditoria.

Como se vê, o planejamento de Gestão é um processo contínuo que deverá ser feito em meio ao compartilhamento de todos, fortalecendo-se a cada etapa vencida, através do espírito de equipe, do conhecimento e do real entendimento das nossas potencialidades, sem esquecer dos empecilhos que devemos perceber previamente para podermos enfrentá-los.

Considerando a definição dos macro-objetivos, unamo-nos em busca da melhoria da imagem do TCE na sociedade, conquista essa que nos fortalecerá perante os nossos jurisdicionados.

Finalizo, enfocando que o fator humano é fundamental para a obtenção dos resultados estabelecidos. Portanto, conclamo a participação de todos os servidores e membros, para que num só esforço possamos alcançar resultados mais expressivos ao longo do período desse processo.

Conselheiro Fernando Rodrigues Catão
Presidente TCE/PB



SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO

| | |
|---|----|
| A. Consulta aos servidores | 15 |
| B. Avaliação do desempenho do Plano em 2010 | 16 |
| C. Análise Estratégica | 16 |
| D. Reunião do Conselho | 17 |

II. MISSÃO E VALORES DA INSTITUIÇÃO

| | |
|---|----|
| A. Compromisso social | 21 |
| B. Equidade | 21 |
| C. Ética | 22 |
| D. Qualidade | 22 |
| E. Transparência | 22 |
| F. Responsabilidade Fiscal | 22 |
| G. Orientação aos Jurisdicionados | 23 |

III. VISÃO DE FUTURO DA INSTITUIÇÃO

| | |
|---|----|
| 4.1 Avaliação do primeiro ano de implantação do Plano | 31 |
| 4.2 Visão geral da instituição | 33 |
| 4.3 Forças | 34 |
| 4.4 Fraquezas | 35 |



IV. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**V. DESAFIOS DO FUTURO**

| | |
|---|----|
| 5.1 Oportunidades do contexto externo | 39 |
| 5.2 Ameaças do contexto externo | 40 |

VI. ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL

| | |
|--|----|
| A. Forças de melhor posicionamento do TCE no contexto | 45 |
| B. Fraquezas que mais fragilizam o TCE no contexto | 46 |
| C. Oportunidades menos acessíveis pelo TCE | 46 |
| D. Ameaças diante das quais o TCE está mais vulnerável | 47 |
| 6.1 Posicionamento estratégico | 47 |
| 6.2 Macro-objetivos | 50 |
| 6.3 Metas globais | 51 |
| 6.4 Prioridades estratégicas | 53 |

VII. ANEXOS

| | |
|---|----|
| Resolução Administrativa – RA – TC 05/2011..... | 61 |
|---|----|



INTRODUÇÃO





Rio Sanhauá visto do Hotel Globo

O Plano Estratégico do TCE/PB – Tribunal de Contas do Estado da Paraíba para o período 2011/2015 é o resultado de uma revisão do Plano Estratégico 2010/2014, acrescentando um ano a mais nas metas. Para esta revisão, foi utilizada uma metodologia participativa que combinou o **tratamento e análise técnica** com **consulta e discussão em colegiados**, com destaque para quatro momentos complementares:

A. CONSULTA AOS SERVIDORES

Utilizando um instrumento de resposta estruturada pela internet, foi feita uma ampla consulta aos servidores do Tribunal de Contas do Estado sobre a pertinência e continuidade dos fatores definidos no ciclo anterior, que são base para a formulação da estratégia institucional; ou seja, os fatores internos – forças e fraquezas – e externos – oportunidades e ameaças – que orientaram o plano 2010/2014. No total, 109 servidores responderam à consulta que permitiu refinar e reformular os fatores referidos acima: quais permaneciam válidos e, destes, quais eram os mais relevantes para o futuro do TCE/PB. O material gerado na consulta foi organizado e sistematizado pela coordenação, com a consolidação e o agrupamento das formulações por densidade para redefinição dos processos internos e externos, positivos e negativos para a instituição.



B. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PLANO EM 2010

Para a revisão do Plano Estratégico foi necessário fazer uma análise do desempenho no primeiro ano (2010) de modo a avaliar o que tinha sido realizado e que resultados tinham sido alcançados. Esta avaliação foi possível confrontando as ações propostas com o que tinha sido efetivamente realizado, assim como a comparação das metas para o primeiro ano com os resultados nele registrados. Esse trabalho foi realizado pela equipe de coordenação utilizando um instrumento técnico preparado pelos consultores para a organização das informações e análise do desempenho.

C. ANÁLISE ESTRATÉGICA

Na medida em que a atividade anterior levou a uma revisão dos fatores (internos e externos) que determinam o futuro da instituição, foi feita uma análise estratégica com a equipe de coordenação, utilizando a matriz SWOT¹ reformulada. Esta matriz, como é sabido, cruza as informações nos quatro componentes: **forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas**; utilizando peso numérico para expressar a interação dos fatores internos com as condições externas, foi calculada uma hierarquia das forças mais relevantes, das fraquezas que mais fragilizam a instituição, das oportunidades mais fáceis de capturar, e das ameaças frente às quais estamos menos preparados.

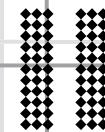
¹ SWOT é a sigla em inglês para forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities), e ameaças (Threats). Alguns autores traduzem para o português como FOFA-Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças.

D. VALIDAÇÃO PELA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A análise estratégica – realizada em várias rodadas de discussão da equipe de coordenação com o apoio dos consultores – permitiu formular visões preliminares dos principais componentes do Plano Estratégico, confirmando parte do que estava já definido no ciclo anterior e refinando e reformulando alguns componentes para o novo Plano revisado. Este conjunto de formulações preliminares – macro-objetivos, prioridades estratégicas, e ações prioritárias – foi levado para discussão e validação junto à Alta Administração, em reunião promovida com a presença dos Conselheiros, Auditores substitutos de Conselheiros, Procuradores, Diretores e Assessores Técnicos. Como resultado da discussão, foram redefinidas e aprovadas as versões finais dos componentes do plano e revistas as metas para os próximos cinco anos, reformulando para o período 2011/2014 e acrescentando metas para 2015.

De forma sintética, a estratégia se orienta por quatro macro-objetivos, que detalham a visão de futuro: “Melhoria da imagem do TCE/PB na sociedade paraibana”, “Fortalecimento da atuação do TCE/PB de forma pró-ativa e antecipatória (mudança de paradigma)”, “Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão do TCE”, e “Acompanhamento concomitante das Contas Públicas da Paraíba pelo TCE” com agilização dos processos e racionalização do sistema. Para a viabilização destes macro-objetivos, por seu turno, foram definidas seis prioridades estratégicas que organizam e se operacionalizam em ações específicas, vale dizer, “Reorientação da instituição para acompanhamento das Contas Públicas de forma concomitante e adoção de uma postura proativa e pedagógica junto aos jurisdicionados”, “Padronização dos entendimentos e dos procedimentos da instituição”, “Formulação e implementação de um plano de comunicação e interação com a sociedade”, “Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo”, “Criação de mecanismos de comunicação interna sistêmica”, e “Elaboração de uma política de recursos para gestão de pessoas”.

