



**PLANEJAMENTO
PARA O
QUADRIÊNIO
2004/2007**

PLANO ESTRATÉGICO

**Conselheiro JOSÉ GOMES GRACIOSA
Presidente**

APRESENTAÇÃO

Uma das características mais marcantes da sociedade moderna é o constante surgimento de novos desafios. Os governos e as organizações voltadas para o interesse público enfrentam, cada vez mais, situações complexas em contextos diversificados, que exigem um paradigma gerencial baseado em flexibilidade na gestão, descentralização de funções e desenvolvimento de seu capital humano.

Prossegue no país a formulação de um modelo de Estado capaz de desempenhar suas funções com a estrutura que lhe restou após o advento das privatizações e do enxugamento da máquina pública. Torna-se imprescindível que a Administração Pública tenha capacidade de pôr em prática mudanças contínuas que levem à melhor qualidade dos serviços oferecidos, à maior produtividade dos modelos utilizados e à convergência do foco das ações a serem realizadas. Sem essas características, torna-se difícil às instituições governamentais cumprir suas responsabilidades junto à população.

Nesse panorama, o planejamento tem papel de destaque, na medida em que determina a melhor maneira de associar os recursos disponíveis com as necessidades da sociedade. A partir de uma visão mais provável dos cenários, pode-se determinar uma estratégia global, cujos programas, ações e atividades sejam tecnicamente viáveis e ordenados em um plano de desenvolvimento que, em última análise, resumirá as políticas públicas.

A Lei Complementar 101/00, denominada Lei de Responsabilidade Fiscal, representa um avanço para o controle das finanças públicas. Ela inaugura uma nova fase na Administração Pública brasileira, fundada na ação transparente e planejada, na responsabilização e no controle dos gastos. A concepção legal – e teórica – desse equilíbrio passa pela ação permanente e vigilante dos órgãos de controle interno e externo quanto ao cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas, respeito a limites e condições para a renúncia de receitas,

controle da dívida, dos gastos com pessoal, seguridade social, serviços de terceiros e restos a pagar. Em suma, é a função planejamento ganhando destaque para dar suporte à ação de controle da gestão.

Também a partir do exercício financeiro de 2000 ocorreram significativas alterações na classificação funcional-programática e na sistemática de elaboração dos orçamentos da União e dos Estados, assim como dos Municípios, esses últimos a partir de 2002. A ênfase agora são os programas governamentais, identificados por descrições claras do propósito a atingir, com datas de início e fim, além de pressupor a disponibilidade de recursos, para que se tenha indicadores que possam mensurar seus impactos, efeitos e resultados. Cabe ao órgão de planejamento e controle verificar se os resultados planejados estão sendo alcançados. Essa transformação que ocorre no Estado contemporâneo repercute em um controle com dimensão social. As contas estatais não são, por isso mesmo, apenas contas financeiras em seu sentido estrito, mas contas de um Estado que se integra ao ambiente socioeconômico e atua programaticamente.

Essa nova função do orçamento se preocupa em avaliar as políticas públicas, de acordo com uma metodologia compatível com a transparência e a responsabilização efetivamente democráticas. O controle, por isso mesmo, deve enfatizar a avaliação do sistema de planejamento e da gestão das políticas públicas em toda a sua complexidade.

É neste contexto que o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro pautou o presente Plano Estratégico para o quadriênio 2004-2007, cujos objetivos visam a dar plena visibilidade às ações desenvolvidas; ampliar o conceito da fiscalização, tendo efetividade como paradigma de avaliação; atuar mais ativamente na orientação e capacitação dos jurisdicionados; rever a modelagem da estrutura e dos macro-processos da organização; criar meios efetivos de difusão de normas e integração entre setores, bem como canais que aumentem a qualidade da comunicação para integração das equipes; e desenvolver uma política de Recursos Humanos voltada para a valorização de seus servidores.

MISSÃO

A Constituição do Estado do Rio de Janeiro, promulgada em 05 de outubro de 1989, e a Lei Complementar Estadual 63, de 01 de agosto de 1990, podem ser consideradas as bases normativas fundamentais para a definição da missão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro.

