

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA
DIRETORIA GERAL DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (DGPA)
DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS ESPECIAIS (DPE)



PLANO ESTRATÉGICO

2008-2011

FLORIANÓPOLIS/SC, 2007



CONSELHEIROS

José Carlos Pacheco — Presidente

Wilson Wan-Dall — Vice-Presidente

Luiz Roberto Herbst — Corregedor Geral

Moacir Bertoli

Salomão Ribas Junior

Otávio Gilson dos Santos

César Filomeno Fontes

AUDITORES

Gerson dos Santos Sicca (Coordenador do Corpo de Auditores)

Cleber Muniz Gavi

Sabrina Nunes Ioken

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCE

PROCURADORES

Márcio Rosa — Procurador Geral

Mauro André F. Pedrozo — Procurador Geral Adjunto

Carlos Humberto Prola Junior

Cibelly Farias

Diogo Ringenberg



“O Plano Estratégico indicará um caminho seguro para respondermos ao que a sociedade tem nos cobrado!”

Presidente do TCE/SC, conselheiro José Carlos Pacheco

SUPERVISÃO	Conselheiro Wilson Wan-Dall
EDIÇÃO	Assessoria de Comunicação Social (ACOM)
TEXTOS	Magda Audrey Pamplona (ACOM) Cláudio Cherem de Abreu (DPE) Joffre Wendhausen Valente (DPE)
REVISÃO GRAMATICAL	Valdelei Rouver
DESIGNER GRÁFICO	Ayrton Cruz
IMPRESSÃO	Floriprint
TIRAGEM	1.000 exemplares

PEDIDOS DESTA PUBLICAÇÃO PARA:

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

Rua Bulcão Vianna, 90 | CEP 88010-970 | Florianópolis | SC

E-MAIL: acom@tce.sc.gov.br

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA

PLANO ESTRATÉGICO

2008-2011

COORDENAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

DIRETORIA GERAL DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAÇÃO (DGPA)

Diretor — Wilson Dotta

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E PROJETOS ESPECIAIS (DPE)

Diretor — Cláudio Cherem de Abreu

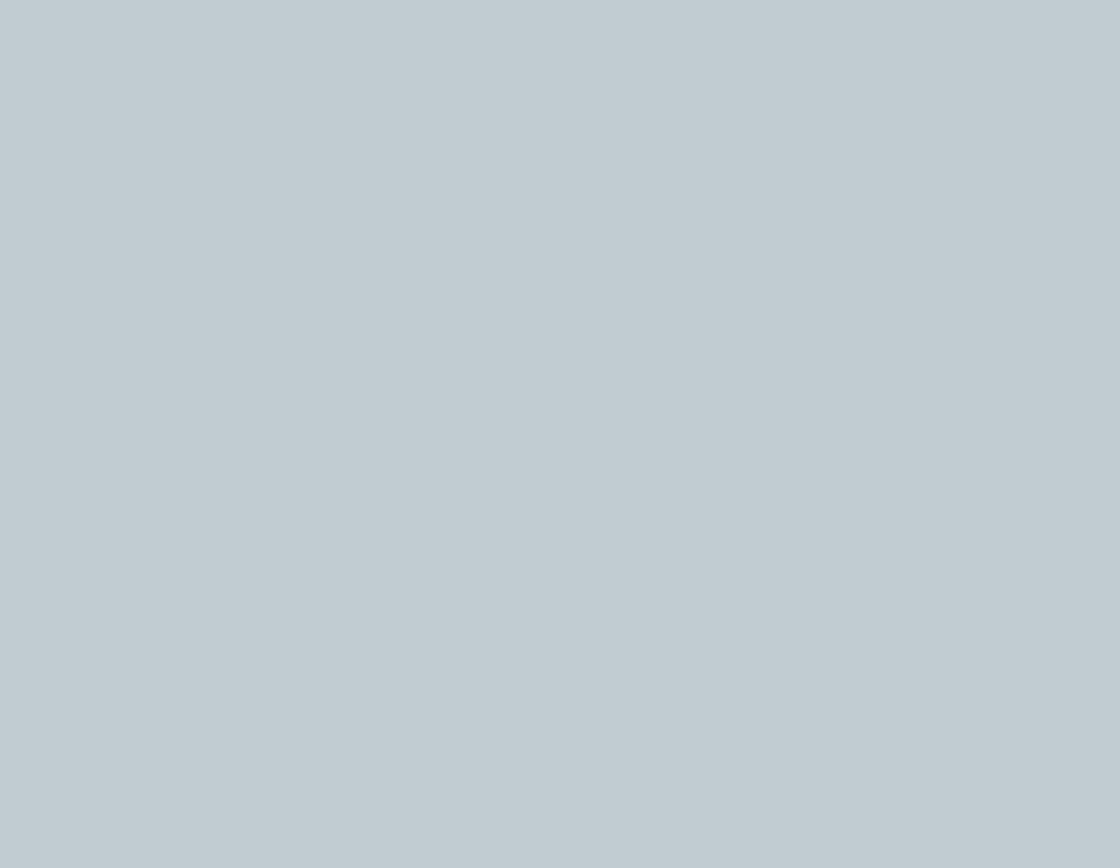
CONSULTORIA

CIT Consultoria

Ivan Gomes Bonifácio

Luiz Otávio Borges de Moura







SUMÁRIO

10

APRESENTAÇÃO

12

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico no TCE/SC

A opção pela metodologia BSC

O processo de elaboração do plano

21

CENÁRIOS

Cenário Externo

Cenário Interno

25

MISSÃO

26

VISÃO DE FUTURO

27

VALORES INSTITUCIONAIS

29

MAPA ESTRATÉGICO

31

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

34

INDICADORES, METAS E INICIATIVAS





PLANO ESTRATÉGICO

2008-2011

1

APRESENTAÇÃO

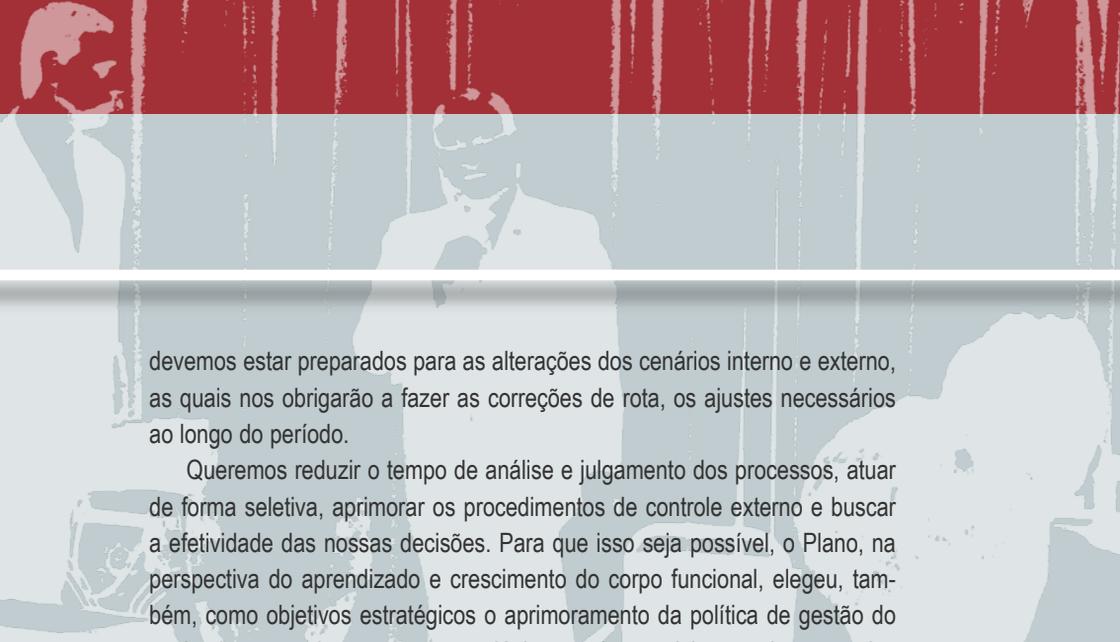
Ao tomar posse como Presidente do Tribunal de Contas de Santa Catarina tendo ao meu lado os conselheiros Wilson Rogério Wan-Dall e Luiz Roberto Herbst, respectivamente vice-presidente e corregedor geral, concluí meu discurso com um adágio que também se mostra oportuno no momento em que apresentamos o Plano Estratégico do TCE/SC para o período 2008-2011: “O pessimista reclama do vento, o otimista espera que ele mude de direção e o realista ajusta as velas”.

Resultado da evolução de um processo que busca consolidar a cultura do planejamento, este Plano Estratégico é o primeiro da história do TCE de Santa Catarina a trabalhar com indicadores de desempenho. O objetivo é embasar a análise crítica dos resultados institucionais — interna e externamente — e o processo de decisão. Também reflete o esforço contínuo pela melhoria dos métodos de gestão.