Além da reformulação das ações e redefinição das metas, o Plano Estratégico do TCE/PB – 2010/2015 tem duas grandes novidades: a retirada da prioridade estratégica voltada para a “**Melhoria e ampliação do sistema de informação e tecnologia da informação**”, porque já em 2010 foram amplamente realizadas as ações e plenamente alcançadas as metas definidas nesta prioridade, que situa o Tribunal como um dos mais avançados do país em tecnologia da informação; por outro lado, foi acrescentado novo componente às prioridades estratégicas com vistas a preparar o TCE/PB para os desdobramentos da Lei da Transparência com a busca de **acompanhamento concomitante das contas públicas do Estado**.



MISSÃO E VALORES





Pescadores na Praia de Tambaú

A missão do TCE/PB – Tribunal de Contas do Estado da Paraíba é corresponder às demandas da sociedade, exercendo o **acompanhamento**, a **orientação**, o **controle** e a **fiscalização** da gestão dos recursos públicos, com fidelidade aos princípios constitucionais. No cumprimento desta missão, o TCE da Paraíba se orienta por um conjunto de valores e princípios que se incorporam no pensamento da instituição e constituem os norteadores da sua atuação como órgão de controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos na Paraíba. Os valores do TCE da Paraíba são:

A. COMPROMISSO SOCIAL

O TCE/PB orientará suas ações, com absoluta autonomia, no sentido de atender às demandas da sociedade por controle e fiscalização da gestão dos recursos públicos.

B. EQUIDADE

O TCE/PB dispensará a todos os jurisdicionados, organizações da sociedade civil, servidores e cidadãos em geral tratamento equânime, igualitário, impessoal e imparcial.



C. ÉTICA

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

D. QUALIDADE

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

E. TRANSPARÊNCIA

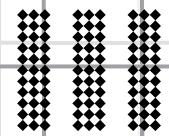
O TCE/PB tornará públicos (no limite permitido pela lei), todas as suas ações, resultados e decisões, bem como as informações sobre receitas, despesas e procedimentos dos entes públicos sob sua jurisdição e resultados por eles alcançados.

F. RESPONSABILIDADE FISCAL

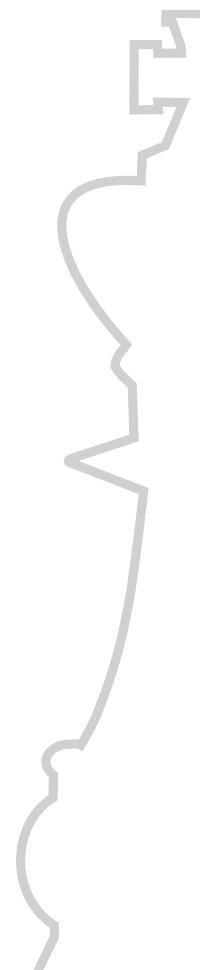
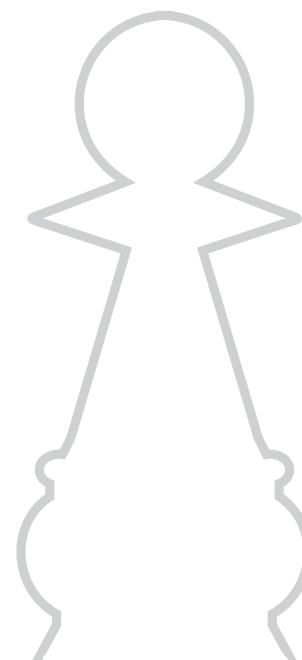
O TCE/PB como instituição pública pautará suas ações com a estrita obediência ao preceito da responsabilidade fiscal definido na Lei de Responsabilidade Fiscal.

G. ORIENTAÇÃO AOS JURISDICIONADOS

O TCE/PB tem uma preocupação permanente com a orientação aos jurisdicionados, adotando uma postura proativa e pedagógica no acompanhamento, controle e fiscalização, de modo a melhorar o desempenho da gestão pública do Estado da Paraíba.



VISÃO DE FUTURO

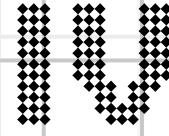




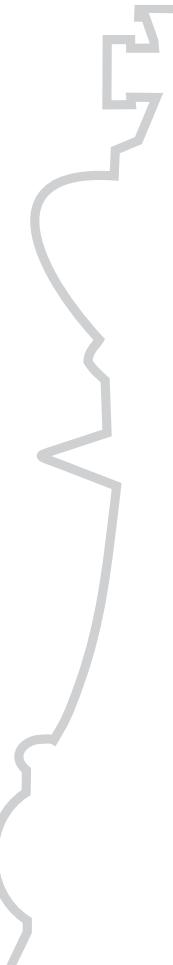
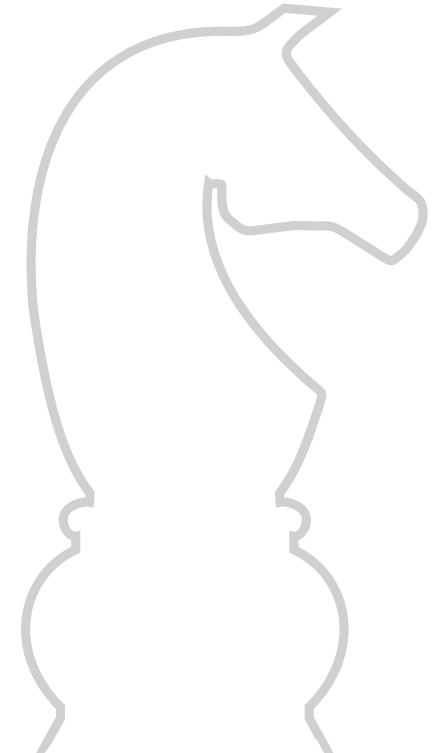
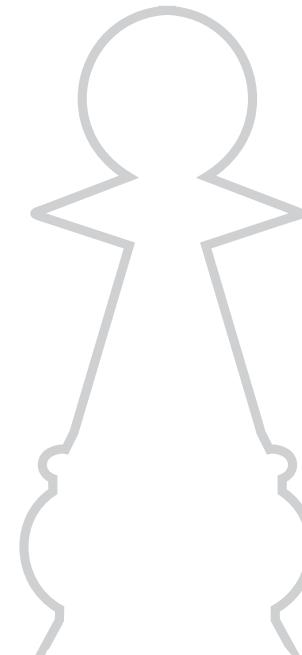
Escultura no jardim do Estação Cabo Branco

