

**TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA**



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**2013-2016**



**TRIBUNAL DE CONTAS DE SANTA CATARINA**



# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**2013-2016**



### **CONSELHEIROS**

Salomão Ribas Junior — Presidente  
Luiz Roberto Herbst — Vice-Presidente  
César Filomeno Fontes — Corregedor-Geral  
Wilson Wan-Dall  
Herneus De Nadal  
Julio Garcia  
Adircélio de Moraes Ferreira Junior

### **AUDITORES**

Cleber Muniz Gavi  
Gerson dos Santos Sicca  
Sabrina Nunes Iocken



# APRESENTAÇÃO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

*O Planejamento Estratégico das instituições é indispensável para alcançar metas importantes através de soluções adequadas. O planejamento estabelece os objetivos organizacionais — de curto, médio e longo prazos — e os meios para atingir tais objetivos. Para o trabalho realizado nos tribunais de contas, “estratégico” representa o curso dado às ações com vistas a usar intensamente os recursos disponíveis para atingir os fins.*

*Tanto o planejamento quanto as estratégias exigem escolhas de métodos e técnicas a ser aplicadas pelo ente público conforme sua missão. Estas escolhas não são determinadas pela lei que instituiu o ente nem pela vontade do principal administrador. Muito menos se originam apenas do meio externo. Valem-se das análises dos ambientes interno e externo para avaliar resultados e efeitos.*

*O Planejamento Estratégico é de natureza democrática, pois soma as participações coletivas e de cada ator da instituição. Ou seja, advém de um processo interno, fruto da urgência que a instituição tem em mudar. É um instrumento que se preocupa com os acontecimentos externos, como as mobilizações populares atuais.*

*Há a necessidade de aproximar mais as instituições públicas da sociedade. Metas estratégicas possibilitam ajudar na construção de pontes de comunicação pelas quais transitam, nos dois sentidos, informações e aspirações. Tão importante quanto o que queremos é o que os outros querem de nós.*

*A adoção do Planejamento Estratégico implica alterações na cultura institucional: mudanças de comportamento para atingir os objetivos. A construção da visão coletiva de futuro passa pela conscientização individual no ambiente interno.*

*No Tribunal de Contas de Santa Catarina, a experiência é relativamente antiga, e vem sendo construída com avanços e recuos de variada natureza. Após dois ciclos, mostra que não basta conceber um plano nem definir metas. O desafio é a sua execução, a qual exige critérios técnicos, comunicação permanente e envolvimento de todos.*

*Caberá a cada servidor, de qualquer nível hierárquico ou formação profissional, assumir a sua contribuição. Isso compreende trabalho em equipe, formação e avaliação continuada dos resultados. A avaliação deverá ser feita com base nos dados, indicadores e metas, o que permitirá a correção de rumos, superação de equívocos e ajustes necessários.*

*O Planejamento Estratégico 2013–2016 é simples e objetivo, mas pode propiciar inovações importantes para que as mudanças sejam alcançadas. Para este período de quatro anos, é bom ter em mente a visão de futuro indicada para o TCE/SC: “Ser reconhecido pela sociedade por sua importância no controle da legalidade e dos resultados da gestão pública catarinense”.*

**Conselheiro Salomão Ribas Junior**  
Presidente do TCE/SC

# PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2013-2016

## ETAPAS

O processo de planejamento estratégico foi subdividido em quatro grandes fases conforme observado a seguir:





# IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

MISSÃO:

“Controlar a gestão de recursos públicos em benefício da sociedade catarinense.”

## VALORES

Os valores constituem princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores dentro e fora da instituição.

### **Transparência**

Tornar públicas as decisões e os atos de gestão relevantes para a sociedade.

### **Ética**

Agir em busca da verdade dos fatos, amparando-se na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

### **Economicidade**

Buscar cumprir os requisitos de qualidade com a máxima economia na aplicação de quaisquer recursos atribuídos ao Tribunal.

