CGE

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Planejamento Estratégico

2013-2017

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO
Rua Benjamin Constant, nº 907.
3º pavimento – Centro
CEP 69.900-160 - Rio Branco – AC
Tel.: (68) 3213-2700 Fax: (68) 3213-2732
E-mail: controladoriageral@ac.gov.br

Equipe responsável
Kleyber Souza Guimarães
Elisangela de Souza Aly
Joana de Souza Rocha

Elaboração do PE
Elisangela de Souza Aly
Pollyana Rufino de Souza Oliveira
Kleyber Souza Guimarães
Cícero Antônio Ferreira Dias
Leandro André Knorst

Revisão de texto
Kelce Nayra Guedes Menezes Paes
Onides Bonaccorsi Queiroz

Diagramação e Capa
Vanci Bezerra

Revisão da Diagramação
Marcela Chaar

Agradecimentos

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE/RN)
Conselheiro Valério Alfredo Mesquita

Escritório de Planejamento e Gestão do TCE/RN
César Gláucio Torquato Reginaldo
Ricardo Barbosa Villaça

Secretaria de Estado de Comunicação
Leonildo Rosas Rodrigues
Andréa Laiana Correa Zílio

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

SUMÁRIO

Acervo: Secom

APRESENTAÇÃO 05

CONHECENDO A CONTROLADORIA 07

INTRODUÇÃO 09

METODOLOGIA 11

CENÁRIOS 12

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL 14

MISSÃO 14

VISÃO 14

VALORES 15

MAPA ESTRATÉGICO 16

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE RESULTADOS 17

CONSIDERAÇÕES FINAIS 31

PARTICIPANTES DA ELABORAÇÃO DO PE 32

Parque da Maternidade - Acervo: Secom

CGE
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Apresentação

O controle interno no Brasil tem voltado sua atenção para a atuação preventiva e orientadora. Este novo cenário que se apresenta decorre das novas perspectivas impostas às organizações de controle frente à complexidade das ações governamentais e aos anseios da sociedade por uma gestão baseada em resultados.

A perspectiva limitada do que significa o controle na organização, pautada, normalmente, em aspectos financeiros, até tão pouco tempo presente no modelo administrativo, evolui para uma perspectiva mais ampla do controle, onde se considera também o contexto em que ocorrem as atividades e, em particular, os aspectos ligados à estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e ao contexto social e competitivo.

Esse novo enfoque do controle a concebe como uma função diretamente ligada à função planejamento por considerar que seu propósito é assegurar que as atividades da organização, sendo ela pública ou privada, sejam desempenhadas de acordo com o plano. Analisar e avaliar os resultados obtidos, comparando-os com o que foi planejado, também contribui para a transparência e melhor desempenho da Administração Pública.

A Controladoria Geral do Estado do Acre, por meio de todos os seus servidores, é parte desse processo. Engajada no aprimoramento da gestão e no estímulo ao controle social inerente à correta aplicação dos recursos públicos, persegue o cumprimento de seu papel constitucional.

Na qualidade de Órgão Central de Controle Interno, a CGE atua na coordenação e avaliação do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo acreano quanto à eficiência operacional, a adesão às normas internas e às orientações na proposição de ações preventivas e corretivas com enfoque na eficiência, eficácia e economicidade, fazendo valer os princípios da Administração Pública que norteiam suas ações.

A atuação focada no controle preventivo busca evitar a ocorrência de fatos indesejáveis nas áreas orçamentária, financeira, patrimonial, contábil, operacional e legal.

Como qualquer atividade administrativa, o controle precisa ser planejado para se alcançar os objetivos estabelecidos, de modo a maximizar o cumprimento da nossa Missão.

Ao passo que apresentamos o planejamento estratégico é estabelecido um compromisso com a sociedade e, ao mesmo tempo, define-se a percepção de um futuro desejado alinhado à importância de cada servidor, inerente às questões relativas às mudanças necessárias para sua implementação.

Importantes avanços têm sido percebidos na gestão pública acreana, e o planejamento estratégico da CGE faz parte da consolidação dessa cultura gerencial que busca atender uma sociedade mais participativa, principalmente, em relação à fiscalização e controle da gestão.

Elaborado para o período de 2013-2017, o Plano Estratégico foi construído com a participação de todos os servidores, onde o caminho a ser seguido pela CGE estabelece os objetivos estratégicos a serem alcançados.

Estou certo de que juntos e irmanados no objetivo pactuado, continuaremos avançando rumo a cumprir nossa missão.

Edson Américo Manchini
Controlador Geral do Estado

Passarela Joaquim Macedo - Acervo: Secom

CGE
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Conhecendo a Controladoria

Em 31 de agosto de 2007, por meio da Lei Complementar Estadual nº 171, instituiu-se a Controladoria Geral do Estado do Acre - CGE, órgão central do sistema de controle interno do Poder Executivo estadual, nos termos do Decreto Estadual n° 3.847, de 10 de fevereiro de 2009.

Atualmente, regida pela Lei Complementar Estadual nº 247, de 24 de fevereiro de 2012, a CGE é responsável por exercer a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial dos órgãos e entidades da Administração Pública estadual, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade,aplicação das subvenções e renúncia de receitas.

A proposta enaltecida pelo governador do Acre, Arnóbio Marques de Almeida Júnior, eleito em outubro do ano de 2006 foi delegada à então Secretária de Estado da Gestão Administrativa, Flora Valladares Coelho, para propor projeto com vistas ao fortalecimento e inovação da gestão pública, mediante a criação de um órgão de controle interno no Poder Executivo Acreano.