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





DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL





Sede do Tribunal de Contas do Estado

Este capítulo procura apresentar um diagnóstico interno do TCE/PB, combinando uma análise das informações e dados sobre a Corte e um tratamento das formulações da consulta aos servidores. Antes, contudo, resume a avaliação que foi feita do desempenho do Plano no ano de 2010, mostrando o quanto das ações foi, de fato executado, e em que medida foram alcançadas as metas propostas. O diagnóstico inicia com uma visão geral do Tribunal e sua evolução recente, incluindo os resultados da avaliação do primeiro ano do Plano Estratégico 2010/2014, detalhada depois nos componentes internos que vão servir de base para a análise estratégica, vale dizer, as **forças** – pontos em que a instituição tem vantagens competitivas para atuar no ambiente e exercer sua missão – e as **fraquezas** – os fatores negativos na instituição que dificultam o desempenho da sua missão –, portanto, o exercício do acompanhamento e fiscalização da gestão pública no Estado.

4.1 AVALIAÇÃO DO PRIMEIRO ANO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO

Ao longo de 2010, o TCE/PB implementou grande parte das ações prioritárias definidas, tendo mesmo acelerado e antecipado algumas das quais eram previstas para conclusão ao longo do período do plano. O desempenho foi muito favorável na implantação das ações da prioridade “Melhoria e ampliação do sistema de informação e tecnologia da informação”. Praticamente todas as ações previstas foram realizadas, embora em duas delas faltem apenas a sua



aprovação formal e sua divulgação. Com efeito, foram concluídas no primeiro ano as seguintes ações desta prioridade:

- *Implantar sistema eletrônico de análise de defesa*
- *Criar nova versão do SAGRES (modernização e inteligência)*
- *Criar “Mapa do Tramita” (relatório eletrônico de tramitação processual)*
- *Implantar tramitação, comunicação e despachos on-line*

Além dessas ações, foi formulada uma política de uso de TI e gestão da informação (com atenção para segurança e rotina de auditoria de sistemas), tendo sido já implantada a política de segurança; também foi elaborado o sistema de geoprocessamento, embora ainda não esteja sendo plenamente utilizado.

Na prioridade estratégica “Ampliação da comunicação e interação com a sociedade” realizaram-se palestras e iniciativas de informação à sociedade sobre o trabalho do TCE/PB. Na prioridade “Padronização dos procedimentos e entendimentos”, na qual parte das ações eram para implantação ao longo dos cinco anos, foi padronizado o sistema de gestão, aprovada a Resolução que define o escopo da primeira súmula, realizada palestra abordando a importância do “controle interno” nas instituições, e elaborado o fluxograma relativo à tramitação processual (TRAMITA).

De um modo geral, o TCE/PB avançou bastante na prioridade denominada de “Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo” tendo a Presidência definido metas de julgamento de processos de prestação de contas e criado um Grupo Especial de Trabalho para a análise de recursos.

Modificaram-se, também, os procedimentos da Corregedoria quando da revisão do Regimento Interno, e foi dada continuidade às ações de cooperação técnica visando à integração, articulação e sistemática de orientação aos jurisdicionados por meio de sua Escola de Contas.

No que se refere à prioridade de “Criação de mecanismos de comunicação interna”, está em curso pesquisa qualitativa acerca da percepção do TCE/PB por parte da sociedade paraibana. Dentro da prioridade Reestruturação institucional e gestão de pessoal, concluiu-se a elaboração do Regimento Interno, que inclui uma redefinição de atribuições e competências da Corregedoria e Ouvidoria, e elaborou-se minuta do Código de ética dos servidores. O Tribunal associou-se, ainda, ao Programa Paraibano de Qualidade com vistas à retomada do seu programa de qualidade total.

Na análise das metas, o resultado mais expressivo foi registrado na redução de estoque garantindo que, ao longo do ano, a relação entre PCA que entram na instituição e as que são julgadas fosse igual a 1,00 (um); de fato, em 2010 entraram 676 processos e foram julgados 648. A meta para o tempo médio de julgamento de contas anuais, 520 dias, em 2010, foi praticamente alcançada, chegando a 568 dias. A meta de realização de eventos de orientação a gestores públicos municipais foi alcançada plenamente (quatro eventos em 2010).

4.2 VISÃO GERAL DA INSTITUIÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba é o órgão responsável pela fiscalização dos gastos públicos, no âmbito estadual e municipal, instituição autônoma que auxilia o Poder Legislativo no exercício do controle externo, fiscalizando os gastos dos poderes e órgãos do Estado. O TCE/PB tem sua jurisdição no território paraibano sendo responsável pelo acompanhamento de cerca de 600 organismos públicos do Estado.

O Tribunal de Contas do Estado da Paraíba é hoje uma instituição altamente qualificada e moderna, com pessoal capacitado e avançados recursos de tecnologia da informação. A Corte tem uma atuação destacada no acompanhamento das contas públicas dos governos estadual e municipais. Não obstante, ainda convive com problemas e restrições funcionais, organizacionais e legais que podem dificultar o seu desempenho; não tem merecido o reconhecimento da sociedade que desconhece a sua missão e atividades.

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

Seguindo um dos valores da instituição, o TCE/PB ampliou a transparência das suas atividades, criando diferentes canais de comunicação interna e externa. As melhorias implementadas na área da transparência do TCE/PB, já permitem ao público, através do SAGRES, o acesso às informações sobre a execução orçamentária e financeira das Administrações Direta Estadual e Municipal. Todos os organismos públicos sob a jurisdição do Tribunal de Contas do Estado podem acompanhar a tramitação dos seus processos por meio de consulta à *Internet*.