Às disposições dos citados instrumentos normativos foram acrescentados novos conceitos, tais como a análise da economicidade, o acompanhamento da execução contratual, o planejamento e a transparência, introduzidos, principalmente, pela Carta do Rio de Janeiro, resultante do XIX Congresso Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil, realizado em 1997, e pela Lei Complementar 101, de 04 de maio de 2000.

Dessa forma, a missão constitucional ou legal do TCE-RJ é exercer com eficiência e eficácia a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial das administrações públicas estadual e municipais quanto à legalidade, legitimidade e economicidade dos seus atos, com o objetivo permanente de assegurar a gestão fiscal responsável, em benefício da sociedade.

Contudo, é necessário superar limites e estabelecer novos paradigmas. Hoje, os Tribunais de Contas prestam relevante serviço à sociedade, fiscalizando a conformidade dos gastos públicos com a lei, assim como a sua economicidade, mas existe a necessidade de ir além.

Atualmente, diversas instituições de controle externo em todo o mundo possuem como escopo a auditoria do desempenho e a avaliação dos programas executados pelos órgãos governamentais e, certamente, este caminho deverá ser trilhado pelos Tribunais de Contas do Brasil.

Ao conduzir-se no sentido de tornar-se um analista governamental, sem, no entanto, deixar de observar os desígnios constitucionais e legais, o Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro pretende contribuir para a evolução dos órgãos da administração pública e para o aprimoramento do controle social a ser exercido pela população fluminense.

Como símbolo deste compromisso, o Tribunal atribui-se uma missão institucional que amplia a imposição normativa, servindo como fundamento para sua atuação nos anos vindouros, que é **realizar o controle externo, valorizando a legitimidade e o planejamento na gestão pública, com o objetivo de contribuir para o desenvolvimento econômico e social no Estado do Rio de Janeiro.**

PRINCÍPIOS NORTEADORES

Complementando a expressão de sua missão institucional, e como fundamento para o processo de elaboração de suas estratégias, o Tribunal de Contas definiu os seguintes princípios norteadores, que deverão estar presentes não só nas decisões institucionais, como nas ações de cada um de seus servidores:

- Cumprir com eficácia, transparência e celeridade as atribuições cometidas pela lei e pela Constituição do Estado do Rio de Janeiro, além de outras exigíveis, face ao interesse público;
- Atuar com qualidade e de forma efetiva;
- Estimular o controle social e dar respostas às demandas da sociedade, como meio para o fortalecimento da imagem institucional;
- Difundir interna e externamente uma cultura focada em resultados;
- Fortalecer o modelo atual de controle baseando-se em um novo enfoque voltado para a auditoria de desempenho e avaliação de programas;
- Estabelecer programas destinados à valorização e à capacitação gerencial do Corpo Técnico;
- Ampliar o apoio aos órgãos jurisdicionados na formulação de seus orçamentos e planos plurianuais, na elaboração de programas e políticas públicas, e no fortalecimento de seus controles internos.

Com a consagração de tais princípios, o Tribunal de Contas pretende atender aos seguintes anseios dos diversos interessados em sua ação:

- Adequação dos órgãos jurisdicionados a novos conceitos e a conseqüente formulação de políticas públicas efetivas e socialmente relevantes;
- Eficácia e eficiência na ação do Tribunal;
- Integração com a sociedade visando à ampliação do controle exercido pelo Tribunal;

- Estabelecimento de indicadores de desempenho capazes de dimensionar quantitativa e qualitativamente a ação do Tribunal, bem como de seus jurisdicionados;
- Motivação e aprimoramento do Corpo Técnico.