Fortalecer a imagem do Tribunal de Contas do Estado perante a sociedade, contribuir para o aprimoramento da gestão pública e ampliar e fortalecer parcerias com entidades públicas e privadas. São estes os principais resultados que pretendemos alcançar nos próximos quatro anos, tendo sempre como foco a sociedade catarinense — a destinatária de nossas ações.

O Plano Estratégico 2008-2011 nos manterá conectados com a necessidade de apresentar o máximo de benefício para essa mesma sociedade, cada vez mais vigilante e exigente em suas demandas. Ao mesmo tempo nos confere melhores condições para alcançar esse objetivo, diante do desafio de superar a escassez de recursos com racionalização — qualidade dos gastos e identificação de prioridades —, respeito à disciplina fiscal, modernização da gestão, transparência e maior interação com o cidadão.

Chegar a 2011 “como instituição de referência no controle da gestão pública, que prima pela qualidade, tempestividade, celeridade e uniformidade de suas decisões” é a visão de futuro que nos orienta e nos inspira para enfrentar os desafios que aí estão e os que ainda virão. Estamos conscientes que



devemos estar preparados para as alterações dos cenários interno e externo, as quais nos obrigarão a fazer as correções de rota, os ajustes necessários ao longo do período.

Queremos reduzir o tempo de análise e julgamento dos processos, atuar de forma seletiva, aprimorar os procedimentos de controle externo e buscar a efetividade das nossas decisões. Para que isso seja possível, o Plano, na perspectiva do aprendizado e crescimento do corpo funcional, elegeu, também, como objetivos estratégicos o aprimoramento da política de gestão do conhecimento e dos recursos tecnológicos, o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas e de uma cultura orientada para comunicação, além da elevação do nível de satisfação dos servidores.

Sabemos que o Plano Estratégico por si só não é garantia de que alcançaremos os resultados pretendidos. O documento traduz a estratégia, direciona o desempenho institucional. Serve de guia, de referencial comum para todos aqueles que constroem o TCE a cada dia. Nossa proposta é que, de fato, ele seja um instrumento de gestão eficaz e o desafio maior que ora se apresenta é colocá-lo em prática. Uma tarefa cujo sucesso depende do envolvimento do conjunto do TCE de Santa Catarina, bem como dos nossos parceiros e da sociedade catarinense, a quem conclamamos a acompanhar e avaliar os nossos resultados para que possamos cumprir nossa missão constitucional como uma instituição vital para “o aperfeiçoamento da gestão pública em benefício da sociedade catarinense”.

CONSELHEIRO JOSÉ CARLOS PACHECO

PRESIDENTE DO TCE/SC

2

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O Planejamento Estratégico é uma atividade técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.”¹

2.1. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TCE/SC

A experiência de planejamento estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina que se tem notícia começou em 1994, quando a então Diretoria de Planejamento, Estatística e Informática, em parceria com o Núcleo de Assessoria e Pesquisa em Políticas Públicas do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), adotou a metodologia de Planejamento Estratégico e Participativo (PEP), adaptada pelo professor Joel Souto-Maior.

O QUE É O PEP?

O PEP, em linhas gerais, é uma metodologia que permite a uma organização desenvolver e implementar, disciplinada e participativamente, um conjunto de estratégias, decisões e ações fundamentais para seu progresso e efetividade.

O Plano, resultante do processo, acabou não prosperando devido à falta de envolvimento da cúpula organizacional e à baixa compreensão dos participantes sobre a abrangência e os limites do próprio processo. Esses fatores são comuns no início da implantação da cultura de planejamento estratégico em instituições públicas e privadas. No entanto, o PEP trouxe contribuições como a ampliação do conhecimento sobre a realidade institucional, além de reunir pessoas dispostas a colaborar para o aperfeiçoamento do processo de gestão no TCE.

¹ FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991, p.35.

Em 2003, o planejamento estratégico do Tribunal foi retomado após diagnóstico formulado pela Fundação de Ensino e Administração da Universidade de São Paulo no âmbito da implantação do Promoex (Programa de Modernização do Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios), que apontou, entre os pontos fracos dos Tribunais de Contas do país, a falta de planejamento formalizado.

No âmbito do TCE catarinense, tal diagnóstico foi utilizado nos trabalhos orientados pelo professor do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, Carlos Wolowski Mussi, que resultou num plano para o período de 2003 a 2007, e que envolveu todos os níveis organizacionais da instituição.

A etapa inicial com a participação dos conselheiros, auditores e dos titulares das Diretorias Gerais de Planejamento e Administração e de Controle Externo, da Consultoria Geral e do Instituto de Contas, realizada em novembro/2002, definiu o posicionamento estratégico e as diretrizes para que o TCE enfrentasse os desafios do futuro. Acessibilidade, transparência, comunicabilidade, interatividade, tempestividade, integração e uniformização foram as diretrizes eleitas.

COMPROMISSO:
conselheiros,
auditores e
diretores definem,
em 2002, diretrizes
estratégicas para o
período 2003-2007



O segundo passo foi a formulação de objetivos estratégicos pelos diretores, inspetores, coordenadores e assessores. A indicação das metas estratégicas de cada área marcou a terceira fase do processo, com o envolvimento do mesmo público da etapa anterior, além da participação dos chefes de departamento e de divisão e representantes dos setores.



PARTICIPAÇÃO:
representantes de
todos os setores
apontam as metas
estratégicas para
2003

Em 2004, com a sinalização do final da negociação do contrato de empréstimo do governo federal com o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento), para a execução do Promoex, a Diretoria de Planejamento e Projetos Especiais (DPE) buscou complementar a metodologia do processo de planejamento estratégico. A opção foi inserir variáveis mais objetivas de mensuração dos resultados, adequada à nomenclatura do financiador externo do Programa.

O detalhamento de variáveis e medidas continuou em 2005, mas avançou timidamente devido a razões como o baixo grau de execução do Promoex e da formação de indicadores de gestão ainda incipiente. Por isso, o Plano de 2006 iniciou por um rápido resgate das diretrizes de 2005. Houve uma mudança no método de busca do alcance dos objetivos definidos. As metas, que em 2005 foram concebidas como de responsabilidade coletiva, passaram, novamente, a ser de responsabilidade das diretorias/unidades, separadamente.

A mudança pretendeu dar maior objetividade às observações vindas das unidades, o que proporcionou controlar melhor e a superar os obstáculos

apresentados no processo de planejamento estratégico, já que cada diretoria/unidade passou a ser responsável exclusivamente pela execução de determinada meta.

2.2. A OPÇÃO PELA METODOLOGIA BSC

Em 2007, com o objetivo de aprimorar o planejamento organizacional, o TCE fez a opção pelo uso de uma nova ferramenta de gestão: o Balanced Scorecard (BSC).

O QUE É O BSC?

O BSC é uma “metodologia desenvolvida por Robert S.Kaplan e David P.Norton, professores da Harvard Business School, utilizada na definição de estratégias para a organização e no desdobramento dessas estratégias em objetivos a serem alcançados e em indicadores de desempenho. Por meio do monitoramento dos indicadores, as lideranças permanecem informadas sobre os resultados alcançados e sobre a necessidade de serem realizados ajustes na trajetória inicialmente proposta”.²

A escolha pela ferramenta foi feita depois de estudos realizados pela DPE por orientação da Presidência sobre soluções técnicas adotadas em instituições congêneres. Os levantamentos, contatos e visitas efetuados pela Diretoria permitiram identificar o uso preponderante do BSC. Ele tem sido

² BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Gestão Estratégica. *Gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)*. Módulo II Balanced Scorecard, s.d. arq. Magnético.

SENSIBILIZAÇÃO
1: técnicos do TCU mostram, em 2007, experiência com o uso do BSC



³BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Gestão Estratégica. *Gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)*. Módulo II Balanced Scorecard, s.d. arq. Magnético.

utilizado por outras instituições públicas como o Tribunal de Contas da União, o Superior Tribunal de Justiça, o Ministério Público e o Tribunal de Justiça de Santa Catarina.

OS OBJETIVOS DO BSC

Dentre alguns objetivos do Balanced Scorecard, destacam-se: 1) traduzir a estratégia em termos operacionais; 2) alinhar a organização à estratégia; 3) comunicar a estratégia — transformá-la em fato familiar e tarefa de todos; 4) gerenciar a estratégia — com base num processo contínuo; e 5) mobilizar a organização para a implementação da estratégia.