4.3 FORÇAS

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

- *Existência de sistema de Tecnologia da Informação qualificado.*
- *Nível alto de capacitação dos recursos humanos.*
- *Existência de ferramenta que disponibiliza à sociedade informações, permitindo o acompanhamento e controle dos gastos públicos.*
- *Divulgação de conhecimentos técnicos.*
- *Boa qualidade das instalações físicas.*
- *Civilidade nas relações internas.*
- *Facilidade de acesso aos dirigentes.*

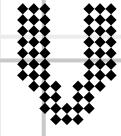


4.4 FRAQUEZAS

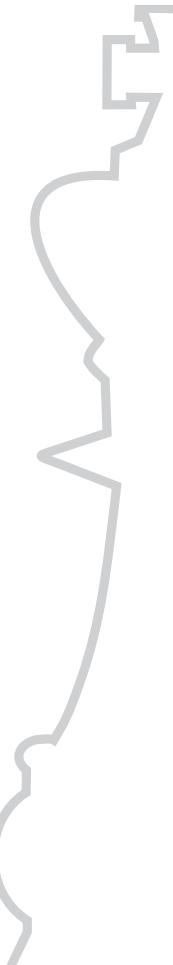
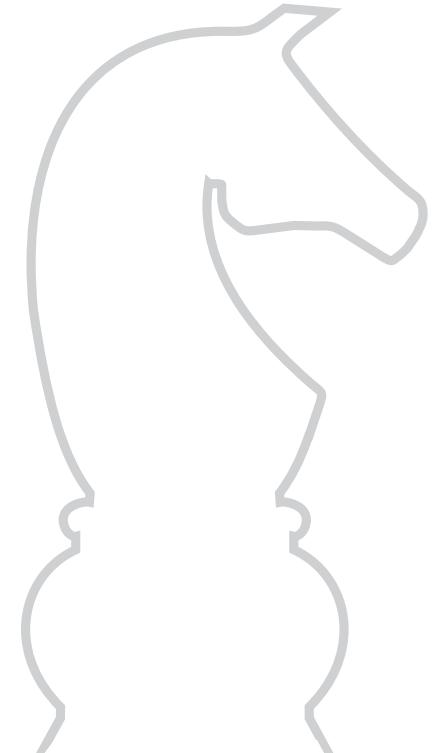
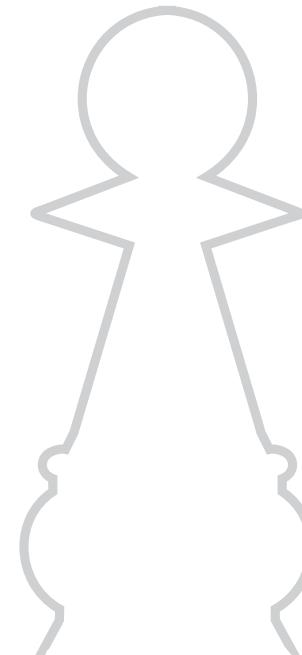
Como toda organização, o TCE da Paraíba também tem que conviver com dificuldades e limitações internas que o tornam frágil para cumprimento adequado e pleno da sua missão. Entre as fraquezas do TCE/PB foram destacadas as seguintes:

- *Deficiência na comunicação interna.*
- *Deficiência na comunicação e interação com a sociedade.*
- *Processo de planejamento inadequado, com uso limitado de indicadores.*
- *Deficiência na política de gestão de pessoal.*
- *Ausência de compartilhamento de idéias e conhecimentos.*
- *Deficiência na sistematização das informações.*
- *Ausência de padronização de alguns procedimentos e divergências nos entendimentos técnicos.*
- *Baixa eficiência das ações do TCE.*
- *Sentimento de tratamento diferenciado dado às áreas meio e fim.*





DESAFIOS DO FUTURO





Farol do Cabo Branco

O TCE/PB vive um momento especial da consolidação das instituições públicas no Brasil. Existe na sociedade a consciência da necessidade de controle e fiscalização da gestão pública, mas, ainda é grande o descrédito relativamente ao controle externo, agravado pelo desconhecimento das competências de órgãos como os Tribunais de Contas.

Para definição das prioridades estratégicas do TCE/PB é necessário compreender e organizar a percepção sobre os desafios futuros do órgão decorrentes das condições externas. Esta análise converge para a identificação de dois conjuntos de processos externos de acordo com a sua influência no TCE/PB: as **oportunidades** – fatores externos que podem facilitar o desempenho da instituição e, portanto, cumprimento da sua missão – a as **ameaças** – fatores externos negativos que podem dificultar seu desempenho e o exercício da sua missão. Para atualização destes desafios externos foi utilizado o amplo material gerado pela consulta aos servidores (via *web*) com análise da sua pertinência e intensidade ou mesmo de sugestão de novos desafios.

5.1 OPORTUNIDADES DO CONTEXTO EXTERNO

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

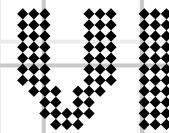


- *Ampliação da mobilização da sociedade para o controle social.*
- *Criação do CNTC – Conselho Nacional dos Tribunais de Contas.*
- *Processo de uniformização de entendimentos entre os tribunais.*
- *Avanço tecnológico contínuo no ambiente.*
- *Modernização da administração pública.*

5.2 AMEAÇAS DO CONTEXTO EXTERNO

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

- *Limitação imposta pela LRF aos gastos do TCE.*
- *Lei da transparência.*
- *Baixa qualidade do gasto e do investimento público, amadorismo e ineficiência na administração dos recursos públicos.*
- *Existência de pressões políticas externas sobre as decisões do TCE.*
- *Falta de integração dos Tribunais de Contas.*
- *Limitação imposta pela natureza jurídica dos TCs.*



