

# Gestão estratégica impulsiona crescimento do TCE

Na atual conjuntura das organizações públicas, o planejamento estratégico, o desenvolvimento organizacional e o controle interno despontam como importantes ferramentas gerenciais que têm contribuído para o sucesso das administrações, estimulando discussões e mudanças e ainda viabilizando a elaboração de projetos de melhoria para essas instituições.

O ato de planejar alcançou novo *status* e teve seu conceito ampliado. Hoje mais do que nunca representa uma nova forma de pensar o futuro, sob a perspectiva de que é possível interferir em sua construção. É neste contexto que o TCE-PE, através do Núcleo de Planejamento, Desenvolvimento Organizacional e Controle Interno (NPC), tem realizado, nos últimos anos, esforços para desenvolver o seu processo de Planejamento Estratégico e Operacional, que é aperfeiçoado continuamente.



Após três anos de sua implementação, os primeiros frutos já estão sendo colhidos com a internalização do processo de criação, monitoramento e, principalmente, cumprimento das metas propostas no início do ano. O trabalho de planejamento tem mobilizado todas as unidades do TCE e possibilita que a alta direção, diretores e gerentes desenvolvam ações que contribuam para o alcance dos 14 resultados propostos no mapa estratégico (ver quadro abaixo), a partir dos quais o Tribunal pretende atingir os objetivos fixados na sua visão e missão.

**Metas mobilizadoras** - Nos **Seminários de Revisão do Planejamento Estratégico** são definidas as metas mobilizadoras de cada gestão. Em novembro de 2005, com a participação do conselho e da administração, foram

definidas essas metas para o biênio 2006/2007: incrementar a celeridade na instrução e julgamento dos processos formalizados, aumentar o conhecimento do TCE-PE entre os cidadãos e ainda manter elevada a satisfação com os serviços prestados pelo Tribunal aos órgãos parceiros.

Para garantir a rapidez na tramitação e julgamento, foi lançado o desafio de julgar 9.000 processos em 2006. Levando-se em consideração que a média dos últimos três anos era de 6.500 processos julgados por ano, foi previsto um aumento de 38% apenas em 2006. A estratégia adotada para alcançar esse incremento, tanto na instrução como no julgamento, foi a mudança de metodologia e de procedimentos operacionais. Para 2007, a previsão é de 10.000 processos julgados.

Com relação às duas outras metas, para subsidiar as ações necessárias ao seu alcance foi realizada, no final de 2005, uma pesquisa de opinião com cidadãos e instituições parceiras do TCE, com o objetivo de avaliar o nível de conhecimento dos pesquisados sobre o Tribunal e ainda o grau de satisfação dos parceiros com os serviços prestados pelo órgão. Dados preliminares apontaram que 40% da população pernambucana conhece ou já ouviu falar no Tribunal de Contas de Pernambuco. Neste ano, foi iniciada pesquisa semelhante à de 2005, porém tendo como público alvo os jurisdicionados e usuários dos serviços do TCE.

Em 2006, foram realizadas diversas ações para tornar o TCE mais conhecido pela sociedade, tendo como prioridade aquelas que estimulam o controle social, como os projetos TCEndo Cidadania, Ouvidoria Itinerante, Escola de Cidadania e Parcerias Permanentes. Eles têm em comum a característica de levar o TCE ao encontro do cidadão, projetando-o além da sua área de atuação já consolidada. O TCEndo Cidadania, por exemplo, realizou apresentações para membros de conselhos municipais de cinco municípios do interior de Pernambuco, atingindo um público participante de 1.114 pessoas, e o Ouvidoria Itinerante visitou todas as inspetorias regionais do Interior, divulgando para a população dessas regiões quais as suas atribuições e como o cidadão pode utilizar seus serviços.

Já o Escola de Cidadania promoveu encontros em 14 municípios e no arquipélago de Fernando de Noronha, contemplando 34 escolas e 2.713 alunos, que receberam gratuitamente as cartilhas “Instrumento de Cidadania” e “Escola de Cidadania”, enquanto que o projeto piloto Parcerias Permanentes, realizado em Garanhuns, procurou estabelecer contatos com entidades do terceiro setor.

