

# **TCE RJ**

TRIBUNAL DE CONTAS DO  
ESTADO DO RIO DE JANEIRO

## **PLANO ESTRATÉGICO**

2008-2011



Conselheiro José Maurício de Lima Nolasco  
Presidente

## **1. APRESENTAÇÃO**

A Administração Pública, em toda a sua estrutura, vive o desafio de superar a escassez de recursos e gerar o máximo benefício à sociedade. Há, nesta busca, uma ampliação de sua complexidade decorrente dos crescentes anseios da população e da necessidade de desenvolvimento econômico e social, o que torna necessária a associação de uma gestão moderna, com disciplina fiscal e mecanismos de participação do cidadão.

O Estado passa a adotar um modelo de Administração Gerencial, com foco em resultados, capaz de prover maior agilidade, eficiência e melhoria dos serviços prestados à população, tornando-se mais orientado para o cidadão, destinatário de suas ações. Há valorização do planejamento como processo permanente, obedecendo a princípios técnicos, com vistas ao contínuo desenvolvimento institucional dirigido, prioritariamente, à melhoria das condições de vida da população.

No processo de profissionalização dos servidores públicos substitui-se a histórica relação de tutela pela avaliação de desempenho. A permanente capacitação e conscientização do pessoal existente e a contratação de novos quadros devem propiciar as mudanças necessárias à cultura organizacional, contribuindo, ainda, para garantir a continuidade administrativa ante as eventuais alternâncias políticas.

Essa nova perspectiva, calcada no tripé prestação de contas, transparência e responsabilização, favorece o surgimento de inovações na gestão pública benéficas ao aperfeiçoamento do controle social e ao desenvolvimento sustentado. Atualmente, no Brasil, constata-se um avanço com relação à questão da eficiência e do equilíbrio fiscal, uma vez que o conceito efetividade ora em voga é afeto ao quanto os programas públicos podem traduzir em elevação da qualidade de vida da população.

O Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro para o quadriênio 2008-2011 é o primeiro de sua história a estabelecer indicadores de desempenho, o que reflete a busca pela adoção de um modelo de controle prospectivo, voltado ao atingimento de resultados em prol da sociedade.

Ao dimensionar seus objetivos, o TCE-RJ pretende estreitar a comunicação com o cidadão; dar plena visibilidade às ações desenvolvidas; ampliar o conceito da fiscalização, tendo efetividade como paradigma de avaliação; atuar ativamente no controle prévio e na 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 dar continuidade a uma política de recursos humanos voltada ao aperfeiçoamento técnico, à capacitação gerencial de seus servidores e ao aproveitamento dos talentos existentes.

## **2. METODOLOGIA**

A caracterização do contexto de atuação remete aos desafios que a organização há de enfrentar no presente e no futuro e, ao analisar as expectativas dos elos relevantes de legitimação, explicitam-se as demandas das clientelas interna e externa do Tribunal de Contas. A prospecção dos cenários exaure a matriz estratégica de oportunidades e ameaças externas, bem como os pontos fortes e os pontos fracos internos, propiciando a definição das competências a desenvolver na organização. Tal trabalho encontra-se resumido no tópico seguinte.

Negócio, missão, visão e valores ficam, assim, claramente identificados. As questões são levantadas para definição dos objetivos estratégicos do TCE-RJ sob quatro distintas perspectivas: a dos beneficiários, a das finanças, a dos processos internos e a de aprendizagem e crescimento institucional. A matriz estratégica proposta consolidou-se a partir de processo participativo, no qual foram ouvidos todos os setores do TCE-RJ.

Sucedem-se a Estrutura de Programação, com suas ações constituídas por programas, com identificação dos produtos e indicadores. O formato adotado, estruturado por tópicos, busca promover uma melhor assimilação dos conceitos e objetivos propostos, sendo, na verdade, mais um elemento voltado à eficácia do Plano Estratégico 2008-2011.