A partir daí começou-se a estudar uma proposta de controle adequada à gestão pública, que culminou com a sanção do governador Arnóbio Marques de Almeida Junior, em 11 de setembro de 2007, do Decreto Estadual que estabeleceu a estrutura da CGE, tendo como primeira Controladora Geral do Estado do Acre a gestora Flora Valladares Coelho.

No início das atividades, com uma equipe reduzida e em instalações improvisadas, a CGE limitou seus trabalhos à análise dos aspectos legais, sociais e ambientais da gestão do Estado do Acre, em especial em avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos do Estado; a de comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da adminis-

tração estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; a de exercer o controle das operações de crédito, das garantias, dos direitos e obrigações do Estado; e o de apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional.

No ano de 2008, contando com um corpo técnico de servidores oriundos da Secretaria de Estado da Gestão Administrativa e da Secretaria de Estado da Fazenda, a CGE iniciou, efetivamente, suas atividades com foco no controle de legalidade da gestão orçamentária, financeira e patrimonial, voltado para a análise das prestações de contas mensais dos órgãos da administração direta.

A partir de 2009, com a implantação da rede de controle interno do Poder Executivo acreano, foi possível a ampliação das ações de controle nos órgãos da administração direta e indireta estadual, avaliando o controle de bens e recursos públicos, os processos internos e a qualidade dos gastos públicos, com a execução de atividades voltadas para o zelo e observância aos aspectos legais e formais dos atos administrativos, bem como da gestão organizacional.

Atualmente, com sede própria e novas perspectivas de atuação focadas no anseio da sociedade por um controle mais ágil, eficaz e transparente, as atividades de controle interno, no âmbito da CGE, são exercidas por seus Departamentos de Controle, unidades técnicas que efetuam a análise dos atos de gestão e instrução dos processos de controle, podendo, por delegação de competência, promover reuniões com ordenadores de despesa, bem como outras ações saneadoras, desde que aprovadas ou instruídas legalmente.

Servidores de outras carreiras de Estado, como Gestores de Políticas Públicas, Especialistas (Administradores e Engenheiros), Técnicos em Gestão Pública e Comissionados integraram-se ao corpo técnico da CGE.

Para modernizar seus processos, a CGE tem buscado, ao longo de sua existência, implantar metodologias de planejamento e execução que alinhem as diretrizes institucionais com procedimentos e técnicas sistematizadas de controle preventivo e corretivo, voltados para o fortalecimento do Sistema de Controle Interno e que assegurem condições para diminuição de riscos.

Escola Padrão - Acervo: Secom

Novo Mercado Velho - Acervo: Secom

CGE
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Introdução

A CGE, na sua jornada laboral, tem voltado seus esforços para procedimentos e técnicas que viabilizem ganho na qualidade das ações, no monitoramento e nos processos desenvolvidos que poderão impactar no exercício de suas competências, dentre as quais a de:

• planejar, coordenar e executar as funções de controle e correição administrativa nos órgãos e nas entidades da administração pública do Poder Executivo;

• zelar para que a gestão orçamentária, financeira, contábil e patrimonial da receita e da despesa pública ocorra segundo os princípios da administração pública;

• acompanhar a gestão contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e das entidades da administração indireta;

• assessorar, em sua área de competência, os dirigentes de órgãos e entidades no desempenho de suas atribuições; e

• propor ações para prevenção de ocorrência de ilícitos administrativos no âmbito do Poder Executivo.

Nesse sentido, a construção de um modelo de gestão estratégica institucional apresenta-se como de suma importância para alinhar o planejamento tático, operacional, administrativo e orçamentário ao planejamento estratégico de longo prazo. As ações estratégicas devem estar pautadas por premissas que propiciem a tomada de decisões baseadas na atuação proativa, levando em conta a formulação de objetivos institucionais em longo prazo que considerem a análise estruturada e sistemática do ambiente interno da organização para conhecimento de seus pontos fortes e fracos, bem como uma análise de seu ambiente externo para conhecer as ameaças e oportunidades.

E o plano estratégico oferece essa visão de futuro e indica a direção certa, pois para Drucker[1], "planejamento estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas".

O período mínimo de cinco anos foi pensado tendo em vista a preocupação com um formato ideal para a CGE, eleito a partir da consciência da sua função social e política, e o método utilizado foi o Balanced Scorecard que se baseia em metodologias consagradas que podem utilizar a tecnologia da informação e de softwares que integram dados de todas as

1 P. Drucker, Introdução a Administração, São Paulo, Pioneira, 1984.

Parque da Maternidade - Arquivo Secom

funções da organização, como soluções de apoio, relacionando-os à gerência de serviços e garantia de resultados.

Para a construção desse processo, a CGE contou com o apoio de profissionais do TCE/RN para condução das atividades que culminaram na definição do negócio, missão, visão e valores institucionais.

Como etapa inicial para construção do Plano Estratégico Institucional, todos os servidores da CGE expressaram, em pesquisa aplicada, opiniões e sugestões de melhoria que possibilitaram aferir a situação atual, ambiente interno e externo da CGE, bem como cenários que interferem positiva ou negativamente para o crescimento institucional.

Também foi realizado workshop que contou com a participação de representantes de todas as unidades administrativas da CGE, igualmente de representantes das unidades setoriais e seccionais de controle interno, sendo esta ação constituída como etapa de preparação dos partícipes para elaboração do Plano.