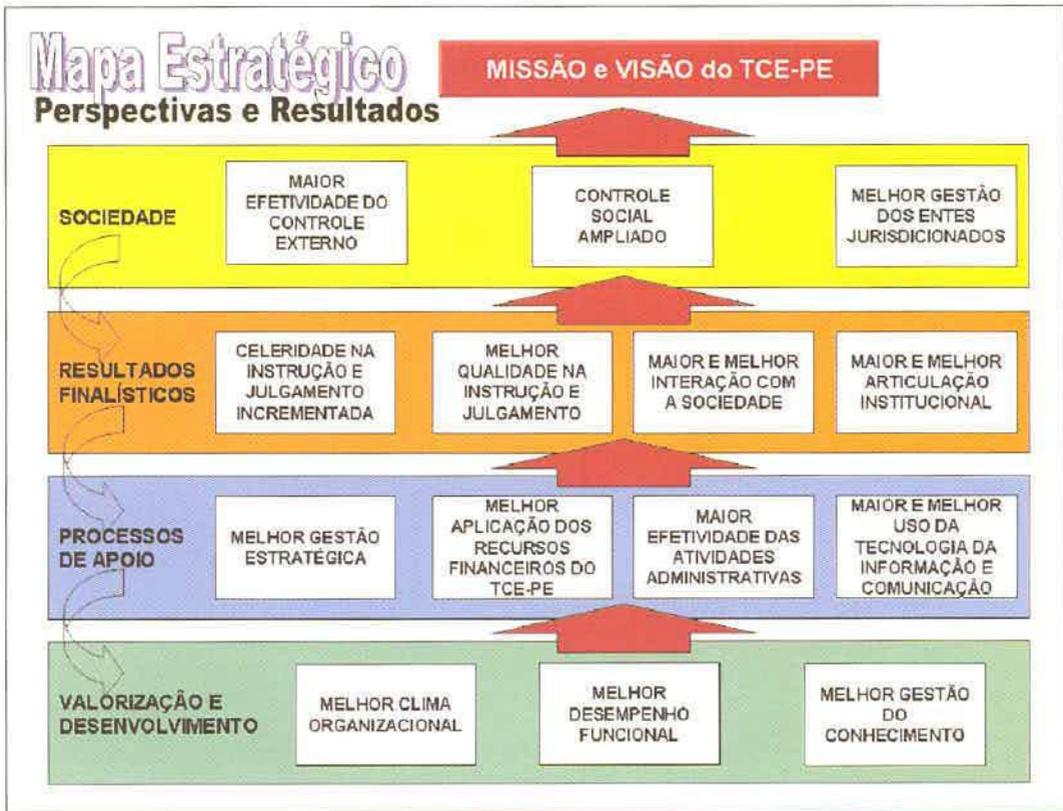
Também foram previstas atividades de divulgação, como a veiculação de vinheta publicitária da Ouvidoria, apresentada na TV durante o terceiro trimestre deste ano, e o concurso de monografias “Prêmio Professor Barreto Guimarães”, realizado pela Escola de Contas.

Para 2007, foi lançada uma nova meta mobilizadora que é a de atingir um total “80% dos servidores capacitados em no mínimo 20 horas”. O desafio apresentado durante o encontro de revisão anual do Plano Estratégico, realizado nos dias 23 e 24 de novembro de 2006, demonstra a percepção das lideranças do Tribunal sobre a importância das pessoas no desenvolvimento das instituições.

Confira detalhes do Mapa Estratégico do TCE:

**Missão:** Desempenhar o papel constitucional de fiscalizar, controlar e orientar a aplicação dos recursos públicos, estimulando o exercício da cidadania.

**Visão:** Ser reconhecido por sua atuação eficiente, eficaz e efetiva no controle e aperfeiçoamento da gestão pública.



## INDICADORES REVELAM DESEMPENHO DO TCE

O TCE, na vanguarda dos acontecimentos sobre modernização do setor público, iniciou estudos para participar do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – **GESPÚBLICA**, visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos. O trabalho está sendo desenvolvido pelo Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional (NPC), através das Gerências de Planejamento (GEPL) e de Desenvolvimento Organizacional (GDEO).