## **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

O Diagnóstico Organizacional teve como objetivo identificar as forças e fraquezas dos ambientes interno e externo. Esta análise dos ambientes possibilitou ao TCE-RJ se posicionar para obter vantagens de determinadas oportunidades, minimizar ou neutralizar ameaças do ambiente externo, e no ambiente interno, revelar e enfatizar seus pontos fortes e combater o impacto de seus pontos fracos.

A análise efetuada revelou o seguinte cenário:

### **OPORTUNIDADES**

- O anseio da sociedade por entidades de fiscalização que a um só tempo inibam e combatam com rigor a malversação e o mau uso dos recursos públicos, punindo aqueles que lhe deram causa;
- A publicidade de estudos, relatórios e decisões do Tribunal de Contas em apoio ao controle social, ampliando os canais de comunicação com a sociedade;
- A necessidade de modernização da gestão pública e a disponibilização de novas tecnologias;
- O intercâmbio de informações, a integração e a parceria com outros órgãos públicos e instituições de excelência visando ao aperfeiçoamento técnico e à unificação de entendimentos;

- A centralização das informações referentes a todos órgãos jurisdicionados aliada à tendência de integração de sistemas informatizados possibilita que o TCE identifique e estimule as boas práticas a serem disseminadas no âmbito do Estado e dos municípios;

### **AMEAÇAS**

- Descrença da sociedade nos órgãos públicos em geral e nos sistemas de controle de ações e gastos públicos;
- Desconhecimento da sociedade da real importância do Tribunal de Contas, de suas atribuições e dos resultados decorrentes de suas ações;
- Tentativa de enfraquecimento das competências constitucionais dos Tribunais de Contas;
- Conjuntura financeira e administrativa do Estado desfavorável, motivadora de cortes orçamentários;
- A geração de demandas oriundas da sociedade superior à capacidade operacional de atendimento.

### **PONTOS FORTES**

- Capital intelectual - corpo técnico concursado, qualificado e multidisciplinar e com grande interesse em se especializar;
- Ambiente interno favorável à assimilação de inovações e mudanças na estrutura organizacional e na forma de atuação;
- Escola de Contas e Gestão (ECG);
- Credibilidade do corpo técnico junto aos jurisdicionados;
- Recursos disponíveis de tecnologia da informação;
- Produção de ferramentas tecnológicas direcionadas aos entes jurisdicionados, como mais um facilitador da gestão pública e, conseqüentemente, da ação fiscalizadora;

### **PONTOS FRACOS**

- Comunicação ineficiente com a sociedade;
- Sub-utilização de programas ou ferramentas de tecnologia da informação disponibilizados;
- Burocracia processual que se acentua ante aos recursos protelatórios e legislação desatualizada, contribuindo para o crescente volume de processos;
- Ação fiscalizadora calcada na análise de conformidade e ausência de normatização de rotinas e procedimentos;
- Pouca integração e comunicação intersetorial deficiente.

#### 4. NEGÓCIO

A dimensão do negócio do TCE-RJ decorre das imposições constitucionais e legais balizadoras de sua atuação, cabendo-lhe o *exercício do controle externo dos atos da administração pública e da gestão de recursos públicos no âmbito dos municípios jurisdicionados e do Estado do Rio de Janeiro.*

#### 5. MISSÃO

*Realizar o controle externo, valorizando a efetividade e o planejamento da gestão pública, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do Estado do Rio de Janeiro.*

#### 6. VISÃO

*Ser instituição de excelência no controle externo, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública.*

#### 7. VALORES

Complementando a expressão de sua missão institucional de compromisso social, o Tribunal de Contas definiu os seguintes valores, que deverão estar presentes não só nas decisões institucionais, como também nas ações de cada um de seus servidores:

- **Comprometimento**  
Agir com responsabilidade e empenho no cumprimento dos objetivos institucionais.
- **Consciência Ecológica**  
Considerar a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente como dimensões permanentes.
- **Efetividade**  
Maximizar a produção dos efeitos esperados do controle externo, produzindo parâmetros para o exercício do controle social.
- **Ética**  
Atuar com honestidade, imparcialidade, coerência e integridade.
- **Independência**  
Preservar a autonomia, com base na legalidade e no interesse público.
- **Tempestividade**  
Intervir oportunamente, de modo a evitar ou minimizar danos.
- **Transparência**  
Dar publicidade aos seus atos e aos atos de seus jurisdicionados, ampliando o contato com a sociedade.