Atividades do Workshop

Dos trabalhos realizados durante o período de três dias, baseados metodologicamente no alinhamento de expectativas inferidas dos questionários previamente respondidos pelos servidores, obteve-se como resultado a construção do referencial estratégico institucional, carta de compromisso que consiste na definição da Missão (e Negócio), Visão de Futuro e os Valores para o órgão, e dos objetivos estratégicos de longo prazo da instituição, que se traduz na apresentação do Mapa Estratégico e a demonstração da relação de causa e efeito entre os seus elementos.

É sabido que a implantação do planejamento estratégico consiste em tarefa de suma importância para a consolidação da CGE/AC, alinhando suas ações aos objetivos legais que possibilitará, além do zelo pela coisa pública, pela observância aos aspectos legais e formais dos atos administrativos, a determinação do controle de custos e resultados como forma de se mensurar a eficiência, a eficácia, a efetividade e de aferir o desempenho da administração numa perspectiva mais abrangente.

Vista Aérea do Centro de Rio Branco - Acervo: Secom

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

1. Metodologia

Novas formas de gestão são buscadas pelas organizações para medir e controlar seu desempenho. Neste sentido, a CGE, no processo de elaboração do Plano Estratégico 2013-2017, adotou a metodologia de gestão denominada *Balanced Scorecard (BSC)*.

Considerada uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos anos, a metodologia BSC, desde a sua criação, tem sido utilizada por muitas organizações do setor privado, setor público e organizações não governamentais em todo o mundo.

Com a intenção de auxiliar uma organização a traduzir a estratégia em objetivos que direcionam o seu comportamento e desempenho, o BSC é uma valiosa ferramenta de gestão estratégica. Mediante sua utilização é possível visualizar todos os objetivos estratégicos da organização, com indicadores de desempenho vinculados, balanceados em diferentes perspectivas e ligados por relações de causa e efeito.

A CGE busca adquirir benefícios decorrentes da implementação do BSC, como proporcionar uma visão sistematizada do ambiente operacional, desenvolver a cultura de melhoramento contínuo, alinhar os indicadores de desempenho com os objetivos estratégicos, bem como facilitar a comunicação, fornecendo informações corretas para que sejam tomadas decisões apropriadas.

Para tanto, o Plano Estratégico da CGE apresenta as diretrizes e ações estratégicas da organização durante o período de 2013 – 2017, representada pelo cenário interno e externo da organização, missão, visão de futuro, valores, objetivos, indicadores, metas e ações institucionais.

Espera-se, assim, que a CGE se torne uma instituição de excelência e contribua com uma administração pública mais eficiente, focada na missão de priorizar a qualidade e controle para a correta aplicação dos recursos públicos.

Ponte Brasil - Bolívia / Acervo: Secom

Parque da Maternidade - Acervo: Secom

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

2. Cenários

Ciente da importância dos cenários para o aprimoramento da gestão, a CGE, com a participação dos seus servidores, realizou um diagnóstico de seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças a fim de contribuir com sua eficiência organizacional.

Conhecida como Análise SWOT, o levantamento dessas quatro variáveis (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) se torna um importante diagnóstico organizacional, servindo de suporte para a tomada de decisão.

A identificação dos cenários, interno e externo, é imprescindível no auxílio a gestores públicos, por oferecer subsídios aos processos decisórios. Este exercício permite analisar as incertezas e refletir sobre as suas opções de ação no presente e no futuro.

2.1 Cenário Interno

Analisar o ambiente interno é importante para identificar e evidenciar as qualidades e deficiências da organização, identificando fatores que nortearão o plano estratégico. Os pontos fortes e pontos fracos refletirão a atual situação da CGE, permitindo o desenvolvimento de ações assertivas para melhoria de suas atividades.

2.1.1 Pontos Fortes

- Comprometimento dos servidores;
- Missão orientadora;
- Independência funcional; e
- Livre acesso aos dados e processos.

2.1.2 Pontos Fracos

- Deficiência de pessoal;
- Comunicação ineficiente;
- Deficiência no planejamento das ações; e
- Estrutura organizacional desatualizada.

2.2. Cenário Externo

A análise do ambiente externo evidencia as oportunidades e ameaças da organização, permitindo usufruir e evitar, respectivamente, situações e cenários identificados. As oportunidades e ameaças são forças ambientais que não podem ser controladas pela organização, mas podem e devem ser aproveitadas, satisfatoriamente, ou evitadas quando diagnosticadas a tempo.

2.2.1 Oportunidades

- Proximidade com os controlados;
- Órgão novo, em estruturação; e
- Bom acesso ao governo do Estado.

2.2.2 Ameaças

- Falta de recursos;
- Ingerência política;
- Falta de atendimento das determinações/orientações pelo gestor; e
- Desconhecimento da função da CGE.

Novo Mercado Velho - Acervo: Secom

Ponte da Imigração

Memorial dos Autonomistas - Acervo: Secom

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

3. Identidade Organizacional

A identidade organizacional da CGE é constituída por três elementos: missão, visão e valores. Trata-se de um conjunto de princípios éticos a ser seguido, bem como a cultura institucional, interna e externa, a ser praticada por todos, de modo a uni-los às suas ações e pensamentos.

A missão é a razão de ser, a justificativa de a organização existir. A visão representa aonde a organização pretende chegar, sua situação desejável. Visão e missão devem estar sempre alinhadas. Os valores são as virtudes que a organização possui.

Missão:

"Coordenar as atividades de controle interno, zelando pela qualidade e regularidade na aplicação dos recursos públicos, para satisfação do interesse social".

Visão:

"Ser reconhecido pela sociedade como órgão de excelência em controle interno, indispensável à promoção do bem estar social."