FONTE: STJ.³

- 1) **Traduzir** a estratégia em termos operacionais — trata da importância de, uma vez definida a estratégia, possibilitar a explicitação dos desafios, sobretudo com a construção do mapa estratégico, indicadores, metas e projetos. “Isso permite que as pessoas visualizem a estratégia de forma clara e percebam o caminho a ser seguido”;⁴
- 2) **Alinhar** a organização à estratégia — “é necessário que todas as unidades administrativas (desde as áreas de negócio, passando pelas áreas de apoio, até a operação) estejam conectadas, falando a mesma linguagem, focando a estratégia maior da organização, criando alinhamento e sinergia. Esse processo permite o desdobramento dos objetivos e metas comuns em objetivos e metas das unidades, além de contribuir para a criação da consciência e das habilidades estratégicas nos seus gerentes”.⁵ E para que isso aconteça, é importante que todos compreendam o papel de cada unidade;
- 3) **Comunicar** a estratégia — transformá-la em fato familiar e tarefa de todos “quando essa comunicação é atrelada à fixação de metas pessoais e incentivos financeiros (remuneração variável), torna-se ainda mais efetiva”;⁶
- 4) **Gerenciar** a estratégia com base num processo contínuo — trata da realização de reuniões de análise estratégica e do vínculo que o Balanced Scorecard precisa ter com o orçamento;
- 5) **Mobilizar** a organização para a implementação da estratégia — é preciso que haja uma mudança de atitude não só por parte de todos os servidores da instituição, mas, principalmente da liderança executiva da organização. Ela deve manter o uso do Scorecard (indicadores de desempenho) nas discussões com os gerentes, associar planejamento e orçamento nas decisões estratégicas e reforçar o Scorecard como papel central no sistema de gestão.

⁴ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Gestão Estratégica. *Gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)*. Módulo II. Balanced Scorecard, s.d. arq. Magnético.

⁵ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Gestão Estratégica. *Gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)*. Módulo II. Balanced Scorecard, s.d. arq. Magnético.

⁶ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Assessoria de Gestão Estratégica. *Gestão estratégica com uso do Balanced Scorecard (BSC)*. Módulo II. Balanced Scorecard, s.d. arq. Magnético.

SENSIBILIZAÇÃO
2: dinâmica
facilita
compreensão da
nova metodologia
por diretores,
assessores,
coordenadores
e chefes de
departamento

2.3. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO

Com o intuito de revisar a orientação estratégica do TCE/SC e alinhar suas atividades operacionais, foi estabelecido, durante o ano de 2007, um cronograma de etapas para a elaboração do plano estratégico para o período 2008-2011, construído sob a metodologia BSC.



Nº	ETAPA	TIPO DE ATIVIDADE	PARTICIPAÇÃO	PERÍODO
1	Sensibilização	Palestras	Todos	Agosto
		Oficina de Trabalho	Ocupantes de cargos e funções de confiança, representantes de unidades organizacionais do TCE/SC	
2	Elaboração do Plano Estratégico	Oficina de Trabalho	Corpo Deliberativo Direção Superior	Outubro
3	Elaboração do Balanced Scorecard	Oficina de Trabalho	Direção Superior Diretores Assessorias	Outubro
4	Validação dos Indicadores e Iniciativas	Sessão Administrativa	Corpo Deliberativo e Direção Superior	Novembro
5	Apresentação do Plano Estratégico 2008-2011	Palestra	Todos	Dezembro
6	Elaboração do Plano Anual	Reuniões Setoriais	Diretorias	Dezembro

As oficinas de trabalho foram realizadas nos dias 15 e 16 de outubro (etapa 2), resultando na elaboração da missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos (com o seu posicionamento num mapa estratégico), e 29 e 30 do referido mês (etapa 3), pormenorizando a oficina anterior pela formulação de metas, indicadores, iniciativas, ações e projetos. O conteúdo foi apresentado e validado pelo Corpo Deliberativo.

STJ: Ministro Humberto Martins destaca papel do planeamento estratégico na administração pública



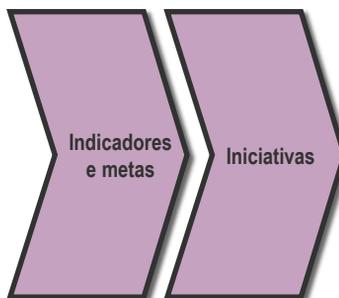
No gráfico abaixo, sintetizam-se as etapas realizadas na formulação do Plano 2008-2011.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO

DIRECIONAMENTO ESTRATÉGICO



ALINHAMENTO ESTRATÉGICO



VALIDAÇÃO

É premissa fundamental no planejamento estratégico, à luz da teoria dos sistemas e da escola administrativa da contingência, que toda organização interage com seu ambiente, em um processo contínuo e recíproco de influências.

A análise dessa interação, chamada de análise ambiental ou análise de cenários, realizada na 2ª etapa, com a presença do Corpo Deliberativo e a Direção Superior, abrange e integra as dimensões externa e interna da organização de modo a considerar os fatores intervenientes que impactam positiva ou negativamente no desempenho da instituição.



CENÁRIO EXTERNO

A dinâmica do ambiente em que o Tribunal de Contas está inserido pode gerar ameaças com potencial para obstar e dificultar o cumprimento de seus objetivos. Por isso, precisam ser evitadas ou minoradas. Por outro lado, esse cenário também tem a capacidade de criar oportunidades com força para impulsionar o desenvolvimento da instituição.

A identificação de ameaças e oportunidades considerou as expectativas da sociedade, as mudanças tecnológicas que impactam toda a administração

MAPA
ESTRATÉGICO:
corpo deliberativo
e diretores
elegem objetivos
estratégicos
do TCE para
2008/2011, na
primeira oficina

pública, o contexto econômico em que se dá a atuação do gestor público, a evolução dos aspectos legais e as ações de governo que podem influenciar a atuação do TCE.

São ameaças à realização das atividades do TCE/SC:

- ▶ o aumento e/ou alteração da estrutura do poder público, a ausência e/ou insuficiência de planos e projetos de governo claros e consolidados; —
- ▶ a falta de compromisso de gestores públicos com o cumprimento efetivo das ações previstas nas leis, nos convênios e nos orçamentos;
- ▶ o aumento das ações em que há conjugação de esforços do poder público e da iniciativa privada, dada a ainda baixa transparência e clareza das relações entre público e privado;
- ▶ a falta de clareza maior e da devida defesa judicial das prerrogativas da corte de contas;
- ▶ a ampliação das espécies tributárias que deixam de compor a base da repartição de receitas entre os poderes;
- ▶ a assistemática da legislação que orienta a ação administrativa;
- ▶ a inadequação da legislação existente para a execução das decisões do TC;
- ▶ o grau considerável de risco existente na gestão de recursos dos fundos de previdência e a co-responsabilidade dos órgãos e poderes;
- ▶ a diversidade de plataformas de tecnologia de informações existente entre as unidades gestoras e a necessidade de operação integrada de sistemas informacionais;
- ▶ a percepção de que o Tribunal de Contas não atua com celeridade;
- ▶ o desconhecimento, por parte da sociedade, das ações do Tribunal e da própria existência da instituição;
- ▶ o aumento da percepção da corrupção e da crítica à ação do Tribunal; e
- ▶ a falta de credibilidade generalizada nas instituições públicas e no próprio Tribunal de Contas.

Constituem-se oportunidades para a atuação do TCE:

- ▶ uma maior expectativa de controle social e participação popular na administração pública;

- ▶ a discussão acerca da utilidade da instituição TC;
- ▶ a realização de parcerias com entidades da sociedade civil;
- ▶ a preocupação com a qualidade na aplicação dos escassos recursos públicos, que pode e deve ser assegurada pelo TC;
- ▶ a possibilidade de maximizar a utilização dos meios disponíveis da mídia (tv aberta e fechada, internet, rádio e teleconferência) para divulgar decisões, orientações e dados;
- ▶ a implantação do governo eletrônico, facilitando o fluxo de informações com os jurisdicionados;
- ▶ a criação do Conselho dos Tribunais de Contas;
- ▶ a discussão de uma lei orgânica para os Tribunais de Contas;
- ▶ a participação dos TCs na alteração das lei 4.320/64, lei 8.666/93 e de previdência estadual;
- ▶ a implantação dos sistemas de controle interno no âmbito municipal, os quais devem atuar em apoio ao controle externo; e
- ▶ a participação no PROMOEX, pela possibilidade de modernização, aperfeiçoamento e uniformização de conceitos, procedimentos e decisões.

CENÁRIO INTERNO

Na análise do ambiente interno busca-se ampliar o conhecimento e a compreensão dos elementos integrantes da instituição e que interferem diretamente em seu desempenho, propiciando a avaliação e escolha consistente das melhores alternativas a serem implementadas.

Pontos fortes (variáveis internas controláveis que propiciam condição favorável à instituição) e **pontos fracos** (variáveis internas controláveis que representam situação desfavorável ao desempenho) foram identificados considerando a estrutura organizacional, os recursos humanos, os processos de trabalho, a tecnologia, a comunicação, a infra-estrutura e o orçamento do Tribunal.