## 8. OBJETIVOS E PROGRAMAS

Os programas prioritários para atendimento dos objetivos estratégicos estão numerados de 1 a 4, de acordo com as perspectivas dos beneficiários, das finanças, dos processos internos e da aprendizagem e do crescimento institucional, respectivamente.

### 8.1 PERSPECTIVA DOS BENEFICIÁRIOS

Objetivo 1: Dar visibilidade às ações do TCE-RJ, com vistas ao fortalecimento de sua imagem institucional perante a sociedade			
Programa 1.1	Ação	Produto	Indicador
Portal de Serviços com “TCE Atende”	Ampliar a disponibilidade de informações no Portal de Serviços à comunidade	Portal de Serviços ampliado e em funcionamento	Número de visitantes a cada serviço disponibilizado no Portal
			Número de consultas ao “TCE Atende”
		Gerenciamento do conteúdo do Portal compartilhado entre SSI e CCS ( <i>web design</i> )	Receptividade dos usuários, frente aos novos conteúdos veiculados e elementos visuais do Portal
Programa 1.2	Ação	Produto	Indicador
Estimulando o controle social	Realizar Seminários e Palestras nos mais variados ambientes sobre controle e cidadania e divulgando o papel institucional do TCE-RJ	Seminários e Palestras realizadas	Número de palestras e seminários realizados
			Número de cidadãos participantes dos eventos realizados
	Incrementar o número e a qualidade de indicadores de diagnóstico e de desempenho	Estudos Técnicos e Socioeconômicos	Número de indicadores criados

**Objetivo 1: Dar visibilidade às ações do TCE-RJ, com vistas ao fortalecimento de sua imagem institucional perante a sociedade (cont.)**

Programa 1.3	Ação	Produto	Indicador
TCE na mídia	Ampliar ações de comunicação junto à mídia	Reportagens veiculadas na mídia	Percentual de referências ao TCE-RJ na mídia
		Novos canais de difusão das ações do Tribunal	Número de inserções do TCE-RJ em TVs públicas, canais de TV abertos e portais de entidades públicas e privadas

**Objetivo 2: Obter tempestividade na resposta das demandas da sociedade**

Programa 1.4	Ação	Produto	Indicador
Reduzindo a burocracia e agilizando a tramitação	Alteração na legislação do TCE-RJ	Mudanças efetuadas na legislação do TCE-RJ	Elevação do percentual de inspeções e auditorias em relação ao total de processos em tramitação
	Implementar procedimentos e instruções internas, visando o aumento da produtividade	Procedimentos implantados e mantidos	Número de processos sem pendências em tramitação por tempo de permanência nos setores
	Aumentar a informatização do TCE-RJ	Sistemas Informatizados implementados e em funcionamento	Redução no tempo de acesso à informação e do tempo gasto na instrução processual

**Objetivo 3: Adotar novas modalidades e aprimoramento de técnicas de controle externo**

Programa 1.5	Ação	Produto	Indicador
Aprimorando o controle externo	Difundir as Auditorias Operacional, de Desempenho e Ambientais	Técnicas de Auditoria implementadas	Número de Auditorias realizadas
	Difundir as Auditorias de Tecnologia da Informação	Técnicas de Auditoria implementadas	Número de Auditorias realizadas
	Aperfeiçoar as Auditorias de conformidade e financeira	Novas rotinas para as Auditorias de conformidade e financeira implementadas	Número de Auditorias de conformidade e financeira realizadas