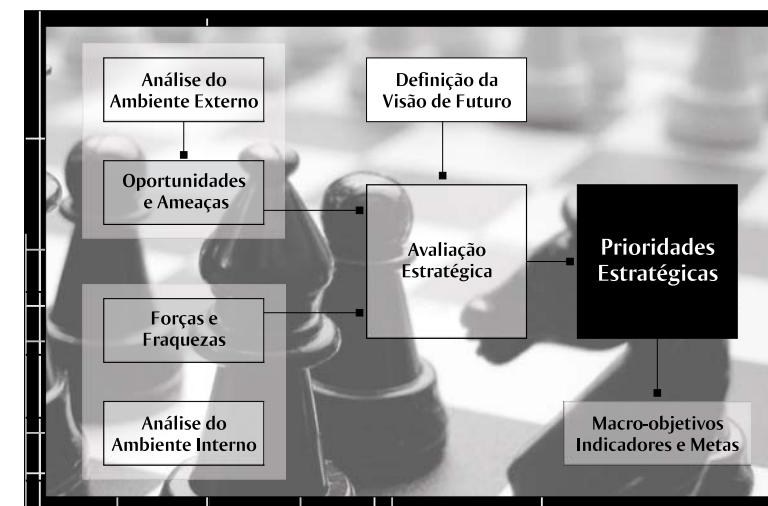
ESTRATÉGIA INSTITUCIONAL





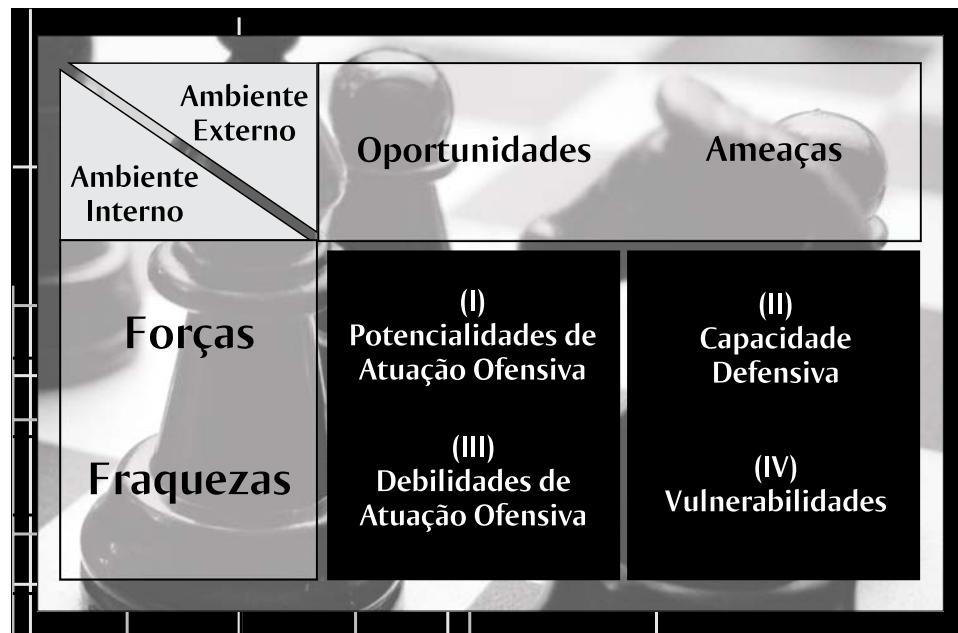
Escultura no Jardim do Estação Cabo Branco

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



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

Matriz SWOT



Organizada a matriz, foi feita uma reflexão estruturada da capacidade interna de aproveitamento das oportunidades e de defesa das ameaças; as forças internas contribuem para este resultado, mas são neutralizadas parcialmente pelas fraquezas internas (dificultam aproveitar os aspectos positivos do ambiente externo e fragilizam para se defender das ameaças). A técnica consiste em dar valores numéricos (0, 1, 2 ou 3) em cada célula da matriz com a seguinte abordagem:

QUADRANTE 1 – capacidade de cada força facilitar a instituição a aproveitar cada uma das oportunidades (0, 1, 2 ou 3 expressa nenhuma capacidade, baixa capacidade, média capacidade e alta capacidade)

QUADRANTE 2 – capacidade de cada força ajudar a instituição a se defender e prevenir de cada uma das ameaças (0, 1, 2 ou 3 expressa nenhuma capacidade, baixa capacidade, média capacidade e alta capacidade)

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

QUADRANTE 4 – dificuldade que cada fraqueza cria para a instituição se defender e prevenir de cada uma das ameaças (0, -1, -2 ou -3 expressa nenhuma dificuldade, baixa dificuldade, média dificuldade e alta dificuldade)

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

A. FORÇAS DE MELHOR POSICIONAMENTO DO TCE/PB NO CONTEXTO

As forças que se situam acima da mediana na hierarquia de capacidade de aproveitamento das oportunidades e de defesa diante das ameaças são as seguintes:

- *Existência de sistema de TI qualificado*
- *Nível alto de capacitação dos recursos humanos*
- *Facilidade de acesso aos dirigentes*

B. FRAQUEZAS QUE MAIS FRAGILIZAM O TCE/PB NO CONTEXTO

As fraquezas que mais fragilizam a instituição (se situam acima da mediana da hierarquia) diante do contexto externo – dificulta aproveitar oportunidades e aumenta vulnerabilidade diante das ameaças são as seguintes:

- *Baixa eficiência das ações do TCE*
- *Ausência de padronização de alguns procedimentos (e divergências nos entendimentos técnicos)*
- *Deficiência na comunicação e interação com a sociedade (linguagem técnica dificulta)*
- *Ausência de compartilhamento de idéias e conhecimentos*
- *Deficiência na comunicação interna*
- *Processo de planejamento inadequado, com limitado uso de indicadores*

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

C. OPORTUNIDADES MENOS ACCESSÍVEIS PELO TCE/PB

As oportunidades mais adequadas para aproveitamento do TCE são as que se situam acima da mediana na hierarquia gerada pela análise da matriz, vale dizer:

- *Avanço tecnológico contínuo no ambiente*
- *Modernização da administração pública (gestão por resultados)*
- *Ampliação da mobilização da sociedade para o controle social*

D. AMEAÇAS DIANTE DAS QUAIS O TCE/PB ESTÁ MAIS VULNERÁVEL

As ameaças mais preocupantes, diante das quais é maior a fragilidade externa, são as que se situam acima da mediana na hierarquia gerada pela análise da matriz, vale dizer:

- *Existência de pressões políticas externas sobre as decisões do TCE*
- *Falta de integração dos Tribunais de Contas (sistemática processual, jurisprudência, diversidades nas estruturas organizacionais)*
- *Baixa qualidade do gasto e do investimento público, amadorismo e ineficiência na administração dos recursos públicos*
- *Limitação imposta pela natureza jurídica dos TCs impedindo sua consolidação e valorização*

6.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Além da definição das principais forças e fraquezas e das condições externas menos favoráveis, a análise da matriz SWOT permite qualificar a situação do TCE/PB diante do contexto externo. Os cálculos dos números de cada quadrante e o cruzamento dos mesmos permitem identificar sete indicadores (quatro dos quais se apresentam no diagrama abaixo):

Posicionamento Estratégico do TCE/PB

| | | Oportunidades | Ameaças |
|--------|-----------|------------------------------|----------------------------------|
| Forças | | Potencial Ofensivo 32,4 | Potencial de Defesa 35,4 |
| | Fraquezas | Debilidade Ofensiva -23,7 | Vulnerabilidade Externa -26,5 |

- a) **Potencial ofensivo do TCE² = 32,4%** – (total de pontos alcançados no quadrante I – relação das forças diante das oportunidades) – é praticamente um terço do total que poderia alcançar se todos os pontos tivessem o valor máximo (forças com capacidade máxima de aproveitamento das oportunidades). O Poder Ofensivo do TCE é moderado (inferior aos 40,2% dos registrados no ciclo anterior de planejamento, apesar dos avanços alcançados no último ano).
- b) **Potencial de defesa do TCE³ = 35,4%** – (total de pontos alcançados no quadrante II – relação das forças frente às ameaças) – é pouco mais de um terço do total que poderia alcançar se todos os pontos tivessem o valor máximo (forças com capacidade máxima de se defender das ameaças). O Poder Defensivo do TCE é moderado (bem abaixo dos 58,2% registrados no ciclo anterior de planejamento, apesar dos avanços alcançados no último ano).
- c) **Debilidade Ofensiva do TCE⁴ = 23,7%** – (total de pontos negativos alcançados no quadrante III – relação das fraquezas diante das oportunidades) – também é menos de um terço do total que poderia alcançar se todos os pontos tivessem o valor máximo (fragilidade máxima para aproveitar as oportunidades). Assim, o TCE/PB tem uma baixa debilidade ofensiva, ou seja, as fraquezas não comprometem muito a capacidade da instituição aproveitar as oportunidades externas (mesmo assim, situação um pouco mais frágil do que o identificado no ciclo anterior de planejamento com 22,4%).