Foram destacados como **pontos fortes**:

- ▶ a especialização das áreas/órgãos de controle;
- ▶ a existência de normas definindo as atribuições de cada unidade;
- ▶ a implantação do novo plano de cargos e salários;

- ▶ o aumento do efetivo de pessoal e seu nível de qualificação;
- ▶ a ética profissional do corpo funcional;
- ▶ o orgulho dos servidores em trabalhar no TCE;
- ▶ a celeridade no exame e apreciação de alguns processos em relação à média geral (ECO, PCP e Consultas);
- ▶ a atualização do parque tecnológico e sua compatibilidade com os *softwares* utilizados, o potencial do banco de dados do sistema e-sfinge, o relacionamento com a mídia, a divulgação de atos/fatos para o público interno por meio da *intranet*, *clipping* e *e-mail*;
- ▶ a transmissão interna das sessões do pleno, a atuação do TCE em sua função pedagógica (ciclos);
- ▶ o processo de ampliação das instalações (em andamento);
- ▶ e a manutenção e adequação das instalações físicas e de bens (equipamentos, veículos), assim como a elevação das disponibilidades orçamentário-financeiras (nos últimos exercícios).

Como **pontos fracos**, foram relacionados:

- ▶ a carência de uma estrutura organizacional adequada às atribuições de cada unidade evitando a sobreposição de competências;
- ▶ a habilidade gerencial deficitária resultante do privilégio do mérito técnico na escolha dos gestores;
- ▶ o processo de avaliação de desempenho inadequado;
- ▶ oportunidade limitada de crescimento funcional — deficiências no plano de cargos e salários;
- ▶ falta de instrumento sistematizado que valorize as sugestões/contribuições dos servidores;
- ▶ a tramitação lenta dos processos, os procedimentos internos demorados;
- ▶ a falta de implementação das câmaras de julgamento;
- ▶ a falta de eleição das prioridades;
- ▶ a autuação de processos sobre matérias irrelevantes;
- ▶ o baixo conhecimento e utilização dos sistemas corporativos;
- ▶ a utilização de metodologias de trabalho ultrapassadas;
- ▶ pouca interação e comunicação entre as unidades.

A missão é uma declaração sobre o que a organização é, sobre sua razão de ser, seus clientes e os serviços que presta. Define o que é a organização hoje, seu propósito e como pretende atuar no seu dia-a-dia. Cria um clima de comprometimento com o trabalho realizado.

A definição de missão serve de critério geral para orientar a tomada de decisões, para definir objetivos e auxiliar na escolha das decisões estratégicas.

A missão do TCE/SC foi assim definida:

“Exercer o controle externo, por meio de ações de orientação e fiscalização, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública em benefício da sociedade catarinense.”



PRIMEIRA
OFICINA:
grupo debate a
missão, visão de
futuro e valores
organizacionais
do TCE

5

VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro representa as ambições da organização e descreve o **quadro futuro** que quer atingir dentro de um período mais longo de tempo. Assim, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização.

A definição de **onde se pretende chegar** permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos apesar de todas as dificuldades. Uma organização sem visão é uma organização sem direção.

A visão de futuro do TCE/SC é:

“Ser reconhecido pela sociedade e pelos jurisdicionados, até 2011, como instituição de referência no controle da gestão pública, que prima pela qualidade, tempestividade, celeridade, e uniformidade de suas decisões.”

PLANO:
Presidente abre
segunda oficina
de trabalho
para formulação
de metas
estratégicas



VALORES INSTITUCIONAIS

6

Os valores são as idéias fundamentais em torno das quais se constrói a organização. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

Os seguintes valores representam as crenças e convicções que devem ser defendidas pelo Tribunal de Contas de Santa Catarina, permeando todas as atividades e as relações que ocorrem na instituição:



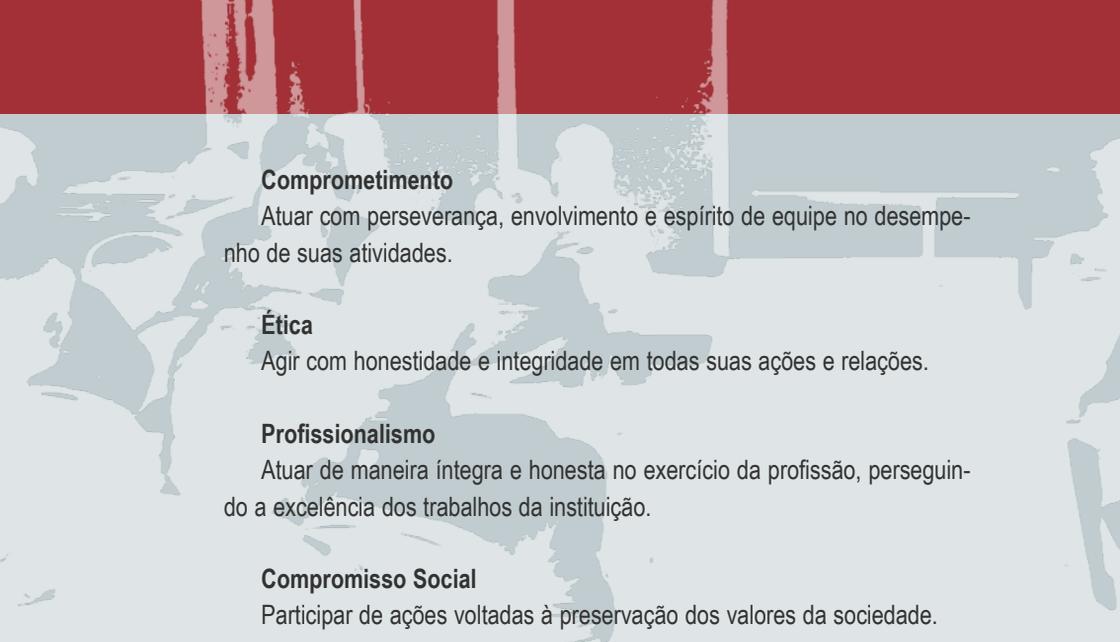
Transparência

Dar visibilidade aos atos e resultados institucionais com linguagem clara e acessível.

Responsabilidade

Agir com objetivo de cumprir de forma correta a função pública, respondendo pelos atos praticados e buscando o melhor resultado possível.

SEGUNDA
OFICINA:
diretores e
assessores
definem
indicadores e
apontam ações
e projetos
estratégicos



Comprometimento

Atuar com perseverança, envolvimento e espírito de equipe no desempenho de suas atividades.

Ética

Agir com honestidade e integridade em todas suas ações e relações.

Profissionalismo

Atuar de maneira íntegra e honesta no exercício da profissão, perseguindo a excelência dos trabalhos da instituição.

Compromisso Social

Participar de ações voltadas à preservação dos valores da sociedade.

MAPA ESTRATÉGICO

7

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores da organização.



BSC: metodologia facilita a eleição de prioridades

⁷ BRASIL. Tribunal de Contas da União. *Guia de referência do sistema de planejamento e gestão*. Brasília: Tribunal de Contas da União/Seplan, 2006.

DIFERENCIAL DO BSC: MAPA ESTRATÉGICO

“Os maiores diferenciais apresentados pelo BSC em relação a outras metodologias de gerenciamento são a estruturação de objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores em perspectivas ou dimensões e a construção do relacionamento entre esses objetivos por intermédio de relações de causa e efeito. Essa lógica é explicitada pela ferramenta denominada mapa estratégico, no qual cada objetivo é conectado por uma cadeia de causa e efeito, aos quais são associados indicadores que relacionam os resultados planejados na estratégia aos meios que devem levar a esse resultado, formando, dessa maneira, uma hipótese estratégica.”⁷

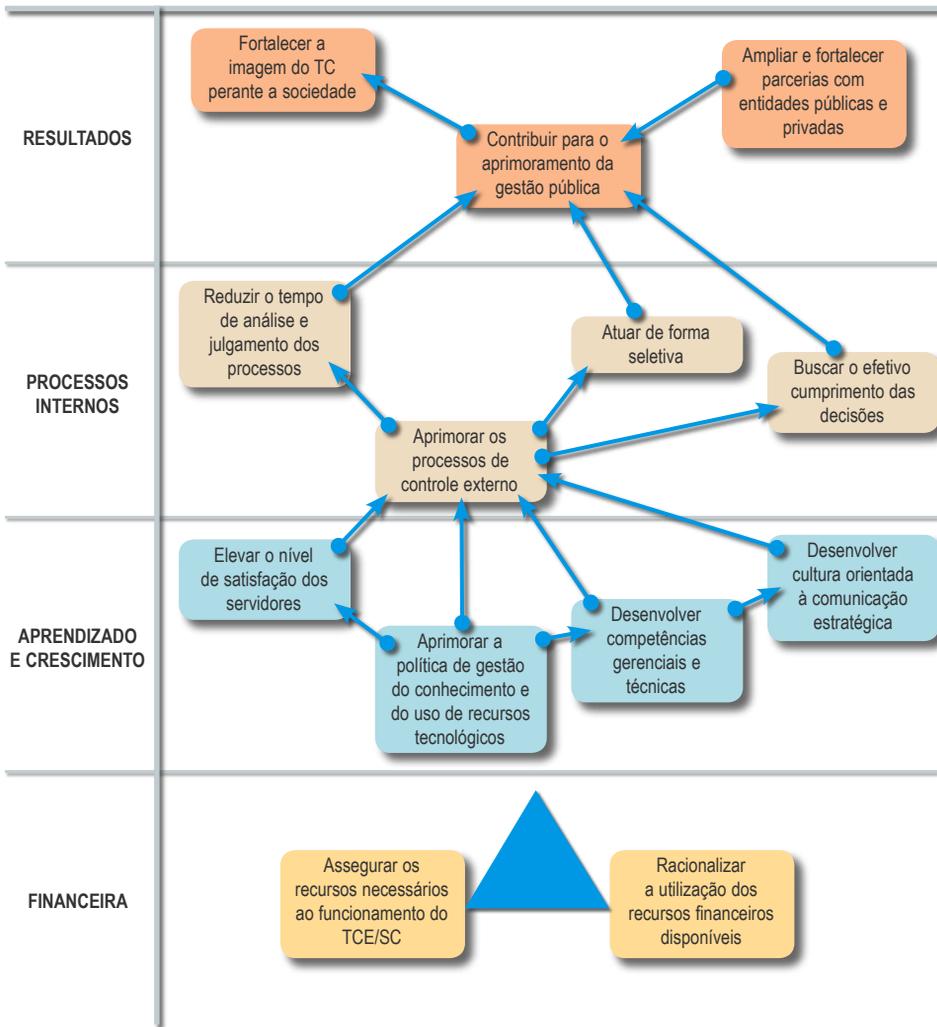
MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO

Exercer o controle externo, por meio de ações de orientação e fiscalização, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão pública em benefício da sociedade catarinense.

VISÃO DE FUTURO

Ser reconhecido pela sociedade e pelos jurisdicionados, até 2011, como instituição de referência no controle da gestão pública, que prima pela qualidade, tempestividade, celeridade, e uniformidade de suas decisões.



PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8

O mapa estratégico do TCE/SC está estruturado em quatro perspectivas: resultados, processos internos, aprendizado e crescimento e finanças. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação e cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento da missão institucional do Tribunal.

Os objetivos estratégicos são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da **missão** da organização. Os objetivos estratégicos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a implementação da estratégia e a concretização da **visão de futuro** da organização.

Abaixo os objetivos estratégicos do TCE/SC para o período 2008-2011, integrados às perspectivas que lhes dão origem.

PERSPECTIVA DE RESULTADOS

Procura responder à seguinte indagação: para atingir nossa visão, que necessidades devemos atender? Assim, está voltada ao atendimento das expectativas da sociedade, dos jurisdicionados e das instituições que contribuem para a eficácia e efetividade da atuação do TCE/SC.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIÇÃO
1. Contribuir para o aprimoramento da gestão pública	Atuar e orientar, de forma eficaz e tempestiva, para prevenir a ocorrência de desvios e danos ao Erário.
2. Fortalecer a imagem do TCE/SC perante a sociedade	Atingar a transparência de suas ações, diversificando a utilização de canais de comunicação e disponibilizando de forma clara e objetiva suas funções, decisões e dados relacionados à administração pública.
3. Ampliar e fortalecer parcerias com entidades públicas e privadas	Estabelecer e operacionalizar instrumentos formais e relacionamento com outras instituições com a finalidade de divulgar ações, trocar informações e experiências para o fortalecimento do controle externo.

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

Essa perspectiva está orientada à operação do TCE/SC de forma a realizar sua missão institucional e satisfazer seus cidadãos. Os objetivos formulados nessa perspectiva retratam os processos internos prioritários para os quais se busca a excelência e nos quais devemos concentrar esforços a fim de maximizar os resultados.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIÇÃO
1. Reduzir o tempo de análise e julgamento dos processos	Diminuir o tempo entre a autuação e a decisão do Pleno para dar resposta célere e tempestiva à Sociedade.
2. Aperfeiçoar os processos de controle externo	Mapear e redesenhar os principais processos de trabalho do TCE/SC, revisando as normas, a tecnologia da informação empregada e propiciando treinamento interno e externo.
3. Atuar de forma seletiva	Estabelecer critérios para execução das ações de fiscalização concomitante e posterior em face do risco, da materialidade, da relevância e da oportunidade.
4. Buscar o efetivo cumprimento das decisões	Realizar o acompanhamento do cumprimento das decisões, fazendo uso dos mecanismos possíveis para garantir a efetividade do controle externo.

PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia. Os objetivos aqui estabelecidos dizem respeito à preparação do TCE/SC para atingir suas metas, identificando ações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional necessários para assegurar o seu crescimento e o seu aprimoramento contínuo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIÇÃO
1. Aprimorar a gestão do conhecimento e do uso dos recursos tecnológicos	Investir na geração, reciclagem e diversificação de conhecimento e na adoção de métodos e recursos tecnológicos para garantir uma contínua modernização do controle externo.
2. Elevar o nível de satisfação dos servidores	Reavaliar constantemente o clima organizacional proporcionando soluções modernas e inovadoras para a boa gestão de pessoas aliadas aos objetivos da instituição.
3. Desenvolver uma cultura orientada para a comunicação estratégica	Investir em novos conhecimentos e recursos tecnológicos para fortalecer a comunicação institucional e gerar sinergia do público interno com as metas e objetivos estabelecidos.
4. Desenvolver competências gerenciais e técnicas	Promover o aprimoramento de todos os agentes no desempenho de suas funções, com o desenvolvimento de uma cultura voltada a resultados visando a efetividade e qualidade da fiscalização.

PERSPECTIVA FINANCEIRA

Informa o suporte financeiro necessário à implementação dos objetivos, ao aprimoramento dos processos de trabalho, ao desenvolvimento de novas tecnologias e às iniciativas de capacitação.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Assegurar os recursos necessários ao funcionamento do TCE
2. Racionalizar a utilização dos recursos financeiros disponíveis

DESCRIÇÃO

Garantir os recursos financeiros e orçamentários indispensáveis à manutenção e modernização da instituição visando ao cumprimento de sua missão constitucional.

Avaliar a qualidade dos gastos atentando para que sejam efetuados na medida adequada e necessária, com a devida identificação de prioridades, evitando desperdício e implantando um processo de administração de custos.

9

INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Indicadores são formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos, utilizadas para acompanhar e melhorar os resultados e o desempenho da organização ao longo do tempo.

Os indicadores servem para:

- ▶ Possibilitar o planejamento e o controle do desempenho.
- ▶ Permitir o estabelecimento de metas.
- ▶ Comunicar à organização os pontos chave para a estratégia.
- ▶ Embasar a análise crítica dos resultados e o processo de decisão.
- ▶ Viabilizar a análise comparativa com outras organizações.

Três tipos de indicadores foram utilizados na elaboração do plano estratégico do TCE/SC:

- ▶ **Indicador de Eficiência** — mede a proporção recursos utilizados em relação às saídas dos processos, ou seja, indica o que foi consumido (recursos) em relação ao que foi produzido.
- ▶ **Indicador de Eficácia** — mensura o resultado esperado a partir de um determinado processo de trabalho.
- ▶ **Indicador de Efetividade** — refere-se ao impacto causado a partir de um determinado resultado. Isto é, qual o efeito gerado pelos produtos/ serviços que foram oferecidos.

A partir dos indicadores foram traçadas as **metas**, que representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas podem ser definidas, ainda, como o **padrão ideal de desempenho** a ser alcançado ou mantido, a partir da análise da situação atual do indicador.

Como último momento da elaboração do plano estratégico são estabelecidas as **iniciativas**, ações/projetos que devem ser priorizados por contribuírem diretamente para o alcance das metas. São as iniciativas estratégicas que transformarão o desempenho atual no desempenho desejado.

Os indicadores, metas e iniciativas estratégicas do TCE/SC para o período de 2008 a 2011 seguem as perspectivas e objetivos retratados no mapa estratégico, iniciando pela perspectiva financeira, seguida da perspectiva de aprendizado e crescimento, de processo interno e culminando com a perspectiva de resultados.



SESSÃO
ADMINISTRATIVA:
DPE apresenta
Plano Estratégico
2008-2011 para o
corpo deliberativo
e direção superior

1ª PERSPECTIVA: FINANCEIRA

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — ASSEGURAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DO TCE/SC

INDICADOR 1 — ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DA RECEITA (IEOR)

TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA

O que mede	Mede o percentual do ingresso dos recursos em relação à receita prevista, por fonte de recurso.
Por que medir	Para verificar se os recursos planejados foram efetivamente realizados.
Como medir	$IEOR = (Receita Realizada/Receita Prevista) \times 100$.