Valores:

Credibilidade – atuar, com compromisso, priorizando a execução de suas funções com transparência e rigor, gerando confiabilidade a todos que se relacionam com a CGE.

Eficiência – realizar o trabalho buscando utilizar/empregar recursos da melhor forma. A CGE se preocupa com a obtenção de resultados alinhados ao que foi utilizado/empregado.

Ética – agir observando os princípios da moralidade, honestidade, coerência, integridade e retidão. A CGE atua em todos os seus processos com observância obrigatória a esses princípios.

Impessoalidade – os atos praticados pela CGE deverão ter como finalidade o estrito interesse público.

Legalidade – submeter-se à lei. A CGE desenvolve orientações e normativos em obediência à lei.

Transparência – agir de forma transparente e promover acesso à informação é essencial para a consolidação de uma boa gestão pública. A CGE divulgará, de forma acessível e espontânea, informações de interesse público, numa linguagem clara e de fácil entendimento.

Parque Chico Mendes - Acervo: Secom

Sena Madureira / AC - Acervo: Secom

Praça Plácido de Castro - Acervo: Secom

CGE
CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

4. Mapa Estratégico

O mapa estratégico retrata a missão e a visão da CGE em um conjunto de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucional. Ele permite comunicar, de modo claro e transparente, a todos os seus agentes públicos, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pela Controladoria para os próximos cinco anos.

O mapa estratégico está estruturado em quatro perspectivas: resultados, processos internos, aprendizado e crescimento, e recursos e logística.

Missão: "COORDENAR AS ATIVIDADES DE CONTROLE INTERNO, ZELANDO PELA QUALIDADE E REGULARIDADE NA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS, PARA SATISFAÇÃO DO INTERESSE SOCIAL"

Visão: "SER RECONHECIDA PELA SOCIEDADE COMO ÓRGÃO DE EXCELÊNCIA EM CONTROLE INTERNO, INDISPENSÁVEL À PROMOÇÃO DO BEM-ESTAR SOCIAL"

RESULTADOS

CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO E A CORRETA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS

PROCESSOS INTERNOS

Efetividade e Orientação

GARANTIR A EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE CONTROLE

MODERNIZAR E PADRONIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO E TÉCNICAS DE CONTROLE

ORIENTAR E AUXILIAR A GESTÃO PÚBLICA COMO SUPORTE À TOMADA DE DECISÕES

Transparência e Integração

AMPLIAR E FORTALECER PARCERIAS COM O SETOR PÚBLICO E PRIVADO

PROMOVER A TRANSPARÊNCIA E ESTIMULAR O CONTROLE SOCIAL.

APERFEIÇOAR A COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PESSOAS)

CRIAR, IMPLEMENTAR E APERFEIÇOAR POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS DA CGE

PROMOVER A CAPACITAÇÃO CONTINUADA DOS SERVIDORES DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

RECURSOS E LOGISTICAS

ASSEGURAR OS RECURSOS NECESSÁRIOS AO ADEQUADO FUNCIONAMENTO E MODERNIZAÇÃO DA CGE

Serra do Divisor - Acervo: Secom

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

5. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Resultados

PERSPECTIVA: RESULTADOS

Objetivo Estratégico 1: Contribuir para o aprimoramento da gestão e a correta aplicação dos recursos públicos.

Descrição: Como gerenciador do Sistema de Controle Interno Estadual e responsável direto pela proteção dos recursos públicos, a Controladoria Geral do Estado do Acre possui como atividade finalística contribuir para a eficiência da gestão pública, através do exame preventivo de mérito e legalidade dos atos administrativos, no âmbito do Poder Executivo.

➠ **Indicador 1**: Grau de alcance dos resultados institucionais.

Finalidade: Medir a contribuição da CGE para o aprimoramento da gestão do Governo do Estado do Acre.

O que mede: O alcance das metas planejadas para o período, relacionadas aos objetivos estratégicos da perspectiva de "Processos Internos" do Mapa Estratégico.

Fórmula[1]: Conforme instruções e demonstrativo a seguir.

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

(1) Fórmula – Instruções e Demonstrativo de Cálculo

O objetivo de "Resultados" será contabilizado por meio de um indicador de desempenho denominado "GRAU DE ALCANCE DOS RESULTADOS INSTITUCIONAIS", que nos fornece a tradução do alcance dos demais objetivos estratégicos das perspectivas do Mapa (Processos Internos, Aprendizado e Crescimento (Pessoas) e Recursos e Logística).

Na lógica de construção da estratégia (traduzida no Mapa Estratégico), os objetivos das perspectivas de "Aprendizado e Crescimento (Pessoas)" e "Recursos e Logística" são os fundamentos para o alcance dos objetivos de "Processos Internos". Da mesma forma, buscar a realização dos objetivos de "Processos Internos" levará à satisfação do objetivo de "Resultados".

Na prática, portanto, esse indicador é calculado mediante a aferição do alcance dos objetivos da perspectiva de Processos Internos, já que os das demais perspectivas são basicamente meios para o alcance dos objetivos de Processos Internos.

O cálculo desse indicador deverá levar em conta, ainda, que alguns objetivos estratégicos da perspectiva de "Processos Internos" fornecem maior contribuição para o alcance do objetivo de "Resultados" do que outros. Tal fato, necessariamente, deverá ser traduzido por uma graduação de significância, ou seja, o peso de importância que deverá possuir cada objetivo dessa perspectiva, em relação ao impacto que cada um fornece para o alcance do objetivo de "Resultados".