### **Profissionalismo**

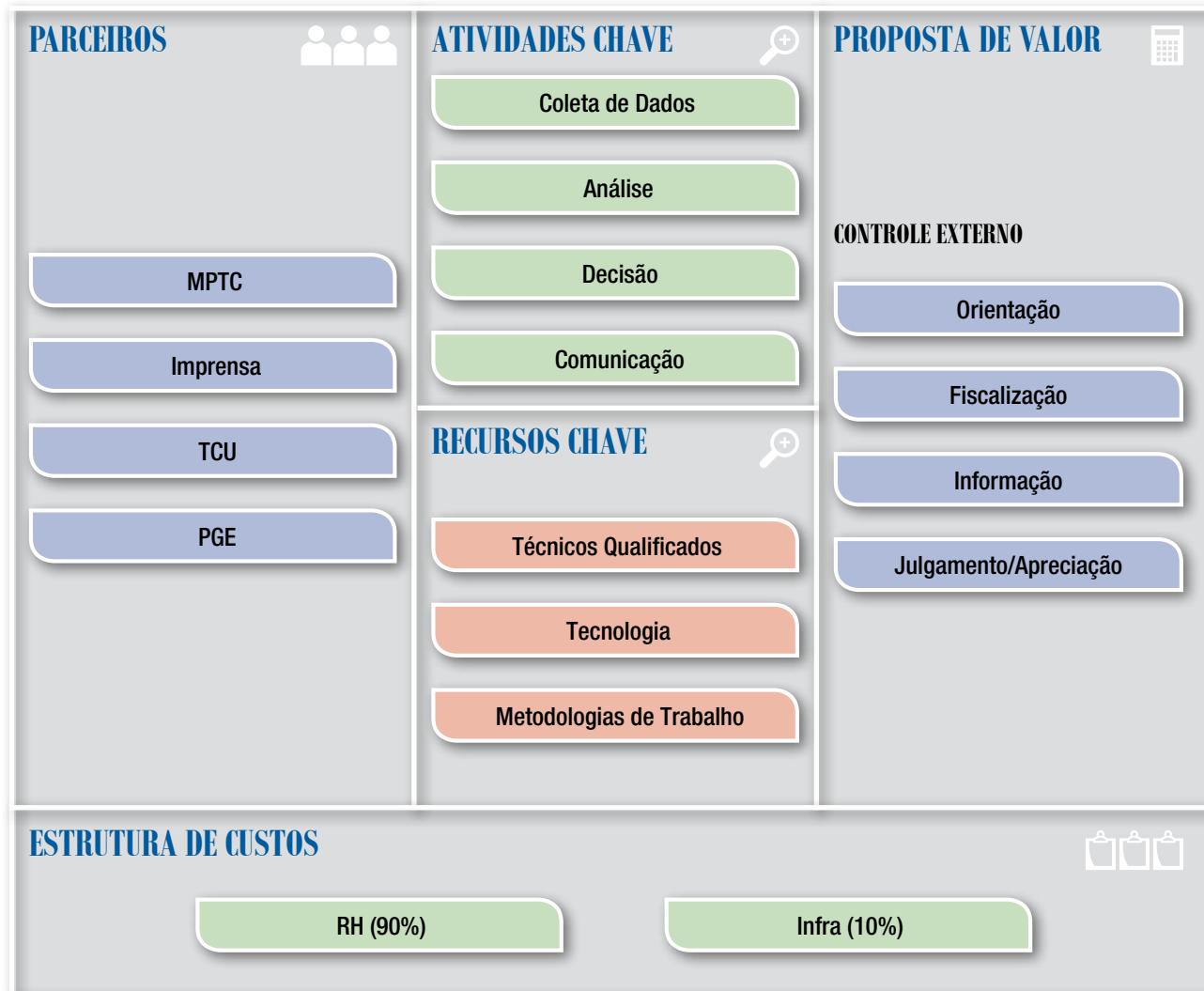
Exercer as atividades com dedicação e empenho, com foco nos resultados.

### **Independência**

Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia.