.....

² O potencial ofensivo é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 1 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo (+3).

³ O potencial defensivo (de defesa) é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 2 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo (+3).

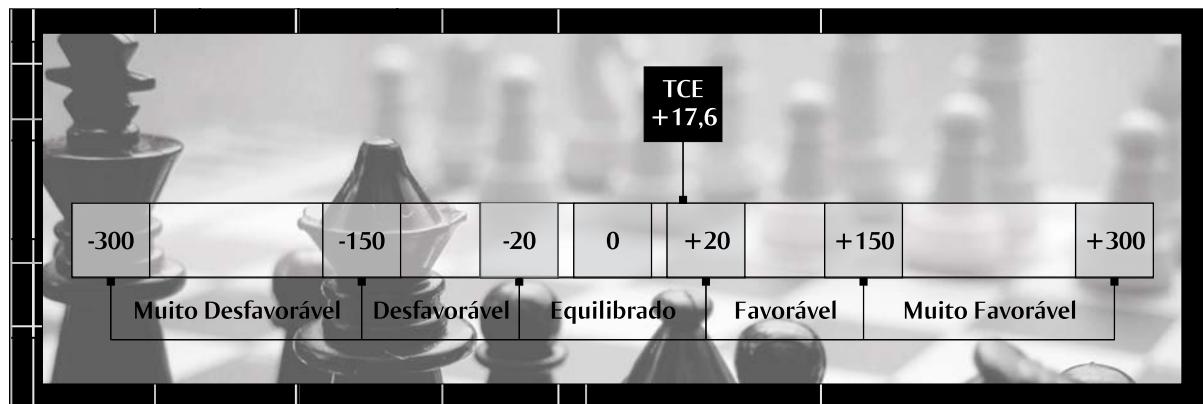
⁴ A debilidade ofensiva é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 3 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo negativo (-3)

- d) **Vulnerabilidade Externa do TCE⁵ = 26,5%** – (total de pontos negativos alcançados no quadrante III – relação das fraquezas diante das ameaças) relativamente baixo, o que significa que a instituição não está muito vulnerável às ameaças do contexto, ou seja, pode se defender bem (esta vulnerabilidade é muito menor que a registrada no ciclo anterior de planejamento quando chegou a 44,6%).
- e) **Capacidade ofensiva do TCE = 8,7** – (soma do Potencial Ofensivo com a Debilidade Ofensiva, com valor negativo, indicando a capacidade geral da instituição aproveitar as oportunidades) – a instituição tem uma capacidade ofensiva positiva embora relativamente baixa principalmente porque é moderado o potencial ofensivo (no ciclo anterior, a capacidade ofensiva era duas vezes maior – 16,5 – devido, principalmente por um maior potencial ofensivo).
- f) **Capacidade defensiva do TCE = 8,9** – (soma do Potencial de Defesa com a Vulnerabilidade externa, com valor negativo, indicando a capacidade geral da instituição se defender das ameaças) – a instituição tem uma capacidade defensiva baixa devido à vulnerabilidade que decorre das fraquezas internas (no ciclo anterior de planejamento a capacidade defensiva era mais do dobro – 13,6 – embora a vulnerabilidade externa fosse muito mais alta).
- g) **Posicionamento estratégico geral = 17,6** – (soma da Capacidade Ofensiva com a Capacidade Defensiva expressa a posição da instituição diante do contexto externo) – numa escala de -300 a +300, indicando os limites de todos os valores negativos ou todos positivos nas células, o TCE alcança 17,6 que é considerado praticamente equilibrado. Como

.....

⁵ A vulnerabilidade externa é o percentual calculado pelo confronto do total de pontos alcançados pela análise no quadrante 4 com o total de pontos que se alcançaria se todas as células do quadrante ganhassem valor máximo negativo (-3)

mostra o diagrama a seguir, estando na escala próximo de 20, a instituição quase pode considerar-se numa posição favorável. Isto indica que o TCE instituição tem condições de manter sua posição no ambiente de atuação e cumprir sua missão, ainda esteja longe de uma situação de conforto, demandando a atenção e um alerta estratégico permanente.



6.2 MACRO-OBJETIVOS

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

- Melhoria da imagem do TCE/PB** na sociedade paraibana por meio do reconhecimento da sua missão e do seu trabalho de controle, orientação e fiscalização da gestão pública.
- Fortalecimento da atuação do TCE/PB** de forma proativa e antecipatória exercendo um papel pedagógico junto aos gestores públicos, assegurando o bom e correto uso dos recursos da sociedade.

- Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão** com otimização dos processos e racionalização do sistema de acompanhamento, fiscalização e controle (seletividade e organização das ações), combinando qualidade e tempestividade.
- Acompanhamento concomitante das Contas Públicas da Paraíba** valendo-se do momento propício da ampliação do conceito de transparência preconizado pela LRF, que lhe demanda mais agilidade e eficiência no acompanhamento concomitante das gestões sob sua jurisdição.