**Objetivo 3: Adotar novas modalidades e aprimoramento de técnicas de controle externo (cont.)**

Aprimorando o controle externo (continuação)	Criar canal de comunicação e participação em encontros com outros Tribunais de Contas	Verificação das melhores práticas	Número de novas práticas adotadas e entendimentos firmados
	Realizar as obras civis e implantar mobiliário para atender as necessidades do TCE-RJ	Novas estações de trabalho	Índice de satisfação dos servidores com as novas instalações
	Dotar os Sistemas informatizados de mais ferramentas operacionais para os usuários	Sistemas remodelados	N.º de usuários atendidos pelos novos módulos dos sistemas

**Objetivo 4: Contribuir para a melhoria da gestão pública do Estado e de seus municípios**

Programa 1.6	Ação	Produto	Indicador
Desenvolvendo treinamento e capacitação pertinentes às atividades de gestão e controle	Dar continuidade ao treinamento de jurisdicionados	Cursos, seminários e palestras realizados	Número de servidores externos treinados
			Número de órgãos jurisdicionados atendidos
			% de redução de erros
	Utilizar recursos de ensino a distância ou semipresenciais	Treinamentos a distância realizados	Número de servidores externos treinados e Número de órgãos jurisdicionados atendidos

**8.2 PERSPECTIVA DAS FINANÇAS**

**Objetivo 5: Implementar sistemas de informações gerenciais e de custos**

Programa 2.1	Ação	Produto	Indicador
Controlando os custos	Implementar sistemas de informação gerenciais e de custos	Sistemas implementados	Unidade
			Número de usuários
			% de redução de custo

<b>Objetivo 6: Adotar continuamente novas técnicas da Tecnologia da Informação</b>			
<b>Programa 2.2</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Maximizando o uso da TI	Aperfeiçoar sistemas de auxílio às inspeções	Sistemas aprimorados	Unidade
	Pesquisar novas tecnologias	Novas tecnologias implementadas	Unidade
			Efetiva utilização

### 8.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

<b>Objetivo 7: Valorizar a qualidade, aprimorando os procedimentos internos</b>			
<b>Programa 3.1</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Valorizando a qualidade	Implementar a auditoria interna da qualidade dos procedimentos, maximizando a qualidade do serviço prestado	Padronização de procedimentos	Número de setores adequados ao padrão estabelecido
<b>Programa 3.2</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Agilizando a tramitação	Implementar procedimentos e instruções internas, visando à agilização da instrução	Procedimentos implantados e mantidos	Número de processos sem pendências em tramitação por tempo de permanência nos setores
<b>Programa 3.3</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Avaliando desempenho	Realizar a auditoria de desempenho na instrução de processos	Auditorias de desempenho realizadas	Número de auditorias de desempenho realizadas internamente
<b>Programa 3.4</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Trabalhando com segurança da informação	Realizar auditoria interna da tecnologia da informação para melhorar a segurança interna	Auditorias da tecnologia da informação realizadas	Número de auditorias da tecnologia da informação realizadas internamente
			Número de novos procedimentos adotados

<b>Objetivo 7: Valorizar a qualidade, aprimorando os procedimentos internos (cont.)</b>			
<b>Programa 3.5</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Aprimorando o controle interno	Implementar auditoria interna com base em análise de risco das atividades mais relevantes do TCE-RJ	Auditoria interna em áreas de risco implantada	Número de auditorias realizadas
	Implementar o acompanhamento e a avaliação e dos programas executados pelo TCE-RJ	Programas acompanhados e avaliados	Percentual de programas acompanhados e avaliados (% aa)

<b>Objetivo 8: Implantar novo modelo interno de gestão, para melhor desempenho das atividades em todos os níveis de atuação, priorizando o planejamento e a efetividade</b>			
<b>Programa 3.6</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Remodelando a organização	Reestruturar a modelagem administrativa e organizacional	Nova estrutura com redução de níveis hierárquicos	Tempo médio de tramitação processual