A metodologia de cálculo definida, com base nas premissas expostas, promove inicialmente a separação dos objetivos nos dois Temas Estratégicos existentes na perspectiva de Processos Internos do Mapa: "EFETIVIDADE E ORIENTAÇÃO" e "TRANSPARÊNCIA E INTEGRAÇÃO". Os dois Temas receberam pesos de significância, informando o reflexo de cada um sobre o objetivo de "Resultados", da mesma forma dos objetivos estratégicos que os compõem.

Por conseguinte, o indicador é calculado por meio da aplicação sucessiva de duas médias ponderadas: uma fornecendo o impacto de cada objetivo para o seu Tema Estratégico, enquanto que a outra permite obter o reflexo de cada um dos Temas (conjunto dos objetivos) sobre o objetivo de "Resultados".

O grau de relevância dos objetivos dentro do Tema Estratégico, bem como a importância do Tema para o alcance do objetivo de "Resultados" foi definido por meio da aplicação da Técnica de Ponderação, onde são determinados "pesos" mediante critérios pré-definidos aplicados por intermédio de tabela de gradação, contabilizada em pesquisa de percepção avaliativa com amostra representativa dos servidores da CGE.

O quadro abaixo traduz o resultado da "pesagem" realizada, cuja avaliação levou em conta critérios de relevância e impacto direto.

PROCESSOS INTERNOS			
TEMAS ESTRATÉGICOS			
DESCRIÇÃO	**PESO**	**DESCRIÇÃO**	**PESO**
" Efetividade e Orientação"	6,2	"Transparência e Integração"	3,8
OBJETIVO	**PESO**	**OBJETIVO**	**PESO**
Garantir a efetividade das ações de controle	2,42	Ampliar e fortalecer parcerias com o setor público e privado	0,95
Modernizar e padronizar os processos de trabalho e técnicas de controle	2,05	Promover a transparência e estimular o controle social	1,41
Orientar e auxiliar a gestão pública como suporte à tomada de decisões	1,73	Aperfeiçoar a comunicação institucional	1,44

Os pesos determinados, juntamente com o grau de alcance das metas planejadas para o período, nos fornecerão o grau de alcance do objetivo de "Resultados".

A fim de explicitar o cálculo é apresentado a seguir um exemplo com valores fictícios para ilustrar a metodologia.

Exemplo:

Com base na tabela de pesos determinada acima e considerando que o grau de alcance aferido dos objetivos estratégicos, **em relação às metas planejadas para o período**, tenham sido os indicados adiante:

PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO	GRAU DE ALCANCE	OBJETIVO	GRAU DE ALCANCE
Garantir a efetividade das ações de controle	30%	Ampliar e fortalecer parcerias com o setor público e privado	80%
Modernizar e padronizar os processos de trabalho e técnicas de controle	60%	Promover a transparência e estimular o controle social	30%
Orientar e auxiliar a gestão pública como suporte à tomada de decisões	45%	Aperfeiçoar a comunicação institucional	25%

Teremos a seguinte situação de cálculo:

OBJETIVO	PESO DO OBJ. X GRAU DE ALCANCE DO OBJETIVO	GRAU DE ALCANCE DO TEMA	OBJETIVO	PESO DO OBJ. X GRAU DE ALCANCE DO OBJETIVO	GRAU DE ALCANCE DO TEMA
Garantir a efetividade das ações de controle	2,42 x 30%	(0,726+1,23+0,779) ÷ 6,2 = 44,1%	Ampliar e fortalecer parcerias com o setor público e privado	0,95 x 80%	(0,76+0,423+0,36) ÷ 3,8 = 40,6%
Modernizar e padronizar os processos de trabalho e técnicas de controle	2,05 x 60%		Promover a transparência e estimular o controle social	1,41 x 30%	
Orientar e auxiliar a gestão pública como suporte à tomada de decisões	1,73 x 45%		Aperfeiçoar a comunicação institucional	1,44 x 25%	

O cálculo do grau de alcance do objetivo de "Resultados" será realizado como se segue:

TEMAS ESTRATÉGICOS	PESO DO TEMA X GRAU DE ALCANCE DO TEMA	GRAU DE ALCANCE DO OBJETIVO DE "RESULTADOS"
''Efetivação e Orientação''	6,2 x 44,1%	(2,734+1,543) ÷ 10 = 42,77%
''Transparência e Integração''	3,8 x 40,6%	

Com isso, no exemplo dado, poderíamos concluir que ao final do período determinado (em regra de um ano), a CGE obteve um índice de **42,77%** de alcance de seu objetivo finalístico, representado pelo objetivo de "CONTRIBUIR PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO E A CORRETA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS", presente na perspectiva de "Resultados" do Mapa Estratégico.

Entrada do Parque da Maternidade - Acervo: Secom

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 2: Garantir a efetividade das ações de controle.

Descrição: Desenvolvimento de medidas preventivas de orientação e controle das quais resultem a correta aplicação dos recursos públicos.

➠ **Indicador 1**: Índice de implementação das recomendações em processos de auditoria e fiscalização.

Finalidade: Verificar o alcance e efetividade das recomendações exaradas pela CGE.

O que mede: Quantidade de recomendações implementadas pelos controlados.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de recomendações implementadas}}{\text{nº de recomendações emitidas}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 2**: Índice de ações de controle em áreas de risco e relevância.

Finalidade: Verificar priorização das ações de controle com foco em risco e relevância.

O que mede: Percentual de ações de controle implementadas em áreas de risco e relevância.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de auditorias e fiscalizações executadas em áreas de risco e relevância}}{\Sigma \text{ de auditorias e fiscalizações deflagradas no período}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 3: Modernizar e padronizar os processos de trabalho e técnicas de controle.