INICIATIVA 1

FINANCEIRA — OBJ1-IND1-INI 1

NOME DA INICIATIVA | MONITORAMENTO DA RECEITA

Escopo	Monitorar mensalmente a composição da receita corrente líquida e receita líquida disponível do Estado, confrontando-as com o repasse efetuado ao TCE/SC para certificar-se de que as normas para a composição da RCL e RLD estão sendo observadas, evitando os equívocos e distorções nos valores repassados.
Justificativa	A principal fonte de recursos do TCE/SC é o repasse do duodécimo orçamentário correspondente a 1,30% da RLD. A apuração desse montante segue conceitualização estabelecida na LDO. A iniciativa visa assegurar que durante a execução do orçamento a conceitualização da RLD seja observada e o repasse de recursos ao TCE/SC mantidos na proporcionalidade prevista.
Duração	Permanente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — ASSEGURAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS AO FUNCIONAMENTO DO TCE/SC

INDICADOR 2 — ÍNDICE DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA DA DESPESA (IEOD)

TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA

O que mede	Mede o percentual da despesa realizada em relação à despesa fixada por fonte de recurso.
Por que medir	Para verificar se os recursos planejados foram efetivamente realizados.
Como medir	$IEOD = (Despesa Executada/Despesa Autorizada) \times 100$.

INICIATIVA 2

FINANCEIRA — OBJ1-IND2-INI 2

NOME DA INICIATIVA | OTIMIZAR O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO DA DESPESA

Escopo	Aprimorar a quantificação das necessidades de cada uma das ações do órgão, a fim de minimizar alterações nas respectivas dotações orçamentárias.
Justificativa	Atender o princípio do planejamento estabelecido na LRF, evitando a utilização de dotações impróprias e sucessivas alterações orçamentárias.
Duração	Permanente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 — RACIONALIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS FINANCEIROS DISPONÍVEIS

INDICADOR 3 — ÍNDICE DE OTIMIZAÇÃO DA APLICAÇÃO DOS RECURSOS

TIPO DE INDICADOR | EFICIÊNCIA

O que mede	Mede o ganho decorrente da racionalização dos recursos utilizados pelo TCE/SC no grupo de natureza de despesa “outras despesas correntes”, excetuados itens relacionados a pessoal.
Por que medir	Para avaliar se os recursos estão sendo despendidos adequadamente.
Como medir	Comparar a realização de despesas nos principais itens de “outras despesas correntes” entre os exercícios.

INICIATIVA 3 FINANCEIRA — OBJ2-IND3-INI 3

NOME DA INICIATIVA | DESENVOLVIMENTO E IMPLANTAÇÃO DE SISTEMA DE CUSTOS

Escopo	Desenvolvimento e implantação de sistema de custos com a finalidade de apuração dos custos de funcionamento do TCE/SC por Unidade Administrativa, com vistas à tomada de decisão.
Justificativa	Um sistema de custo é essencial para adequada utilização dos recursos e a identificação dos custos dos serviços/produtos e sua alocação por unidade administrativa do TCE/SC.
Duração	24 meses.

INICIATIVA 4 FINANCEIRA — OBJ2-IND3-INI 4

NOME DA INICIATIVA | MONITORAMENTO DOS GASTOS COM OUTRAS DESPESAS CORRENTES

Escopo	Monitorar os diversos gastos classificados como Outras Despesas Correntes para apuração de possíveis desperdícios e adoção de medidas de redução de custos.
Justificativa	A iniciativa contribuirá diretamente para a redução dos gastos com outras despesas correntes.
Duração	Permanente.

INICIATIVA 5 FINANCEIRA — OBJ2-IND3-INI 5

NOME DA INICIATIVA | CONSCIENTIZAÇÃO PARA USO RACIONAL DOS MATERIAIS E SERVIÇOS

Escopo	Desenvolver ações/eventos visando a conscientização dos servidores para o uso racional e econômico dos materiais, serviços e insumos disponibilizados, como p.ex., um Banco de Idéias.
Justificativa	Sem a colaboração dos servidores/usuários não será possível otimizar o consumo de materiais e utilização dos serviços, assim como identificar e evitar desperdícios.
Duração	Permanente.

2ª PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — APRIMORAR A GESTÃO DO CONHECIMENTO E DE USO DE RECURSOS TECNOLÓGICOS

INDICADOR 1 — ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DE UTILIZAÇÃO/ACESSO AOS SISTEMAS

TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE

O que mede	Mede o grau de utilização e satisfação do usuário dos sistemas, por tipo de sistema e por unidade.
Por que medir	Para conhecer a percepção dos usuários quanto à qualidade dos sistemas e, a partir das observações, promover melhorias.
Como medir	Incluir nos sistemas os instrumentos de avaliação. Os respondedores serão todos os usuários no período de avaliação (uma semana).

INICIATIVA 1

APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ1-IND1-INI 1

NOME DA INICIATIVA | TI PARA TODOS

Escopo	Mensuração dos índices de utilização e satisfação dos usuários internos do TCE, obtendo insumos para remodelar os sistemas, realizar capacitações, elaborar manuais e divulgar funcionalidades e utilidades dos sistemas.
Justificativa	A iniciativa visa aumentar o nível de conhecimento, utilização e satisfação dos usuários quanto aos aplicativos corporativos do TCE/SC e dos equipamentos disponíveis.
Duração	36 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 — ELEVAR O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES

INDICADOR 2 — ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO COLABORADOR

TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE

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

INICIATIVA 2

APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ2-IND2-INI 2

NOME DA INICIATIVA | IMPLEMENTAÇÃO DO PISO

Escopo	Implantar o piso do servidor previsto na Lei Complementar nº 255/2004.
Justificativa	Porque previsto no atual Plano de Cargos e Salários.
Duração	16 meses.

INICIATIVA 3**APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ2-IND2-INI 3****NOME DA INICIATIVA** IMPLANTAÇÃO DE PROMOÇÃO POR MERECEMENTO

Escopo	Concretização da promoção por merecimento prevista na Lei Complementar nº 255/2004.
Justificativa	A iniciativa se justifica em face da necessidade de melhoria do clima organizacional, buscando a motivação, maior envolvimento da instituição, aumento da produtividade e a consequente manutenção de servidores no Tribunal de Contas.
Duração	12 meses.

INICIATIVA 4**APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ2-IND2-INI 4****NOME DA INICIATIVA** PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Escopo	Implementação de pesquisa bianual de clima organizacional.
Justificativa	A iniciativa visa identificar e mensurar as atitudes dos colaboradores em relação aos programas, políticas e possibilidades práticas do TCE/SC; desenvolver a compreensão das gerências acerca dos pontos de vista dos subordinados para melhorar as relações de trabalho; subsidiar estudos acerca da eficiência organizacional; demonstrar o interesse da instituição nas opiniões dos colaboradores e melhorar a qualidade de vida no trabalho, a satisfação dos colaboradores e os resultados do órgão.
Duração	48 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 — DESENVOLVER COMPETÊNCIAS (CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES) TÉCNICAS E GERENCIAIS**INDICADOR 3 — MÉDIA DE HORAS-AULAS/ANO DE CAPACITAÇÃO EM COMPETÊNCIAS TÉCNICAS****TIPO DE INDICADOR** EFICÁCIA

O que mede	Quantidade média de horas-aulas/ano por colaborador (conselheiros, auditores e servidores).
Por que medir	Para identificar a quantidade de horas-aulas dedicadas ao aprimoramento técnico, visando assegurar oportunidades de capacitação aos colaboradores.
Como medir	Somatório de horas-aulas de cada colaborador capacitado/número total de colaboradores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 — DESENVOLVER COMPETÊNCIAS (CONHECIMENTO, HABILIDADES E ATITUDES) TÉCNICAS E GERENCIAIS**INDICADOR 4 — MÉDIA DE HORAS-AULAS/ANO DE CAPACITAÇÃO EM COMPETÊNCIAS GERENCIAIS****TIPO DE INDICADOR** EFICÁCIA

Onde medir	Registros das atividades de capacitação — ICON
Por que medir	Para identificar a quantidade de horas-aulas dedicadas ao aprimoramento gerencial, visando assegurar oportunidades de capacitação aos colaboradores e melhorar o desempenho gerencial.
Como medir	Carga horária de capacitação em habilidades gerenciais por gestor (abrange todos os níveis hierárquicos do TCE/SC).

INICIATIVA 5

APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ3-IND3/4-INI 5

NOME DA INICIATIVA | PROGRAMA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA CONTINUADA DO TCE/SC

Escopo	Identificar as necessidades de capacitação dos colaboradores e gestores das áreas fim e meio, através de reuniões setoriais, nas quais serão relacionadas as prioridades e as demandas para elaboração do programa de educação corporativa para 2008-2011 e respectivos programas anuais (descrição dos cursos e eventos, internos e externos, indicando carga horária, público-alvo, conteúdo programático, orçamento e cronograma).
Justificativa	Oportunizar o desenvolvimento de competências gerenciais e técnicas dos colaboradores e gestores, de modo a garantir o cumprimento da Missão e a realização das estratégias do TCE/SC.
Duração	48 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 — DESENVOLVER CULTURA ORIENTADA PARA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

INDICADOR 5 — ÍNDICE DE UTILIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE COMUNICAÇÃO

TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA

O que mede	Quantidade de acessos aos produtos e serviços de comunicação oferecidos em meio eletrônico em relação ao público-alvo.
Por que medir	Para verificar se os produtos e serviços oferecidos estão sendo utilizados satisfatoriamente, em termos quantitativos, proporcionando <i>feed-back</i> sobre a aceitação e o alcance dos mesmos.
Como medir	Divisão da relação entre o número de acessos por produto e serviço e o seu potencial.