<b>Objetivo 9: Agregar efetividade às decisões do Tribunal</b>			
<b>Programa 3.7</b>	<b>Ação</b>	<b>Produtos</b>	<b>Indicador</b>
Aperfeiçoando a cobrança	Alcançar legitimidade para executar as multas aplicadas pelo Tribunal e para tornar inelegíveis aqueles que causaram dano ao erário	Procedimentos alterados	% multas e débitos arrecadados / executados
			Número de jurisdicionados tornados inelegíveis

#### **8.4 PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM E DO CRESCIMENTO INSTITUCIONAL**

<b>Objetivo 10: Promover a integração e a comunicação entre os setores</b>			
<b>Programa 4.1</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Aprimorando os canais de comunicação entre os setores do Tribunal	Promover eventos internos para discussão e disseminação de técnicas e procedimentos	Eventos realizados	Servidores participantes; documentos resultantes / evento promovido
	Atualizar com frequência as informações da Internet e Intranet	Informações disponibilizadas e atualizadas	Índice de satisfação dos usuários

<b>Objetivo 10: Promover a integração e a comunicação entre os setores (cont.)</b>			
<b>Programa 4.1</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Aprimorando os canais de comunicação entre os setores do Tribunal (continuação)	Utilizar os sistemas de tele e vídeo-conferência e outras ferramentas de TI para transmissão de eventos e informações para os órgãos	Realização de eventos com transmissão via tele-conferência ou vídeo-conferência	Servidores participantes individualizados / evento transmitido
	Criar meios eficazes de veiculação das informações de interesse institucional	Criação do Boletim Eletrônico de Notícias (newsletter) do TCE-RJ	Consagração da Intranet como veículo de permanente de informações institucionais e funcionais

<b>Objetivo 11: Aperfeiçoar a política de Recursos Humanos</b>			
<b>Programa 4.2</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Valorizando os recursos humanos	Aprimorar filosofia de RH aliada ao plano de carreira, incluindo sistema de auto-avaliação periódica dos servidores	Plano de carreira contendo sistema de recompensa por mérito e perspectiva de evolução funcional	Índice de melhoria da produtividade de servidores
		Necessidade de capacitação identificada	
	Realizar levantamento sobre experiência e qualificação dos servidores e suas áreas de interesse	Banco de dados com a qualificação dos servidores	Número de servidores catalogados em relação ao total em atividade
	Manter oferta de capacitação técnica contínua para todos os servidores	Cursos em diversos níveis de formação, seminários e palestras	Servidores formados/capacitados por curso, seminário e palestra realizados
	Implantar o Programa Saúde no Trabalho	Ações voltadas para a saúde física e mental do servidor	Número de campanhas realizadas
Índice de redução de faltas			
Índice de redução de licenças médicas			

<b>Objetivo 11: Aperfeiçoar a política de Recursos Humanos (cont.)</b>			
<b>Programa 4.2</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Valorizando os recursos humanos (continuação)	Ampliar o Plano de Benefícios dos Servidores	Fornecimento de auxílio alimentação	Percentual de servidores contemplados

<b>Objetivo 12: Desenvolver vínculos inter-institucionais</b>			
<b>Programa 4.3</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Formando parcerias	Ampliar alianças com outros órgãos públicos e setores organizados da sociedade	Convênios e acordos celebrados	Número de convênios e acordos em operação

<b>Objetivo 13: Adotar os princípios do desenvolvimento sustentável em suas atividades</b>			
<b>Programa 4.4</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Estimulando a responsabilidade social	Estabelecer ações voltadas ao reconhecimento de boas práticas de gestão no âmbito dos jurisdicionados	Prêmio Melhores Práticas da ECG	Número de programas inscritos
			Número de programas premiados
<b>Programa 4.5</b>	<b>Ação</b>	<b>Produto</b>	<b>Indicador</b>
Estimulando a responsabilidade ambiental	Estabelecer ações voltadas aos princípios do desenvolvimento sustentável	Agenda ambiental	Número de ações executadas