No âmbito do TCE, o NPC tem se preocupado em aperfeiçoar constantemente as ferramentas utilizadas no processo de planejamento, que, por ser dinâmico, passa por muitas mudanças durante sua implementação. Tem sido assim com a sistemática de monitoramento e avaliação. Em 2006, o Sistema Informatizado de Planejamento (Sisplan) passou por várias alterações. A Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI) e a Gerência de Planejamento (GEPL) criaram um formato totalmente remodelado, incorporando as sugestões dos usuários, o que resultou em uma navegação mais “amigável” e no maior fornecimento de relatórios pelo Sisplan. O sistema acom-

panha o desenvolvimento das ações e calcula o “grau de cumprimento do planejamento”, que em 2006 foi de 85,5% .

**Indicadores de desempenho** - Para cada resultado do mapa estratégico foram definidos indicadores de desempenho e, para a medição da performance institucional, foi criado, a partir da metodologia *Balanced Scorecard* (BSC), o **indicador de desempenho institucional**, composto pelos principais indicadores de desempenho do TCE, que atingiu 84,8% em 2006.

Nº	Indicadores de Desempenho	ud	MEDIÇÃO				
			2004	2005	2006	2006 (meta)	2007 (meta)
1	<b>Índice de desempenho institucional</b>	%	-	88,30%	82,60%	90,00%	90,00%
2	Índice de <b>conhecimento</b> do Tribunal pelos <b>cidadãos</b>	%	-	40,00%	-	-	50,00%
3	Índice da população que <b>não sabe o papel do Tribunal</b> (considerando aquelas pessoas que conhecem ou ouviram falar no TCE-PE)	%	-	46,00%	-	-	31,00%
4	Índice de <b>satisfação</b> dos <b>parceiros entrevistados</b> com os serviços do Tribunal prestados ao seu órgão	%	-	82,00%	-	85,00%	85,00%
5	Grau de <b>avaliação da imagem</b> do TCE-PE pelos <b>parceiros</b> (nota de 0 a 10)	Nota	-	8,2	-	9,0	8,5
6	Volume de <b>demandas</b> a Ouvidoria	ud	1.771	1.138	922	1.771	1.138
7	Índice de <b>atendimento</b> das demandas da Ouvidoria	%	61,70%	33,00%	56,40%	75,00%	75,00%
8	Nº de pessoas estimuladas ao <b>Controle Social</b>	ud	1.028	1.488	4.050	4.000	4.400
9	Nº de <b>servidores dos jurisdicionados treinados</b> (cursos com mais de 16 horas)	ud	791	794	1.006	1.400	1.100
10	Índice de abrangência de <b>treinamento</b> aos jurisdicionados	%	16,20%	51,80%	27,70%	60,00%	35,00%
11	Número de <b>processos julgados</b>	ud	6.616	6.587	9.500	9.000	10.000
12	<b>Estoque</b> de processos	ud	10.694	10.834	9.353	8.834	-
13	Índice de <b>notícias favoráveis</b> sobre o TCE-PE	%	91,40%	96,70%	95,90%	95,00%	95,00%
14	Número de <b>acessos</b> aos <b>serviços do site</b> do TCE-PE	ud	22.019	80.413	85.382	104.537	120.000
15	Grau de <b>cumprimento</b> do <b>planejamento</b>	%	77,30%	88,90%	85,10%	85,00%	90,00%

## CONTROLE INTERNO: DIAGNÓSTICO DA PRÓPRIA GESTÃO

A Gerência de Controle Interno (GECI) é uma unidade organizacional subordinada ao Núcleo de Planejamento, Controle Interno e Desenvolvimento Organizacional (NPC), criado através da Lei Estadual nº 12.594/04 (Lei de Estrutura Organizacional do TCE-PE). Por intermédio desta gerência, é possível acompanhar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial do TCE, assessorando a Administração no constante aperfeiçoamento do seu Sistema de Controle Interno, através de um trabalho de identificação de possíveis desvios (geradores de riscos) e conseqüente implantação de ações corretivas, além de se constituir num poderoso instrumento de transparência para os atos da administração pública.

Comprometida com o alcance das metas mobilizadoras do TCE, a GECI realizou duas auditorias internas e três de monitoramento, e promoveu, entre os dias 06 e 10 de novembro de 2006, o curso de Auditoria de Processos, desenvolvido em parceria com a Escola de Contas do TCE e ministrado pelo professor Sérgio Vidal. Foram treinados um

total de 24 servidores, lotados na CORG, GATI/CTI, ANOP, AUDIN, DCM, IRGA, IRPA e GDEO. Durante o curso, a equipe da GECI pôde constatar que o seu trabalho está convergindo para o mesmo foco da metodologia apresentada, porém ainda há aprimoramentos a efetuar, principalmente na organização dos trabalhos. A implementação dessas inovações na metodologia de trabalho da GECI é uma das metas para 2007.