6.3 METAS GLOBAIS

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

MACRO-OBJETIVO 1 : Melhoria da imagem do TCE/PB na sociedade paraibana

| INDICADORES | UNIDADE | METAS – Incremento em Relação ao Ano Anterior | | | | |
|---|---|---|------|------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Conhecimento das competências e ações do TCE pela sociedade | Crescimento do % da população que conhece | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Índice de satisfação dos usuários quanto ao atendimento | Crescimento do % de satisfação | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |
| Satisfação da sociedade com relação aos serviços prestados pelo TCE | Crescimento do % da população satisfeita | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% |

MACRO-OBJETIVO 2: Fortalecimento da atuação do TCE/PB de forma pró-ativa e antecipatória

(*) Distribuição em 40% de 8h/aula, 40% de 16h/aula e 20% acima de 16h/aula

| INDICADORES | UNIDADE | METAS | | | | |
|---|--------------------------|-------|------|------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Servidores/agentes públicos municipais e estaduais capacitados(*) | Pessoas | 1000 | 750 | 1500 | 750 | 750 |
| Eventos de orientação a gestores públicos municipais | Unidade | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Municípios acompanhados de forma pró-ativa e antecipatória | % dos entes acompanhados | 5% | 30% | 70% | 100% | 100% |
| Secretarias Estaduais acompanhadas de forma pró-ativa e antecipatória | Unidade | 3 | 3 | 6 | 12 | 17 |

MACRO-OBJETIVO 3 : Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão

| INDICADORES | UNIDADE | METAS | | | | |
|--|--------------------------|-------|------|------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Redução do estoque (número de PCA's que entram/são julgados) | Relação julgados/entrada | 1,15 | 1,30 | 1,35 | 1,35 | 1,35 |
| Tempo médio de julgamento de contas anuais | Dias | 480 | 440 | 400 | 360 | 360 |
| Eficiência orçamentária do controle externo (despesa TCE/despesa total dos entes jurisdicionados cujas contas anuais foram apreciadas) | % | 1,46 | 1,31 | 1,18 | 1,06 | 1 |

MACRO-OBJETIVO 4: Acompanhamento concomitante das Contas Públicas da Paraíba

| INDICADORES | UNIDADE | METAS | | | | |
|--|----------------------|-------|------|------|------|------|
| | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Municípios acompanhados de forma concomitante | Número de municípios | 5 | 10 | 50 | 100 | 223 |
| Secretarias Estaduais acompanhadas de forma concomitante | Unidade | 3 | 3 | 6 | 12 | 17 |

6.4 PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

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

- a. **Reorientação da instituição** para acompanhamento das Contas Públicas de forma concomitante, assumindo uma postura proativa e pedagógica junto aos jurisdicionados:

- Adotar princípios de governança corporativa
- Acompanhar o cumprimento da Lei da Transparência
- Priorizar a análise de execução dos contratos em processos específicos
- Criar indicadores de gestão dos jurisdicionados
- Criar mural eletrônico de licitações
- Intensificar ações de orientação dos jurisdicionados através da realização de auditorias operacionais
- Criar rotina de acompanhamento das contas públicas estaduais e municipais
- Dar continuidade ao PCGP (Programa de Capacitação de Gestores Públicos)
- Implementar uma sistemática de orientação aos jurisdicionados
- Reorganizar o organograma do TCE/PB



b. Padronização dos entendimentos e dos procedimentos da instituição:

- Criar e implementar rotina de procedimentos padronizados para a gestão administrativa e formalização das decisões
- Revisar, ampliar e implementar o manual de auditoria (municipal e estadual)
- Editar e utilizar súmulas
- Estimular a criação e capacitar os sistemas de controle interno
- Articular e integrar c/sistemas de controle interno dos jurisdicionados
- Elaborar fluxograma para as tarefas e procedimentos administrativos e técnicos
- Criar controle interno no TCE/PB
- Qualificar o TCE/PB para avaliar programas e projetos inclusive com financiamentos de instituições internacionais

c. Formulação e implementação de um plano de comunicação e interação com a sociedade:

- Criar instrumentos de interlocução com a sociedade
- Realizar treinamento específico voltado para agentes do controle social, incluindo os Conselhos definidos na legislação aplicável, conforme preconizados na CF/88
- Criar glossário de termos técnicos para divulgação de forma interativa
- Mobilizar a sociedade para o controle social
- Criar um modelo de sinopse das decisões em uma linguagem de fácil acesso pelo cidadão

d. Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo:

- Definir metas quantitativas de apreciação dos processos
- Constituir unidade técnica para o planejamento da instituição
- Criar sala de situação de acompanhamento da gestão pública estadual e municipal
- Criar Matriz de Risco p/direcionar e intensificar as diligências e fiscalizações
- Incluir indicadores de PCA em áreas prioritárias
- Criar sistema de acompanhamento dos desdobramentos das decisões
- Criar unidade de cooperação técnica para integração e articulação

e. Criação de mecanismos de comunicação interna sistêmica:

- Definir e implementar uma política de comunicação interna

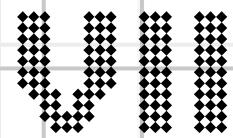
f. Elaboração de uma política de gestão de pessoas:

- Discutir e aprovar um código de ética dos servidores
- Redefinir a filosofia de atuação do DRH para gestão de pessoas
- Atualizar o Plano de Cargos e Salários
- Reiniciar programa de qualidade total (certificação de qualidade, Série ISO, reestruturação do EQT)
- Adequar a corregedoria e ouvidoria às novas competências definidas pelo regimento interno
- Elaborar e implementar uma política de capacitação continuada dos servidores

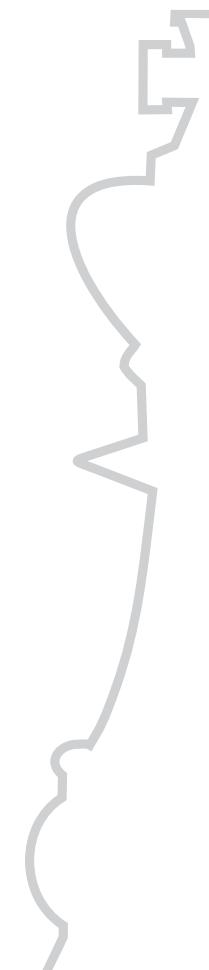
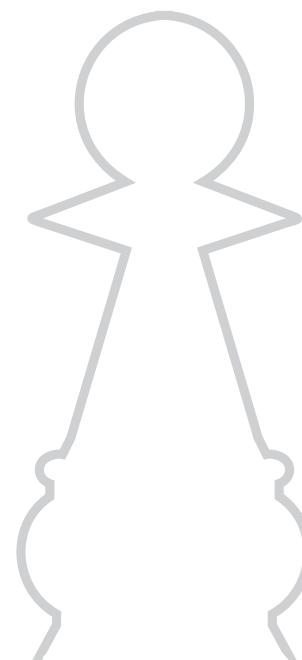
A consistência destas prioridades com os macro-objetivos pode ser confirmada pela matriz abaixo, mostrando a contribuição de cada uma das estratégias para alcançar os resultados pretendidos e, portanto, proporcionar o alcance das metas propostas (as células hachuradas indicam uma contribuição direta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

Como mostra a matriz ao lado, as prioridades estratégicas “Reorientação da instituição para acompanhamento das Contas Públicas de forma concomitante e assumindo uma postura proativa e pedagógica dos jurisdicionados” e “Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo” são as que mais contribuem, de forma direta e forte para o alcance dos macro-objetivos. Por outro lado, o macro-objetivo “Aumento da eficiência, eficácia e efetividade do TCE” é o que conta com mais prioridades estratégicas de impacto direto e forte, sendo, portanto, um dos mais beneficiados pela estratégia, fator decisivo para o cumprimento amplo da sua missão no acompanhamento e controle da gestão pública do Estado da Paraíba.