Descrição: Mapeamento dos principais processos de trabalho de cada unidade da CGE, a fim de avaliá-los e aperfeiçoá-los, continuamente, proporcionando modernização, padronização e eficiência.

➠ **Indicador 1**: Percentual de processos de trabalho padronizados e normatizados.

Finalidade: Dimensionar os processos de trabalho padronizados e normatizados nas unidades da CGE.

O que mede: Percentual de processos de trabalho da CGE padronizados e normatizados.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de processos de trabalho padronizados e normatizados}}{\text{nº de processos de trabalho planejados para serem padronizados e normatizados no período}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

Reuniões de Gerências

Reuniões de Gerências

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 4: Orientar e auxiliar a gestão pública como suporte à tomada de decisões.

Descrição: Estímulo ao processo de orientação como medida preventiva e de suporte à tomada de decisão dos gestores, contribuindo com a correta aplicação dos recursos públicos.

➠ **Indicador 1**: Orientações gerais aos controlados.

Finalidade: Medir a quantidade de orientações exaradas aos entes controlados.

O que mede: Número de orientações exaradas aos entes controlados.

Fórmula:

Σ de orientações gerais exaradas aos entes controlados

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 2**: Índice de atendimento a consultas.

Finalidade: Verificar o nível de atendimento às consultas formuladas pelos entes controlados.

O que mede: Percentual de atendimento às consultas formuladas.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de consultas atendidas}}{\text{nº de consultas recebidas}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 3**: Índice de abrangência do atendimento de consultas.

Finalidade: Verificar o percentual de entes controlados auxiliados pela CGE.

O que mede: Percentual de entes controlados que receberam auxílio da CGE no período.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de entes controlados que receberam auxílio da CGE no período}}{\text{nº de entes sob o controle da CGE}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 5: Aperfeiçoar a comunicação institucional.

Descrição: Divulgação de normas, atividades fins e eventos da CGE, e fortalecimento da comunicação institucional, visando a transferência de conhecimentos entre os servidores e relacionamento com a sociedade, proporcionando maior visibilidade dos seus projetos e otimização dos serviços.

Indicador 1: Matérias veiculadas na mídia.

Finalidade: Verificar o número de veiculações na mídia para divulgação de eventos, atividades e ações de controle executadas pela CGE.

O que mede: Quantidade de matérias veiculadas sobre a CGE.

Fórmula:

$$\Sigma \text{ de matérias veiculadas sobre a CGE}$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

Indicador 2: Índice de melhoria da comunicação institucional.

Finalidade: Aferir os mecanismos ou ações de melhoria que contribuem para o aperfeiçoamento da comunicação institucional da CGE.

O que mede: Quantidade de mecanismos ou ações de melhoria da comunicação institucional implantada.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de mecanismos ou ações de melhoria implantadas}}{\text{nº de mecanismos ou ações de melhoria planejadas para o período}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

Acervo: Secom

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 6: Ampliar e fortalecer parcerias com o setor público e privado.

Descrição: Celebrar acordos e promover eventos ou atividades afins à área de controle com instituições para compartilhar melhores práticas e desenvolver ações conjuntas.

Indicador 1: Ações realizadas em parceria com instituições públicas ou privadas.

Finalidade: Verificar o nível de ações desenvolvidas por meio de parcerias com instituições públicas ou privadas.

O que mede: Número de ações realizadas em parceria com instituições públicas ou privadas.

Fórmula:

Σ de ações realizadas em parceria com instituições públicas ou privadas

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

Acervo: Secom

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 7: Promover a transparência e estimular o controle social.

Descrição: Estímulo à participação social no controle das ações governamentais, por iniciativas que promovam a transparência e o controle social.

- **Indicador 1**: Iniciativas de estímulo à participação da sociedade no controle das ações governamentais.

  Finalidade: Aferir a quantidade de iniciativas promovidas pela CGE que contribuem com o exercício do controle pela sociedade.

  O que mede: Número de iniciativas de estímulo à participação da sociedade no controle das ações governamentais.

  Fórmula:

  Σ de iniciativas de estímulo à participação da sociedade no controle das ações governamentais

  Responsável: DEPAC

  Periodicidade de medição: Anual

- **Indicador 2**: Iniciativas que contribuam para a promoção da transparência da gestão pública.

  Finalidade: Aferir a quantidade de iniciativas promovidas pela CGE que contribuam para a transparência da gestão.

  O que mede: Número de iniciativas que contribuam para a promoção da transparência da gestão pública.

  Fórmula:

  Σ de iniciativas que contribuam para a promoção da transparência da gestão pública

  Responsável: DEPAC

  Periodicidade de medição: Anual

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PESSOAS)

Objetivo Estratégico 8: Criar, implementar e aperfeiçoar política de gestão de pessoas da CGE.

Descrição: Desenvolvimento de um conjunto de práticas para orientação do comportamento humano, capacitação dos servidores e melhoria das relações interpessoais no ambiente de trabalho, com foco na motivação e resultados.

➠ **Indicador 1**: Índice de implementação de novas práticas de gestão de pessoas.

Finalidade: Aferir o número de práticas de gestão implementadas que vise o fortalecimento da política de gestão de pessoas da CGE.

O que mede: Quantidade de implementação de novas práticas de gestão de pessoas.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de novas práticas implementadas}}{\text{nº de novas práticas planejadas para o período}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E CRESCIMENTO (PESSOAS)

Objetivo Estratégico 9: Promover a capacitação continuada dos servidores do sistema de controle interno.