**Auditorias** - Uma das auditorias internas referiu-se ao processo de denúncia - desde a entrada de sua petição até emissão da decisão e comunicação aos interessados - e dela resultaram 17 ações corretivas. Parte das medidas já foi adotada, inclusive originando a Resolução TC nº 08/2006, de 04 de outubro de 2006, que trata do processo de denúncia. Já a auditoria relativa ao processo de notificação, concluída em 04 de dezembro de 2006, recomendou a adoção de 15 ações corretivas e apontou responsáveis e prazos para execução das medidas.

Em 2007, esses trabalhos serão submetidos a uma auditoria de monitoramento para identificar se as ações corretivas acordadas foram cumpridas e quais as melhorias obtidas.

Uma outra atividade que também pode ser considerada como auditoria interna foi a verificação dos valores expressos nos Relatórios de Gestão Fiscal (RGF) do TCE de 2005 e do primeiro quadrimestre de 2006, atendendo à determinação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) que prevê a assinatura da autoridade responsável pelo controle interno no relatório dos órgãos ao qual pertence.

Para avaliar a eficácia de uma auditoria interna é necessário saber se as ações corretivas foram efetivadas e se houve melhoria na área ou processo auditado. Com esta finalidade, foram executadas três auditorias de monitoramento, sendo uma no setor de almoxarifado, uma no processo de acompanhamento das cobranças dos débitos e multas imputados pelo TCE e outra na área de transporte e combustível, esta última ainda em fase de conclusão.

Em relação ao almoxarifado, ficou constatado que do total de 23 recomendações, 17 foram atendidas, quatro estão em andamento e apenas duas não foram cumpridas.

## DESENVOLVIMENTO DO ANTEPROJETO DE CADASTRO ÚNICO DE PESSOAS FÍSICAS E JURÍDICAS

A Gerência de Desenvolvimento Organizacional (GDEO), em parceria com o Departamento de Expediente e Protocolo (DEP), a Coordenadoria de Tecnologia da Informação (CTI) e o Grupo Auditoria Informatizada (AUDIN), desenvolveu o anteprojeto do Cadastro Único de Pessoas Físicas e Jurídicas, com a função de dar suporte à auditoria e garantir maior efetividade das deliberações do TCE-PE, através da implantação de um banco de dados único, eletrônico e interativo, que seja atualizado, seguro e possa armazenar a qualificação civil de todas as pessoas físicas ou jurídicas, públicas ou privadas, que prestam contas ao Tribunal de dinheiro, bens e valores públicos.

Além disto, o Cadastro Único também registrará, para fins processuais, os dados de servidores públicos aposentados, reformados e pensionistas, e de qualquer ente, pessoa física ou jurídica, que necessite protocolar documentos no TCE. Para a implantação deste projeto, foram estabelecidas condições básicas para a responsabilização cível das infor-

mações cadastrais, a atualização do sistema e a recepção de documentos pelo TCE, que estará condicionada à regularidade da situação cadastral do interessado. A responsabilidade, por sua vez, será exclusiva daquele que fornecer os dados, pessoal ou eletronicamente.

Em decorrência da prioridade determinada para entrega do módulo de licitações do projeto de auditoria informatizada, foi temporariamente suspenso, pelos membros do Comitê Gestor de Tecnologia da Informação, o anteprojeto de Cadastro Único das Pessoas Físicas e Jurídicas.

## CONCLUSÃO DO ANTEPROJETO PARA ELABORAÇÃO DO NOVO REGIMENTO INTERNO DO TRIBUNAL

A Gerência de Desenvolvimento Organizacional (GDEO), com a finalidade de contribuir com inovações ao anteprojeto do novo Regimento Interno do TCE-PE, pesquisou regimentos internos de outros Tribunais de Contas dos Estados e da União, e promoveu estudo comparativo entre esses textos e o atual regimento do Tribunal (Resolução TC de nº 03/1992 e suas alterações), apontando alternativas para preencher lacunas existentes e preservando a harmonia do novo texto com a Lei Orgânica do TCE-PE (Lei nº 12.600/2004).