# MODELO DE NEGÓCIOS DO TCE/SC

Representação gráfica da forma com que a organização cria, entrega e captura valor, seja ele econômico, social ou outra forma de valor.



Elaborado com base na metodologia "Business Model Canvas".



## RELACIONAMENTO



Programas de capacitação

## CANAIS



Direto

## PÚBLICO ALVO



### SOCIEDADE

Recebedores de recursos públicos

Prefeituras

Governo do Estado

Assembleia Legislativa

Câmaras Municipais

MPSC

Poder Judiciário

## ESTRUTURA DE RECEITAS

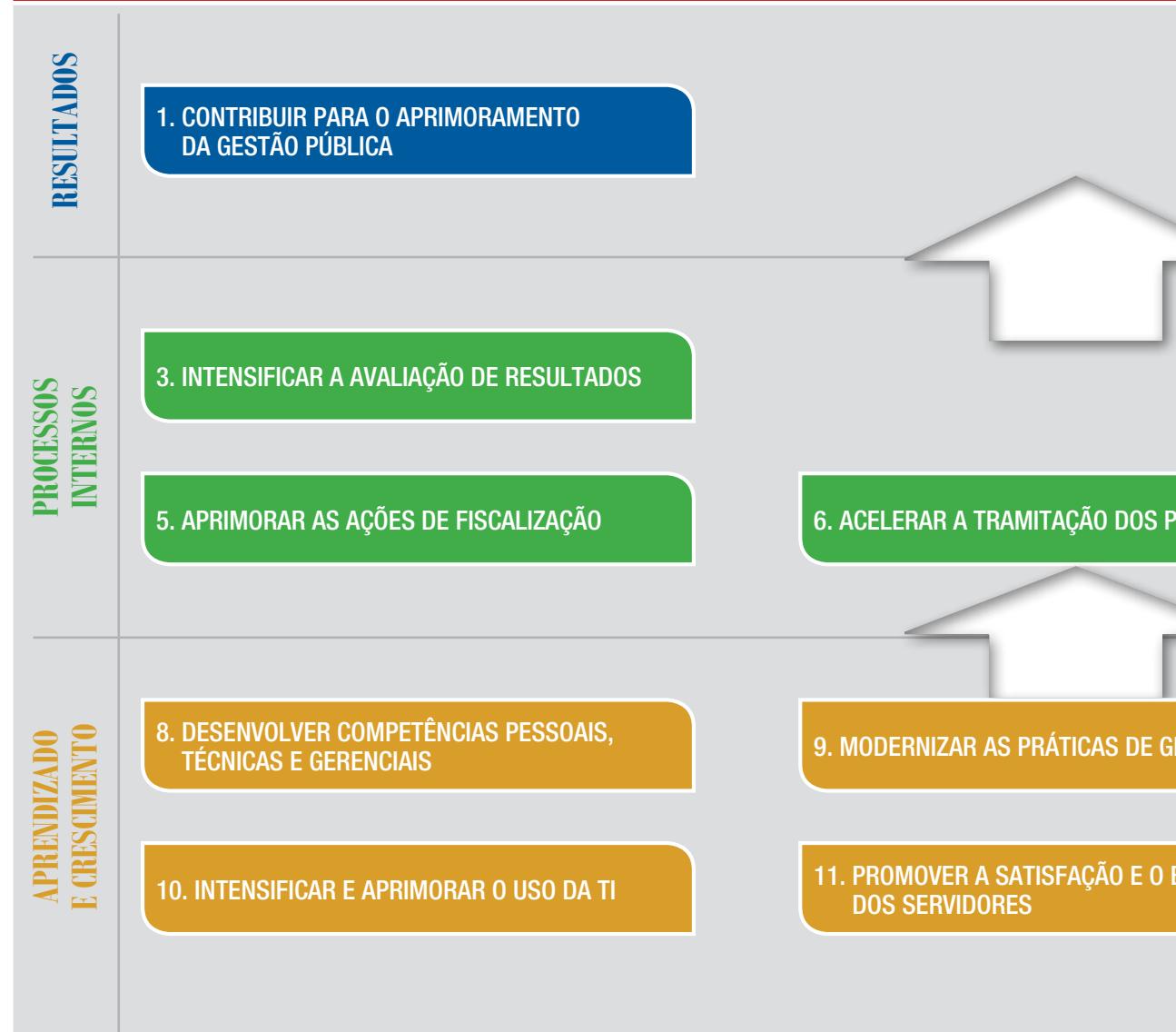


Orçamento Público (100%)