INDICADOR 6 — AVALIAÇÃO INTERNA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE

O que mede	A percepção do público interno sobre o sistema e práticas da comunicação do TCE/SC
Por que medir	Para avaliar, reorganizar e aperfeiçoar o sistema e práticas da comunicação organizacional nos seus diversos níveis (gerencial, administrativo, técnico e institucional), fluxos, canais, mensagens e redes (formal e informal).
Como medir	Realização de auditoria da comunicação organizacional.

INICIATIVA

APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ4-IND5/6-INI 6

NOME DA INICIATIVA | AVALIANDO A COMUNICAÇÃO

Escopo	Diagnosticar os sistemas e práticas de comunicação no TCE/SC, através da realização de auditoria da comunicação organizacional.
Justificativa	O resultado da pesquisa deve gerar informações úteis à identificação das necessidades de capacitação do público interno e ao gerenciamento dos aspectos relacionados à comunicação.
Duração	6 meses.

INICIATIVA

APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ4-IND5/6-INI 7

NOME DA INICIATIVA | PLANO DE COMUNICAÇÃO

Escopo	Elaboração de plano de comunicação estabelecendo diretrizes e ações para a área de comunicação em consonância com o planejamento estratégico e considerando resultado da pesquisa de percepção.
Justificativa	O Plano será um instrumento de planejamento no que tange às políticas, diretrizes e orientações estratégicas que devam ser observadas para que o Tribunal de Contas de Santa Catarina alcance suas metas estratégicas. O documento contribuirá para fortalecer a comunicação institucional, gerar o consentimento, o compromisso, a sintonia e a sinergia de toda a organização em torno de objetivos comuns, considerando, inclusive, as duas pontas do processo de imagem: os cenários interno e externo.
Duração	24 meses.

3ª PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — REDUZIR O TEMPO DE ANÁLISE E JULGAMENTO DOS PROCESSOS

INDICADOR 1 — TEMPO MÉDIO DE APRECIACÃO DE PROCESSOS

TIPO DE INDICADOR | EFICIÊNCIA

O que mede	Tempo médio de análise e julgamento dos processos de Denúncia, Representação, Atos de Pessoal, Relatório de Auditoria, Relatório de Inspeção, Tomada de Contas Especial e Recursos.
Por que medir	Para verificar o tempo médio de análise e julgamento dos processos, avaliando a eficácia das ações tomadas com o objetivo de redução do tempo de análise e julgamento.
Como medir	Somatório do tempo de tramitação — em dias — de cada tipo de processo, dividido pelo número de processos julgados no mérito, excetuando os recursos interpostos contra as decisões nos tipos processos selecionados.

INICIATIVA

PROCESSOS INTERNOS — OBJ1-IND1-INI 1

NOME DA INICIATIVA | REVISÃO E IMPLANTAÇÃO DA LEI ORGÂNICA, REGIMENTO INTERNO E OUTRAS NORMAS

Escopo	Revisão da Lei Orgânica e do Regimento Interno do Tribunal de Contas visando: reduzir os prazos de atendimento de diligências, cumprimento de citações e audiências; eliminar etapas processuais desnecessárias e intensificar o uso das decisões monocráticas.
Justificativa	Atualmente os prazos processuais para responder citações, audiências e diligências fixadas na Lei Orgânica e no Regimento Interno têm contribuído consideravelmente para a demora da instrução processual. Nesse sentido, é necessário rever estes prazos, adequando-os às peculiaridades de cada processo.
Duração	6 meses.

INICIATIVA

PROCESSOS INTERNOS — OBJ1-IND1-INI 2

NOME DA INICIATIVA | APERFEIÇOAR O SISTEMA DE PROCESSOS — SIPROC

Escopo	<ol style="list-style-type: none">1. Inserir alertas automáticos quando da ocorrência de eventos que ensejam a atuação do órgão competente no processo.2. Elaborar rotina no sistema de processos para uniformizar o parecer de admissibilidade de recursos.3. Criar rotina no sistema de processo para cadastramento de dados da fiscalização e emissão da folha de rosto do processo.4. Propiciar aos órgãos competentes acesso direto aos dados do SIPROC (ferramentas de BI).
Justificativa	As medidas permitem a atuação correta do processo com os dados necessários e indispensáveis à instrução processual ágil.
Duração	12 meses.

INICIATIVA

PROCESSOS INTERNOS — OBJ1-IND1-INI 3

NOME DA INICIATIVA | APERFEIÇOAR O E-SFINGE

Escopo	Alterar o e-Sfinge com o objetivo de automação da análise dos dados de atos de pessoal sujeitos a registro e emissão do Relatório de Instrução.
Justificativa	O sistema e-Sfinge contém dados necessários à análise de atos de pessoal sujeitos a registro, entretanto não são utilizados como informação pelo técnico pela falta de relatórios de saída e rotinas de verificação de consistência dos dados.
Duração	24 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 — APERFEIÇOAR OS PROCESSOS DE TRABALHO DO CONTROLE EXTERNO

INDICADOR 2 — QUALIDADE DAS INSTRUÇÕES PROCESSUAIS

TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA

O que mede	A qualidade dos Relatórios de Auditoria e Relatório de Inspeção, segundo critérios pré-definidos.
Por que medir	Para avaliar e aperfeiçoar a instrução processual.
Como medir	Avaliação dos relatórios de auditoria e inspeção, através dos aspectos de clareza, forma, concisão e pertinência, aplicando-se nota de zero a dez. Amostra de 25 relatórios técnicos colhidos proporcionalmente do número total de relatórios produzidos pelas diretorias técnicas no semestre.

INICIATIVA**PROCESSOS INTERNOS — OBJ2-IND2-INI 4****NOME DA INICIATIVA** | **AVALIAR E APRIMORAR A INSTRUÇÃO PROCESSUAL**

Escopo	<ol style="list-style-type: none">1. Criar metodologia para avaliação da qualidade dos Relatórios de Auditoria e Inspeção, mediante a adoção de formulários próprios (disponíveis no SIPROC) e a formação de comissão para avaliação dos Relatórios.2. Elaborar manual de estilo dos Relatórios Técnicos.3. Desenvolver e utilizar métodos e roteiros para a racionalização e incremento da qualidade de instruções e relatórios em ações de controle.4. Ampliar o uso do e-Sfinge nas fiscalizações.
Justificativa	Assegurar consistência da análise técnica para atingir a efetividade das deliberações.
Duração	36 meses.

INICIATIVA**PROCESSOS INTERNOS — OBJ2-IND2-INI 5****NOME DA INICIATIVA** | **RACIONALIZAR OS PRINCIPAIS PROCESSOS DE TRABALHO DO CONTROLE EXTERNO**

Escopo	Mapear e redesenhar os principais processos de trabalho do TCE/SC.
Justificativa	O mapeamento e redesenho dos processos de controle contribui para a qualidade, agilização e seletividade na/da instrução processual.
Duração	24 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 — ATUAR DE FORMA SELETIVA**INDICADOR 3 — ÍNDICE DE SELETIVIDADE DAS AÇÕES DE CONTROLE EM ÁREAS DE RISCO E RELEVÂNCIA****TIPO DE INDICADOR** | **EFICÁCIA**

O que mede	Percentual de ações de controle implementadas em área de risco e relevância.
Por que medir	Para atuar com efetividade e tempestividade nas áreas de risco e relevância.
Como medir	Número de auditorias e inspeções executadas em áreas de risco e relevância, dividido pelo total de fiscalizações planejadas.

INICIATIVA**PROCESSOS INTERNOS — OBJ3-IND3-INI 6**

Escopo	<p>Revisão e elaboração das normas de fiscalização.</p> <p>Selecionar temas de maior risco e relevância.</p> <p>Estabelecer e utilizar critérios para tratamento sumário de processos de menor significância.</p> <p>Criar Núcleo de Inteligência Fiscalizatória, supervisionado por conselheiro.</p>
Justificativa	Atuar com maior eficiência, eficácia e tempestividade na verificação da regularidade dos atos de gestão e na implementação de programas e ações de governo, priorizando os aspectos atinentes a risco e relevância.
Duração	24 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 — BUSCAR O EFETIVO CUMPRIMENTO DAS DECISÕES (AJUSTAR COM INDICADOR)

INDICADOR 4 — ÍNDICE DE CUMPRIMENTO DAS DETERMINAÇÕES

TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE

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

INICIATIVA

PROCESSOS INTERNOS — OBJ4-IND4-INI 7

NOME DA INICIATIVA | MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS DETERMINAÇÕES DO TRIBUNAL PLENO

Escopo	Estabelecer em normas internas, métodos e procedimentos para monitoramento das determinações. Desenvolver sistema destinado ao monitoramento de determinações. Difundir as determinações na "homepage" por tema/matérias.
Justificativa	Aumentar o efetivo cumprimento das determinações efetuadas até 2011 (estabelecer a meta em 2010).
Duração	18 meses.