| PRIORIDADES ESTRATÉGICAS | MACRO-OBJETIVOS | | | |
|---|---|--|---|---|
| | Melhoria da imagem do TCE/PB na sociedade paraibana | Fortalecimento da atuação do TCE/PB de forma pró-ativa e antecipatória | Aumento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão | Acompanhamento concomitante das Contas Públicas |
| Reorientação da instituição para acompanhamento das Contas Públicas de forma concomitante e assumindo uma postura proativa e pedagógica dos jurisdicionados | Indireta | Direta e forte | Direta | Direta e forte |
| Padronização dos entendimentos e procedimentos da instituição | Indireta | Indireta | Direta e forte | Indireta |
| Formulação e implementação de um plano de comunicação e interação com a sociedade | Direta e forte | Nenhuma | Nenhuma | Nenhuma |
| Montagem de um sistema de planejamento eficiente e participativo | Nenhuma | Direta e forte | Direta e forte | Direta |
| Criação de mecanismos de comunicação interna sistêmica | Nenhuma | Indireta | Direta e forte | Indireta |
| Elaboração de uma política de gestão de pessoas | Indireta | Indireta | Direta e forte | Indireta |



ANEXOS





TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA – RA – TC 05/2011

Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado da Paraíba para o quinquênio 2011–2015 e dá outras providências.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO (TCE/PB), no exercício de suas atribuições constitucionais e legais, e

CONSIDERANDO as indispensáveis alterações do Plano Estratégico anterior (período 2010–2014), identificadas na sua primeira revisão e validação;

CONSIDERANDO a necessidade de adequar o Plano Estratégico do TCE às exigências estratégicas atuais;

CONSIDERANDO a reformulação do planejamento visando à adaptação da atual e das futuras gestões do Tribunal aos modelos vigentes de administração pública, norteados por valores sociais e pela necessária produção de resultados aliados à economia processual.



Parte da escultura “O Altar da Praça”



RESOLVE:

Art. 1º. Fica aprovado o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado para o quinquênio 2011- 2015, na forma estabelecida no anexo a esta Resolução.

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

Art. 3º. As metas e programas definidos pelo Tribunal devem seguir o referencial estratégico constante do plano a que se refere esta Resolução.

Art. 4º. O plano, as ações dele decorrentes e seus resultados serão monitorados e revistos quando necessário, com o fim de identificar necessidades e oportunidades institucionais.

Parágrafo único. A partir de 2013, no primeiro semestre de cada ano, o Presidente proporá ao Tribunal a revisão do Plano Estratégico – quinquênio 2011 – 2015, de forma a mantê-lo permanentemente atualizado.

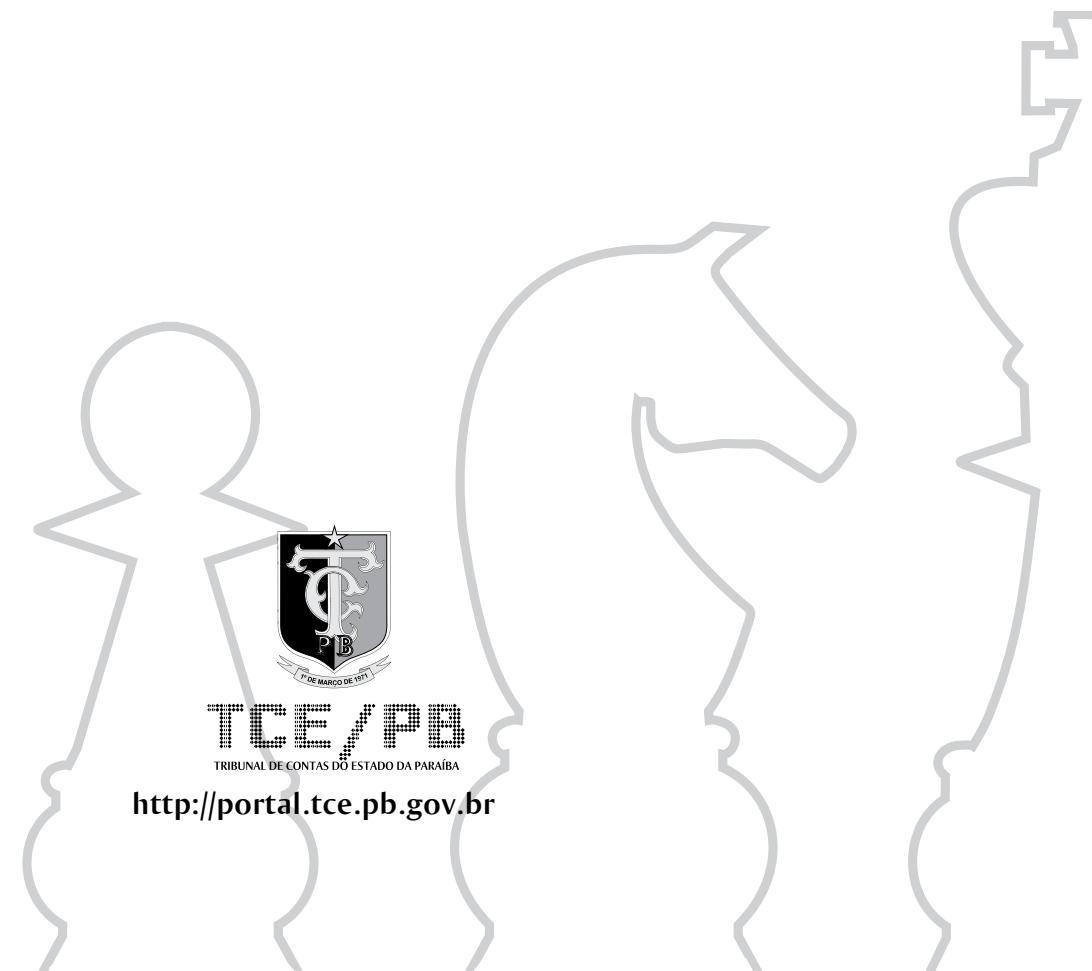
Art. 5º. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 6º. Revogam-se as disposições em contrário.

Publique-se, registre-se e cumpra-se.

Sala das Sessões do TCE/PB – Plenário Ministro João Agripino.

João Pessoa, 27 de julho de 2011.



TCE/PB
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA PARAÍBA

<http://portal.tce.pb.gov.br>



Vista do terraço do Estação Cabo Branco