# MAPA ESTRATÉGICO

É a representação gráfica dos objetivos estratégicos da instituição numa relação de causa e efeito.

VISÃO: “Ser reconhecido pela sociedade por sua importância no cont





“controle da legalidade e dos resultados da gestão pública catarinense.”

2. COMBATER A CORRUPÇÃO, OS DESVIOS  
E O DESPERDÍCIO DE RECURSOS PÚBLICOS

4. DESENVOLVER O RELACIONAMENTO  
COM PÚBLICOS-ALVO

PROCESSOS

7. APERFEIÇOAR AS DECISÕES

ESTÃO

BEM-ESTAR



RECURSOS

12. OTIMIZAR A OBTENÇÃO E APLICAÇÃO DOS  
RECURSOS

# INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas representam as questões relevantes para a efetiva implementação da estratégia, sendo o elo entre os objetivos da organização e sua efetivação.

Cada projeto foi proposto pelos servidores por meio de um documento padrão. A partir daí, os projetos foram categorizados e avaliados pelo comitê de planejamento estratégico através da metodologia *Scoring*, recebendo uma pontuação baseada nos seguintes critérios: alinhamento estratégico, complexidade técnica, impacto na imagem e disponibilidade de recursos. Depois as iniciativas foram validadas e priorizadas pela alta direção do TCE/SC.

PERSPECTIVA DE RESULTADOS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	INICIATIVAS
1. CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benefícios financeiros das ações de controle realizadas pelo TCE/SC (Resultante)</li> <li>Percentual de cumprimento das determinações (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento das Decisões em Processos</li> </ul>
2. COMBATER A CORRUPÇÃO, OS DESVIOS E O DESPERDÍCIO DE RECURSOS PÚBLICOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual de fiscalizações com imputação de débito (Resultante)</li> <li>Percentual de denúncias e representações fiscalizadas dentro do período de referência (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Núcleo de Estudos da Corrupção (NEC)</li> </ul>
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS		
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	INICIATIVAS
3. INTENSIFICAR A AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual de processos com avaliação de resultados (Resultante)</li> <li>Quantidade de auditorias operacionais realizadas (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores Municipais</li> <li>Disseminação das Auditorias Operacionais nas Diretorias Técnicas</li> </ul>
4. DESENVOLVER O RELACIONAMENTO COM PÚBLICOS-ALVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento da população sobre o TCE-SC (Resultante)</li> <li>Quantidade total de pessoas impactadas (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparência</li> <li>Programa de Interação com a Sociedade</li> <li>Biblioteca e Memorial do TCE/SC</li> <li>Política de Comunicação do TCE/SC</li> <li>Programa de Relacionamento Institucional</li> <li>Educação à Distância</li> </ul>
5. APRIMORAR AS AÇÕES DE FISCALIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual dos achados confirmados (Resultante)</li> <li>Percentual de fiscalizações utilizando critérios de risco e relevância (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instituição do Núcleo de Atividades de Inteligência para o Controle Externo (NAI)</li> <li>Sistema Informatizado de Fiscalização</li> <li>Revisão do Manual de Auditoria de Regularidade</li> <li>Metodologia para Análise das Concessões</li> <li>Metodologia de Análise da Tecnologia de Informação</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologia de Análise de Empresas Estatais</li> <li>• Modernização do Sistema e-Sfinge Estadual</li> <li>• Modernização do Sistema e-Sfinge Municipal</li> </ul>
6. ACELERAR A TRAMITAÇÃO DOS PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de processos acima do tempo de tramitação referencial (Resultante)</li> <li>• Percentual de redução do estoque de processos (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão da Lei Orgânica e do Regimento Interno do TCE/SC</li> <li>• Redesenho dos Processos de Controle Externo</li> <li>• Certidão On line</li> <li>• Revisão da Estrutura Organizacional</li> <li>• Otimização do Sistema de Processos (SIPROC)</li> </ul>
7. APERFEIÇOAR AS DECISÕES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de decisões mantidas em grau de recurso (Resultante)</li> <li>• Percentual de decisões contendo voto fundamentado (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematização da Jurisprudência</li> <li>• Núcleo de Controle de Qualidade</li> <li>• Boas Práticas</li> </ul>

#### PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	INICIATIVAS
8. DESENVOLVER COMPETÊNCIAS PESSOAIS, TÉCNICAS E GERENCIAIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de cumprimento da meta de capacitação (Resultante)</li> <li>• Percentual de cumprimento do plano de capacitação (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ICON-PÓS</li> </ul>
9. MODERNIZAR AS PRÁTICAS DE GESTÃO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual dos indicadores estratégicos implantados (Resultante)</li> <li>• Percentual dos indicadores institucionais implantados (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação do Plano Estratégico 2013-2016</li> <li>• Indicadores de Desempenho Institucional</li> </ul>
10. INTENSIFICAR E APRIMORAR O USO DA TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de Iniciativas e Projetos de TI do Plano Estratégico implantadas (Resultante)</li> <li>• Percentual de atendimentos (internos e externos) efetuados dentro do período de referência (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo Administrativo Eletrônico</li> <li>• Arquivo Geral de Processos e Documentos</li> <li>• Renovação do Parque Computacional de Servidores</li> <li>• Ampliação do Acesso ao Banco de Dados do TCE-SC</li> </ul>
11. PROMOVER A SATISFAÇÃO E O BEM-ESTAR DOS SERVIDORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfação interna (Resultante)</li> <li>• Percentual das políticas de pessoal implantadas (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de Pessoas</li> </ul>

#### PERSPECTIVA DE RECURSOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	INICIATIVAS
12. OTIMIZAR A OBTENÇÃO E APLICAÇÃO DOS RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentual de realização da Receita (Resultante)</li> <li>• Percentual de conformidade com o limite de pessoal definido na Lei de Responsabilidade Fiscal (Direcionador)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundo Especial de Modernização do Tribunal de Contas de Santa Catarina (FEMTC/SC)</li> <li>• Agenda Ambiental</li> </ul>

# CRONOGRAMAS

A execução das iniciativas estratégicas acompanha a dimensão temporal do planejamento e considera a priorização efetuada e as relações de dependência (direta e indireta) entre as mesmas.

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA			
	2013	2014	2015	2016
1 Revisão da Lei Orgânica e do Regimento Interno do TCE/SC				
2 Programa de Interação com a Sociedade				
3 Indicadores Municipais				
4 Otimização Sistema de Processos (SIPROC)				
5 Metodologia de análise de Tecnologia de Informação				
6 Disseminação das Auditorias Operacionais nas Diretorias Técnicas				
7 Sistema Informatizado de Fiscalização				
8 Modernização do Sistema E-sfinge Municipal				
9 Programa de Relacionamento Institucional				
10 Instituição do Núcleo de Inteligência para o Controle Externo (NAI)				
11 Revisão do Manual de Auditoria de Regularidade				
12 Redesenho dos Processos de Controle Externo				
13 Implantação do Plano Estratégico 2013-2016				
14 Ampliação do Acesso ao Banco de Dados do TCE-SC				
15 Monitoramento das decisões em processos				
16 Educação à Distância				
17 Política de Comunicação do TCE/SC				
18 Modernização do Sistema E-sfinge Estadual				
19 ICON-PÓS				