ESTRATÉGIAS E DIRETRIZES ESPECÍFICAS

A partir da adoção das seguintes estratégias, desdobradas em diretrizes específicas, o Tribunal pretende efetivar sua missão institucional:

Modernização Organizacional

1. Modernizar e padronizar instalações e procedimentos, aparelhando o Corpo Técnico com os instrumentos necessários ao cumprimento de suas funções.
 - Manter as unidades administrativas e de controle externo, dotando-as de instalações apropriadas, eficaz estrutura logística, de comunicação, e de informática, e dos equipamentos necessários ao efetivo cumprimento de suas funções;
 - Reformar os novos espaços adquiridos, adequando-os às peculiaridades e necessidades dos setores que irão ocupá-los, preservando suas características históricas;
 - Aperfeiçoar continuamente os canais de informação disponíveis, provendo os setores de instrumentos de consulta e pesquisa capazes de contribuir para o aprimoramento e a modernização de suas ações.
2. Garantir o cumprimento de suas decisões, aperfeiçoando os instrumentos de controle de prazos e de acompanhamento jurídico.

- Formalizar o sistema de comunicação das decisões plenárias, garantindo o direito constitucional ao contraditório e à ampla defesa sem, contudo, permitir a procrastinação processual;
- Criar o Fundo Especial do Tribunal de Contas, a ser capitalizado com fontes diversas, dentre as quais, transferências governamentais, doações e receitas derivadas das multas aplicadas pelo Plenário;
- Garantir a execução, pela Procuradoria-Geral do Tribunal, das multas e débitos aplicados em Plenário.

Gestão de Recursos Humanos

1. Estabelecer um sistema associado de avaliação de desempenho e reciclagem dos servidores.
2. Adequar o Plano de Carreiras dos servidores a uma nova realidade, na qual sejam recompensadas a capacidade criativa e a produtividade dos servidores, com o objetivo de gerar motivação e estimular o contínuo aperfeiçoamento.
 - Instituir comissão responsável pela reformulação do Plano de Carreiras dos servidores e pelo estabelecimento de parâmetros para sua avaliação de desempenho.
3. Investir de forma contínua e consistente na capacitação gerencial dos servidores, no treinamento instrumental voltado à realização de inspeções, auditorias de desempenho e avaliação de programas e, ainda, contribuir para o treinamento dos técnicos de órgãos jurisdicionados.
4. Desenvolver estudos sobre atualidades e tendências da administração pública, de forma a manter a efetividade das ações de fiscalização e avaliação, e contribuir para o aperfeiçoamento das ações governamentais.

- Implantar a Escola de Contas do TCE-RJ, que, por meio de cursos técnicos, de graduação e de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, promoverá o estudo, o desenvolvimento e a difusão de técnicas de controle externo e de modelos que objetivem a estruturação e o aprimoramento da burocracia estatal;
- Promover o desenvolvimento de especialistas em áreas de interesse para a administração e para o processo fiscalizatório.
- Dar continuidade à reciclagem dos profissionais do setor de informática e à realização de treinamentos para o público interno e servidores de órgãos jurisdicionados.

Reorganização dos Processos de Trabalho

1. Aprimorar a execução de auditorias e inspeções, reforçando a análise da economicidade, o acompanhamento da execução contratual e a compatibilidade entre as ações governamentais, a lei orçamentária anual e o plano plurianual.
2. Elaborar procedimentos visando a tornar a análise processual e a fiscalização mais céleres e efetivas.
 - Concluir a reforma do Regimento Interno e a elaboração do Manual de Auditoria e proceder suas implantações;
 - Revisar e estabelecer procedimentos e rotinas administrativas com a finalidade de obter celeridade, eficiência e economicidade nas ações desempenhadas;
 - Editar normas que propiciem a redução do quantitativo de processos submetidos ao Tribunal, com vistas a propiciar uma eficaz seleção dos processos a serem analisados;