Descrição: Promoção de capacitação, de forma contínua, aos servidores do sistema de controle interno, com vistas ao aperfeiçoamento técnico e à qualidade dos serviços prestados.

➠ **Indicador 1**: Capacitações ofertadas aos servidores das unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno.

Finalidade: Quantificar o número de capacitações ofertadas aos servidores das unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno.

O que mede: Quantidade de cursos/capacitações ofertadas aos servidores das unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno.

Fórmula:

Σ de capacitações promovidas/ofertadas aos servidores das USCI*

*(*USCI: Unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno)*

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 2**: Índice de universalização das ações de capacitação dos servidores das unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno.

Finalidade: Aferir a abrangência das capacitações ofertadas aos servidores das unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno.

O que mede: Número de servidores distintos das unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno capacitados.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de servidores distintos das USCI* capacitados no período}}{\Sigma \text{ de servidores das USCI*}} \times 100\%$$

*(*USCI: Unidades setoriais e seccionais do sistema de controle interno)*

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 3**: Capacitações ofertadas aos servidores do órgão central do sistema de controle interno.

Finalidade: Quantificar o número de capacitações ofertadas aos servidores do órgão central do sistema de controle interno.

O que mede: Quantidade de capacitações ofertadas aos servidores do órgão central do sistema de controle interno.

Fórmula:

Σ de capacitações promovidas/ofertadas aos servidores da CGE

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 4**: Índice de universalização das ações de capacitação dos servidores do órgão central do sistema de controle interno.

Finalidade: Aferir a abrangência das capacitações ofertadas aos servidores do órgão central do sistema de controle interno.

O que mede: Número de servidores distintos do órgão central do sistema de controle interno capacitados.

Fórmula:

$$\frac{\text{nº de servidores distintos da CGE capacitados no período}}{\Sigma \text{ de servidores da CGE}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

Parque da Maternidade - Acervo: Secom

Gameleira - Acervo: Secom

PERSPECTIVA: RECURSOS E LOGÍSTICA

Objetivo Estratégico 10: Assegurar os recursos necessários ao adequado funcionamento e modernização da CGE.

Descrição: Viabilização de recursos orçamentários e financeiros essenciais para a execução dos projetos estratégicos da CGE.

➠ **Indicador 1**: Índice de recursos orçamentários necessários ao funcionamento e modernização da CGE.

Finalidade: Verificar se os recursos orçamentários são suficientes à execução das atividades e projetos estratégicos da CGE.

O que mede: Quantidade de recursos orçamentários disponibilizados.

Fórmula:

$$\frac{\Sigma \text{ de recursos orçamentários efetivamente disponibilizados}}{\Sigma \text{ de recursos orçamentários propostos}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 2**: Índice de recursos financeiros necessários ao funcionamento e modernização da CGE.

Finalidade: Verificar se os recursos financeiros são suficientes à execução das atividades e projetos estratégicos da CGE.

O que mede: quantidade de recursos financeiros disponibilizados.

Fórmula:

$$\frac{\Sigma \text{ de recursos financeiros efetivamente disponibilizados}}{\Sigma \text{ de recursos financeiros propostos}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual

➠ **Indicador 3**: Grau de investimento em tecnologia da informação.

Finalidade: Comparar o investimento realizado em tecnologia da informação em relação ao orçamento da CGE, em seus níveis específicos.

O que mede: Percentual de investimento executado em tecnologia da informação.

Fórmula 1:

$$\frac{\Sigma \text{ de recursos efetivamente investidos em TI}}{\Sigma \text{ de recursos orçamentários da CGE para investimento em TI}} \times 100\%$$

Fórmula 2:

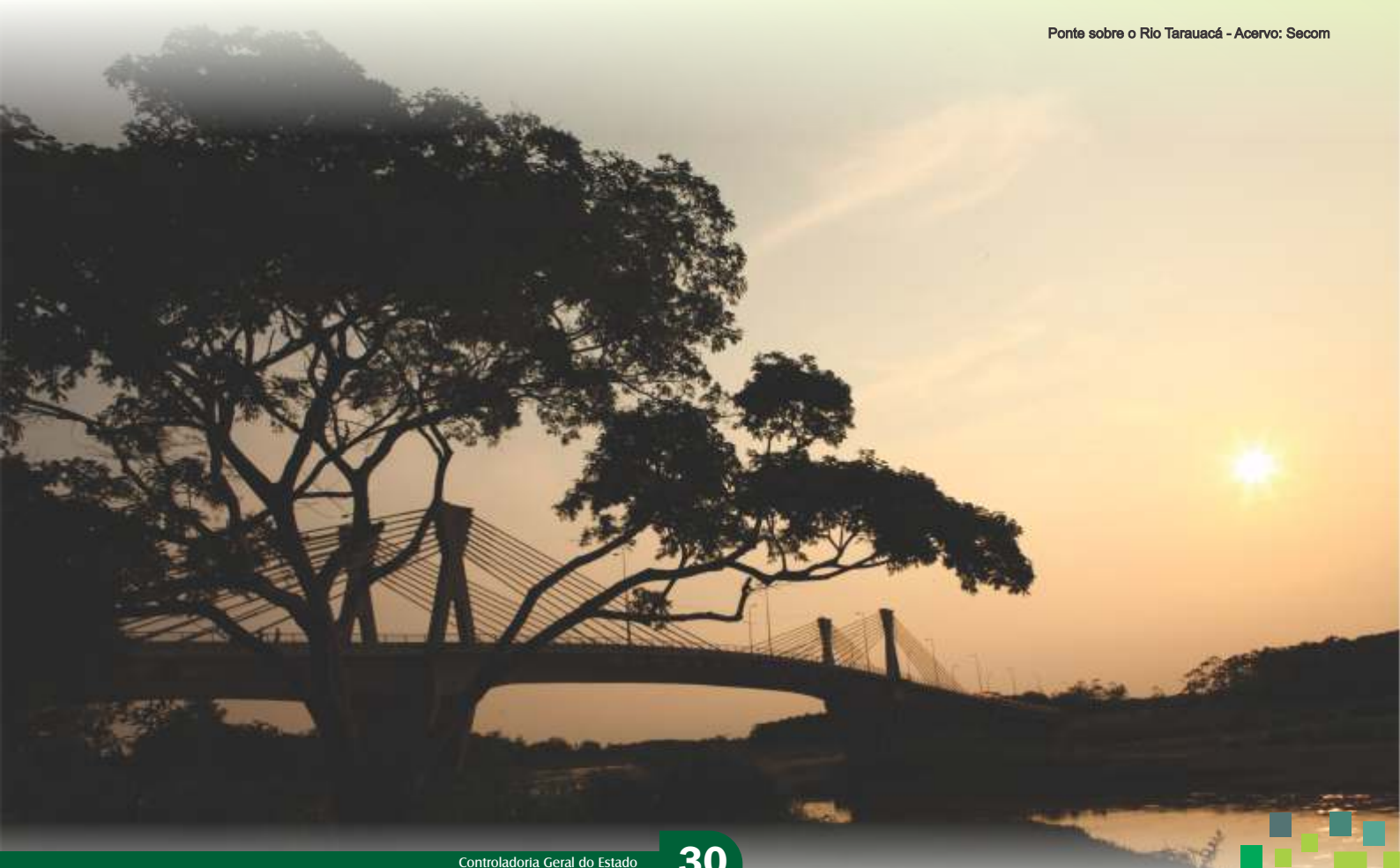
$$\frac{\Sigma \text{ de recursos efetivamente investidos em TI}}{\Sigma \text{ de recursos orçamentários da CGE executado em Investimentos}} \times 100\%$$

Fórmula 3:

$$\frac{\Sigma \text{ de recursos efetivamente investidos em TI}}{\Sigma \text{ de recursos orçamentários da CGE executado}} \times 100\%$$

Responsável: DEPAC

Periodicidade de medição: Anual



Ponte sobre o Rio Tarauacá - Acervo: Secom

Considerações Finais

CGE
CONTROLADORIA
GERAL DO ESTADO

A Elaboração do Planejamento Estratégico da Controladoria Geral do Estado - 2013-2017 foi um grande desafio, superado com os esforços de todo o grupo para a concretização deste trabalho.

O acompanhamento e o monitoramento do planejamento devem garantir flexibilidade e mobilidade para orientar e realinhar a Administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados.

É indispensável mencionar que o êxito desse trabalho dependerá do envolvimento de todos os servidores da Controladoria na realização das ações aqui propostas.

Equipe Responsável pela Elaboração do PE

CONTROLADORIA GERAL DO ESTADO

Servidores que participaram da elaboração do Plano Estratégico e unidade administrativa representada:

01. Adriana Carlos Alencar Marreiro - Divisão de Controle
02. Adriana Meireles da Silva – Divisão de Controle
03. Andrea Caruta de Almeida – Divisão de Controle
04. Antônio Brandão Malveira – Divisão de Controle
05. Cícero Antônio Ferreira Dias – Divisão de Controle
06. Dâmaris Guimarães Lopes – Divisão de Controle
07. Edson Américo Manchini – Controlador Geral
08. Égles Miranda Saraiva – Divisão de Controle
09. Elisângela de Souza Aly – Divisão de Planejamento
10. Francisco José Maia Nascimento – Divisão Jurídica
11. Francisco Raildo Cardoso Leitão – Divisão de TI
12. Giovanna Batalha de Medeiros – Divisão de Controle
13. Ivete de Oliveira Martins – Divisão de Controle
14. Janecy Maria Mascarenhas Brasil – Setor Pessoal
15. Joana de Souza Rocha – Divisão de Normas
16. Jorge Charles Fidélis Pinto – Setorial de Controle Interno
17. José Araújo de Aguiar – Divisão de Controle
18. José Luciano Sousa de Araújo – Setorial de Controle Interno
19. José Rafael de Melo – Divisão Administrativa
20. Keythiane da Silva Lima – Divisão de Controle
21. Kleyber de Souza Guimarães – Departamento de Planejamento
22. Leandro André Knorst – Departamento de Controle
23. Luciana Brito Mansour – Divisão Técnica
24. Marcio Campos de Araújo – Divisão de Normas
25. Maria Cristina Cicci Rezende Bader – Gabinete
26. Marina Lima da Silva – Divisão de Controle
27. Nádia da Rocha Silva – Divisão Orçamentária
28. Naira Line Gonçalves Jucá Muniz – Divisão de Controle
29. Ney Ricardo da Silva – Divisão de Controle
30. Polyana Diógenes Leão – Divisão de Controle
31. Raimundo Carlos Mota Monteiro – Departamento de Controle
32. Raimundo Oliveira Teodoro – Divisão de Planejamento
33. Rogério Victor Alves de Melo – Divisão de Controle
34. Samara Setúbal Evangelista Sales – Divisão Administrativa
35. Sâmea Brito de França – Divisão de Planejamento
36. Teliseu Bonfim Machado – Divisão Orçamentária
37. Zuleide de Oliveira Couto – Divisão de Controle