Além dos trabalhos de pesquisa, foram recebidas contribuições e sugestões de unidades organizacionais do Tribunal, que tiveram a oportunidade de analisar e se manifestar sobre o conteúdo dos temas tratados no “anteprojeto da proposta de Regimento Interno”.

Após reapreciação dessas últimas colaborações, a GDEO consolidou a proposta do anteprojeto do novo Regimento Interno do TCE e, em outubro de 2006, promoveu a entrega do texto final aos conselheiros e dirigentes da alta administração para os procedimentos subsequentes relacionados com o aperfeiçoamento dos textos, discussão pelo Conselho e aprovação.

## INSTRUMENTOS DE MODERNIZAÇÃO DO TCE

Concluído e entregue ao presidente Romeu da Fonte, em junho de 2006, o MANUAL DE ORGANIZAÇÃO do Tribunal de Contas de Pernambuco, consolida a nova estrutura organizacional do TCE-PE, aprovada pela Lei nº 12.594/2004. Este Manual representa um importante instrumento normativo e gerencial para a instituição, ao estabelecer as competências das unidades organizacionais e elencar as atribuições gerenciais e administrativas dos titulares de cargos comissionados e de funções gratificadas. O texto final foi validado pelos dirigentes das respectivas unidades organizacionais, que, após publicação da primeira tiragem, receberão seus exemplares impressos e poderão dispor também de versão eletrônica.

Com o objetivo de auxiliar os dirigentes das unidades organizacionais do Tribunal, a GDEO desenvolveu um Modelo Orientador à elaboração do MANUAL DE PROCEDIMENTOS, cujo texto foi encaminhado a Chefia de Gabinete da Presidência, em agosto de 2006. A proposta deste Manual é a gestão do conhecimento, vis-

to que, o Manual de Procedimentos constitui-se num guia prático, descritivo e explicativo que orienta a execução e o aperfeiçoamento das tarefas de determinada unidade organizacional, no cumprimento das suas competências ou das atribuições dos seus respectivos cargos. Como instrumento de trabalho voltado exclusivamente para as rotinas internas, os Manuais de Procedimentos deverão contribuir para o conhecimento e esclarecimento das rotinas mais relevantes, permitindo a cada unidade organizacional a busca da apropriação do modo de produção – disciplinamento de rotinas; melhor definição dos papéis de cada servidor em cada rotina/tarefa; eliminação de dúvidas comuns; padronização, desenvolvimento, atualização e documentação dos procedimentos operacionais; auxílio na supervisão e controle dos procedimentos operacionais mais relevantes; melhoria da produtividade; cumprimento das normas vigentes; estímulo ao desenvolvimento e aprendizado das melhores práticas; amadurecimento da cultura do “como fazer”; eliminação de retrabalhos.

### TCE-PE FARÁ PARTE DO GESPÚBLICA

O Tribunal de Contas está se capacitando para integrar o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, que orienta os órgãos públicos para a implantação de ciclos contínuos de avaliação e melhoria de gestão. A adesão do TCE ao Programa poderá ser formalizada já a partir de 2007, a qual prevê a elaboração de um plano de melhoria, que fornecerá subsídios para a estratégia da gestão e os planos operativos dos próximos anos.

O modelo de excelência em gestão pública utiliza, conforme o refinamento das práticas, três instrumentos de avaliação das instituições, com pontuação de 250, 500 e 1000 pontos. Este modelo vincula a qualidade das práticas à avaliação dos critérios de liderança, estratégias e planos, informação e conhecimento, cidadãos e sociedade, pessoas, processos e resultados.

Em treinamento interno, ministrado pela Escola de Governo, os servidores da turma de capacitação, exercitando os conhecimentos adquiridos frente às práticas de gestão do TCE, avaliaram a Instituição aplicando o modelo 250 pontos, tendo esta alcançado o escore de 180 pontos, o que classifica o Tribunal como uma organização que tem práticas de gestão ainda em estágio inicial de desenvolvimento e implementação. A expectativa dos servidores do Tribunal é de que, aderindo ao programa GESPÚBLICA, a partir do 1º Instrumento de Avaliação (250 pontos), com avaliações periódicas e elaboração de planos de melhoria, a Instituição tenha a oportunidade de integrar-se a um processo contínuo de aperfeiçoamento de suas práticas de gestão e de credenciar-se como modelo de referência em excelência da gestão pública.