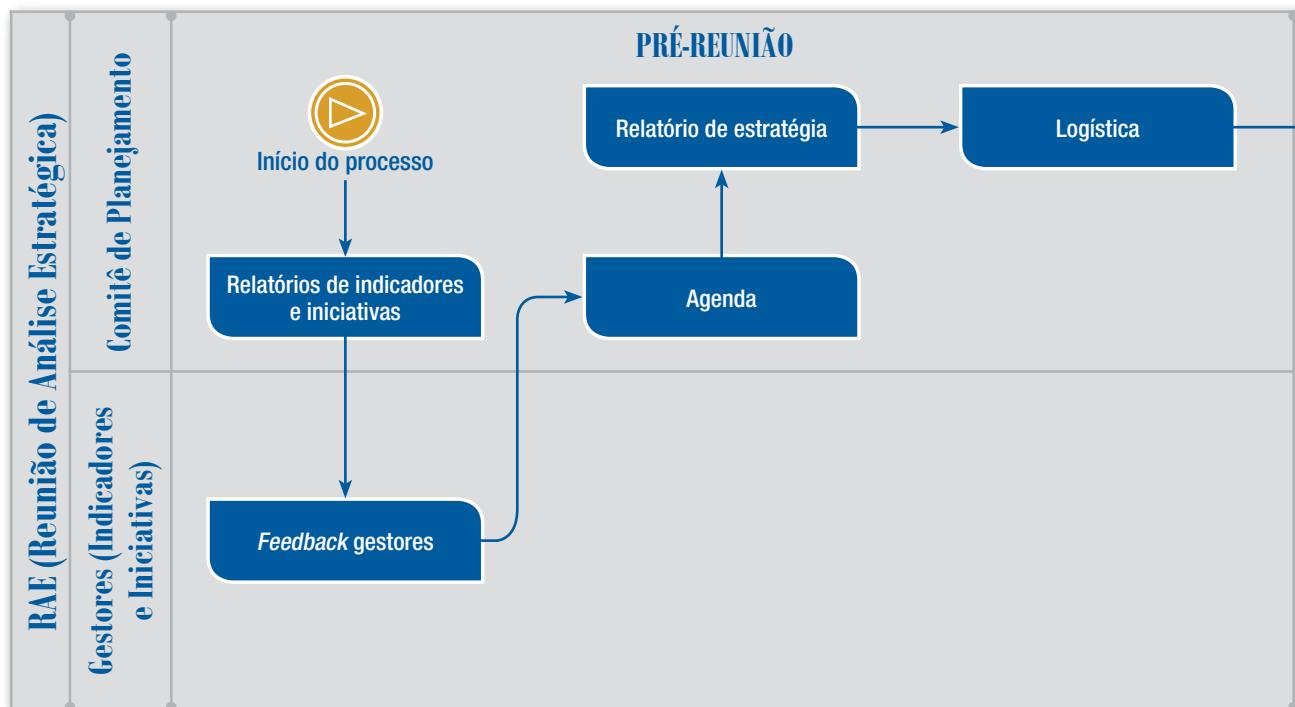


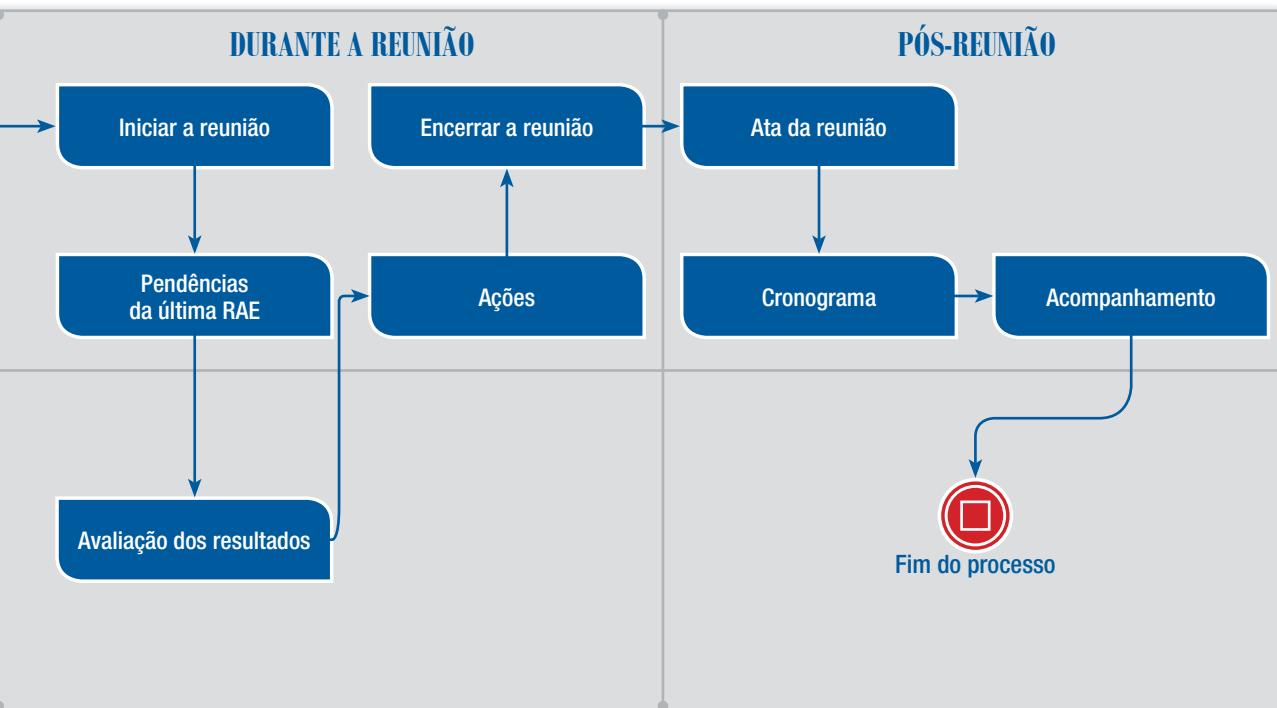
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	CRONOGRAMA			
	2013	2014	2015	2016
20 Revisão da Estrutura Organizacional				
21 Sistematização da Jurisprudência				
22 Metodologia para análise das Concessões				
23 Metodologia de análise das empresas estatais				
24 Boas Práticas				
25 Núcleo de Controle de Qualidade				
26 Transparência				
27 Biblioteca e Memorial do TCE/SC				
28 Agenda Ambiental				
29 Renovação do Parque Computacional (Servidores)				
30 Certidão on line				
31 Núcleo de Estudos da Corrupção (NEC)				
32 Arquivo Geral de Processos e Documentos				
33 Fundo Especial de Modernização do TCE/SC (FEMTC/SC)				
34 Processo Administrativo Eletrônico				
35 Gestão de Pessoas				
36 Indicadores de Desempenho Institucional				

# AVALIAÇÃO E MONITORAMENTO

Para a adequada coordenação e monitoramento do planejamento estratégico do TCE/SC, é proposto processo de realização de Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs).

A seguir, é apresentado o processo da RAE que envolve três etapas principais:







#### **COMITÊ DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Adriana Luz  
Carlos Tramontin  
Cláudio Cherem de Abreu  
Edison Stieven  
Raul Fernandes Teixeira  
Ricardo Cabral Ribas

#### **CONSULTOR**

Miguel Rivero Neto — VEC Capacitação Executiva

#### **COORDENAÇÃO EDITORIAL**

Assessoria de Comunicação Social

#### **REVISÃO GRAMATICAL**

Márcia Regina Barreto Moraes

#### **PLANEJAMENTO GRÁFICO**

Ayrton Cruz

#### **IMPRESSÃO**

Imprensa Oficial do Estado de Santa Catarina (IOESC)

#### **TIRAGEM**

600 exemplares





TRIBUNAL  
DE CONTAS  
DE SANTA  
CATARINA