- Estabelecer procedimentos visando a reduzir e uniformizar o rito de análise processual, a fim de tornar mais eficientes e eficazes as ações das equipes de controle externo.
3. Ampliar a realização de auditorias operacionais, com ênfase nas áreas de sistemas informatizados, meio ambiente, atuária, administração hospitalar e, também, nas concessões e permissões para prestação de serviços públicos e nas respectivas agências reguladoras.
 4. Realizar estudos e estabelecer procedimentos e técnicas visando à implementação de auditorias de desempenho e à avaliação de programas e políticas públicas.
 - Extrapolar a visão formal-legalista vigente, avaliando o desempenho dos Poderes e órgãos públicos jurisdicionados, e a eficácia e economicidade de seus programas e políticas.
 5. Acompanhar sistematicamente os ambientes político, social e econômico, e os fatos relevantes para a fiscalização.
 - Realizar estudos contextuais que contribuam efetivamente para a formulação de políticas públicas e o estabelecimento de indicadores de desempenho pelos órgãos e Poderes jurisdicionados e, ainda, para as decorrentes análises de desempenho.
 6. Estabelecer novos parâmetros de análise, com destaque para a auditoria de receitas e o exame da oportunidade e legalidade da concessão de incentivos fiscais e de outras renúncias de receitas públicas.

Relações Institucionais

1. Ampliar a integração com os Poderes e órgãos jurisdicionados orientando-os no cumprimento à lei, na gestão econômica de seus recursos e na formulação de políticas públicas efetivas, e, ainda, auxiliando-os na capacitação técnica de seus servidores.
2. Aprimorar sistemas e técnicas a partir do permanente intercâmbio com instituições do Brasil e do exterior ligadas ao controle governamental.
 - Promover o intercâmbio e a troca de informações, o aprimoramento técnico e o desenvolvimento de ações conjuntas com o Tribunal de Contas da União, o Instituto Ruy Barbosa e os demais Tribunais de Contas do Brasil;
 - Manter em vigor os Convênios firmados e estabelecer novos convênios objetivando o apoio à pesquisa, ao desenvolvimento organizacional e à capacitação dos recursos humanos.

Capacitação Tecnológica

1. Expandir o parque computacional, adquirir softwares e elaborar e aprimorar sistemas corporativos, formulando os necessários procedimentos e normas de segurança, visando ao estabelecimento de canais de informação confiáveis e eficazes.
 - Garantir a eficiência do sistema de transmissão de dados *on line* entre as diversas unidades do Tribunal e entre este e os órgãos jurisdicionados;
 - Garantir proteção ao sistema de processamento e ao banco de dados;

- Dar aos Poderes e órgãos jurisdicionados acesso às informações processuais contidas no Sistema de Controle e Acompanhamento de Processos do Tribunal.
2. Pesquisar novas tecnologias e garantir acesso a sistemas e bases de dados externas relevantes para o controle externo.

Programa de Qualidade

1. Pôr em prática projetos e treinamentos com o objetivo de estimular e fortalecer, entre ocupantes de cargos gerenciais e servidores, uma atuação com qualidade e criatividade visando ao atingimento de metas estabelecidas.
 - Promover a integração das áreas de qualidade, treinamento e administração, com vistas à formulação de projetos difusores dos princípios da qualidade.
2. Estimular continuamente a participação dos servidores na criação e desenvolvimento de métodos e processos de trabalho e no aperfeiçoamento de canais de comunicação.

Comunicação Social

1. Divulgar de forma ampla a ação fiscalizadora do Tribunal, suas teses, trabalhos de pesquisa, pareceres e jurisprudência, por meio de relatórios institucionais, boletins informativos e da Revista do TCE, de maneira a ressaltar a importância do papel que desempenha.

2. Dar continuidade à disponibilização via *Internet* de informações sobre a atuação da instituição, possibilitando à sociedade o acompanhamento da atuação do Tribunal e dos Poderes e órgãos jurisdicionados.

3. Criar programas voltados ao desenvolvimento de iniciativas que integrem o Tribunal à sociedade, tornando o cidadão um ente participativo no processo de fiscalização.
 - Ampliar as iniciativas de integração com a sociedade, acrescentando aos eventos culturais promovidos e ao Prêmio João Lyra Filho, programas que esclareçam sobre a atuação do Tribunal de Contas e a forma como o cidadão pode contribuir com o processo fiscalizatório.