4ª PERSPECTIVA: RESULTADOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA

INDICADOR 1 — ÍNDICE DE AGENTES PÚBLICOS ORIENTADOS

TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA

O que mede	Quantidade de agentes públicos orientados.
Por que medir	Possuir quantitativo de pessoas capacitadas por esfera de governo.
Como medir	Número de agentes públicos capacitado/Número total de agentes alvo.

INDICADOR 2 — ÍNDICE DE AGENTES POLÍTICOS MUNICIPAIS ORIENTADOS

TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA

O que mede	Quantidade de agentes políticos orientados.
Por que medir	Possuir quantitativo de pessoas capacitadas no âmbito municipal.
Como medir	Número de agentes políticos municipais capacitado/Número total de agentes políticos.

INICIATIVA**RESULTADOS — OBJ1-IND1/2-INI 1****NOME DA INICIATIVA | ORIENTAÇÃO PARTICIPATIVA**

Escopo	Realizar eventos de orientação/capacitação possibilitando que agentes públicos/políticos da região possam participar da escolha dos temas a serem abordados nos ciclos/orientações, visando estimular a participação e o comprometimento de todos.
Justificativa	Permite estabelecer um diálogo direto com o público-alvo e orientar o foco das capacitações conforme suas demandas.
Duração	Permanente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA**INDICADOR 3 — ÍNDICE DE ATUAÇÃO DO CONTROLE INTERNO****TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE**

O que mede	O envio e a consistência dos relatórios do controle interno referentes às prestações de contas das unidades gestoras.
Por que medir	Para avaliar a atuação do controle interno e suscitar a formulação de políticas de orientação e capacitação do controle interno.
Como medir	Relação entre o número de relatórios recebidos (integrando as prestações de contas — um ano) e o número de unidades.

INICIATIVA**RESULTADOS — OBJ1-IND3-INI 2****NOME DA INICIATIVA | EFETIVIDADE DA ATUAÇÃO DA UNIDADE DE CONTROLE INTERNO**

Escopo	Adoção de ações — elaboração e difusão de manual de preenchimento dos relatórios de CI e de estruturação do setor — que possibilitem a orientação e o acompanhamento aos jurisdicionados para assegurar a implementação dos CI.
Justificativa	Necessidade de dar cumprimento ao dispositivo constitucional e facilitar o próprio exercício do controle externo.
Duração	18 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1 — CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA**INDICADOR 4 — ÍNDICE DE AUDITORIAS OPERACIONAIS REALIZADAS NO ANO****TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA**

O que mede	Número de auditorias operacionais realizadas em relação ao total de auditorias.
Por que medir	Para identificar se o TCE está atuando seletivamente na realização de auditorias.
Como medir	Número de auditorias operacionais em relação ao número total de auditorias.

INICIATIVA**RESULTADOS — OBJ1-IND4-INI 3****NOME DA INICIATIVA | CONSOLIDAR A AUDITORIA OPERACIONAL NA FISCALIZAÇÃO**

Escopo	Ampliar a quantidade de auditorias operacionais, priorizando-as no plano anual de fiscalização e fortalecendo as equipes envolvidas em sua execução (capacitação e aumento do número de equipes).
Justificativa	A auditoria operacional tem se apresentado como um instrumento eficaz para a atuação preventiva e corretiva do TCE, permitindo o aperfeiçoamento do ciclo da gestão governamental.
Duração	Permanente.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 — FORTALECER A IMAGEM DO TCE PERANTE A SOCIEDADE**INDICADOR 5 — AÇÕES VOLTADAS AO EXERCÍCIO DA CIDADANIA E DO CONTROLE SOCIAL****TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE**

O que mede	Total de iniciativas desenvolvidas com o objetivo de ampliar a interação com a sociedade.
Por que medir	Para verificar e avaliar o esforço de aproximação com a sociedade.
Como medir	Contar as ocorrências no ano.

INICIATIVA**RESULTADOS — OBJ2-IND5-INI 4****NOME DA INICIATIVA | AO ENCONTRO DO CIDADÃO**

Escopo	Ampliar o relacionamento do TCE com entidades de representação e com o cidadão como elemento de interação e divulgação da identidade da instituição.
Justificativa	A interação do TCE com as entidades representativas da sociedade e com os cidadãos é uma contribuição efetiva para a ampliação do controle social e fortalecimento da percepção positiva da sociedade em relação ao Tribunal.
Duração	36 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 — FORTALECER A IMAGEM DO TCE PERANTE A SOCIEDADE**INDICADOR 6 — ÍNDICE DE MATÉRIAS POSITIVAS E NEUTRAS VEICULADAS PELA MÍDIA****TIPO DE INDICADOR | EFICÁCIA**

O que mede	A relação entre a quantidade de matérias positivas e o total de matérias publicadas sobre o TCE/SC.
Por que medir	Para identificar a percepção da relevância da instituição perante a mídia.
Como medir	Sistema de monitoramento da Assessoria de Comunicação Social.

INICIATIVA**RESULTADOS — OBJ2-IND6-INI 5****NOME DA INICIATIVA | DIVULGAÇÃO ESTRATÉGICA DAS AÇÕES DO TCE**

Escopo	Ampliar o relacionamento do TCE/SC com os meios de comunicação priorizando a divulgação de ações que potencialmente possam aumentar a percepção positiva do Órgão perante a sociedade.
Justificativa	Fortalecer a imagem da Corte de Contas catarinense como órgão identificado com as demandas da sociedade.
Duração	Permanente.

INICIATIVA**APRENDIZADO E CRESCIMENTO — OBJ2-IND6-INI 6****NOME DA INICIATIVA | MANUAL DE COMUNICAÇÃO**

Escopo	Elaboração de manual de comunicação e relacionamento com a mídia.
Justificativa	O manual de comunicação e relacionamento com a mídia vai permitir uma maior compreensão, valorização e maximização das oportunidades de comunicação, melhorando o modo como o TCE/SC se relaciona com a mídia, bem como os resultados dessa relação.
Duração	24 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2 — FORTALECER A IMAGEM DO TCE PERANTE A SOCIEDADE**INDICADOR 7 — ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DA SOCIEDADE COM O TCE****TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE**

O que mede	Satisfação quanto à atuação do TCE.
Por que medir	Para conhecer a opinião da sociedade quanto à efetividade das ações do TCE/SC.
Como medir	Pesquisas de opinião junto aos públicos de interesse do TCE (segmentos: Poder Executivo Estadual e Municipal; deputados e vereadores membros de Comissões de Orçamento e Finanças; dirigentes das associações de vereadores e municípios; membros de associações comerciais e industriais de Santa Catarina; e formadores de opinião a serem escolhidos); avaliações dos Ciclos e ações do TCE/SC e apreciações sobre os sistemas de informação disponibilizados às unidades gestoras e aos cidadãos.

INICIATIVA**RESULTADOS — OBJ2-IND7-INI 7****NOME DA INICIATIVA | PESQUISA DE OPINIÃO**

Escopo	Conhecer a percepção dos públicos de interesse sobre as atividades exercidas pelo TCE através de pesquisa de opinião.
Justificativa	O diagnóstico da imagem do TCE/SC junto aos públicos de interesse possibilita orientar o esforço de comunicação, a atuação pedagógica do Órgão e a realização de parcerias para a consecução da missão institucional.
Duração	48 meses.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3 — AMPLIAR E FORTALECER PARCERIAS COM ENTIDADES PÚBLICAS E PRIVADAS

INDICADOR 8 — RESULTADO DAS PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES GOVERNAMENTAIS E NÃO-GOVERNAMENTAIS QUE VISEM MELHORAR A EFICÁCIA E EFETIVIDADE DO CONTROLE EXTERNO

TIPO DE INDICADOR | EFETIVIDADE

O que mede	Se os principais objetivos das parcerias formalizadas foram implementados no período previsto.
Por que medir	Para avaliar a efetividade das parcerias.
Como medir	Dividir o número de objetivos concretizados pelo total dos relacionados ao controle externo previstos para o período.

INICIATIVA

RESULTADOS — OBJ3-IND8-INI 8

NOME DA INICIATIVA | CONTROLE COMPARTILHADO

Escopo	Ampliar o fluxo de informações com as entidades parceiras para as atividades precípuas do TCE.
Justificativa	A ampliação do fluxo de informações, principal objetivo das parcerias, facilitará a detecção de fraudes e desvios de recursos públicos, assegurará maior efetividade no alcance dos responsáveis, bem como identificará as demandas e expectativas da sociedade.
Duração	Permanente.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, L.E.; PISCOPO, M.R.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. *Balanced Scorecard e implementação de estratégias competitivas: a importância dos mapas estratégicos*. Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM36_Balanced_Scorecard_e_Implementa%E7%E3o_de_Estrat%E9gias.PDF. Acesso em: 19 set. 2007.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *Organização orientada à estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.