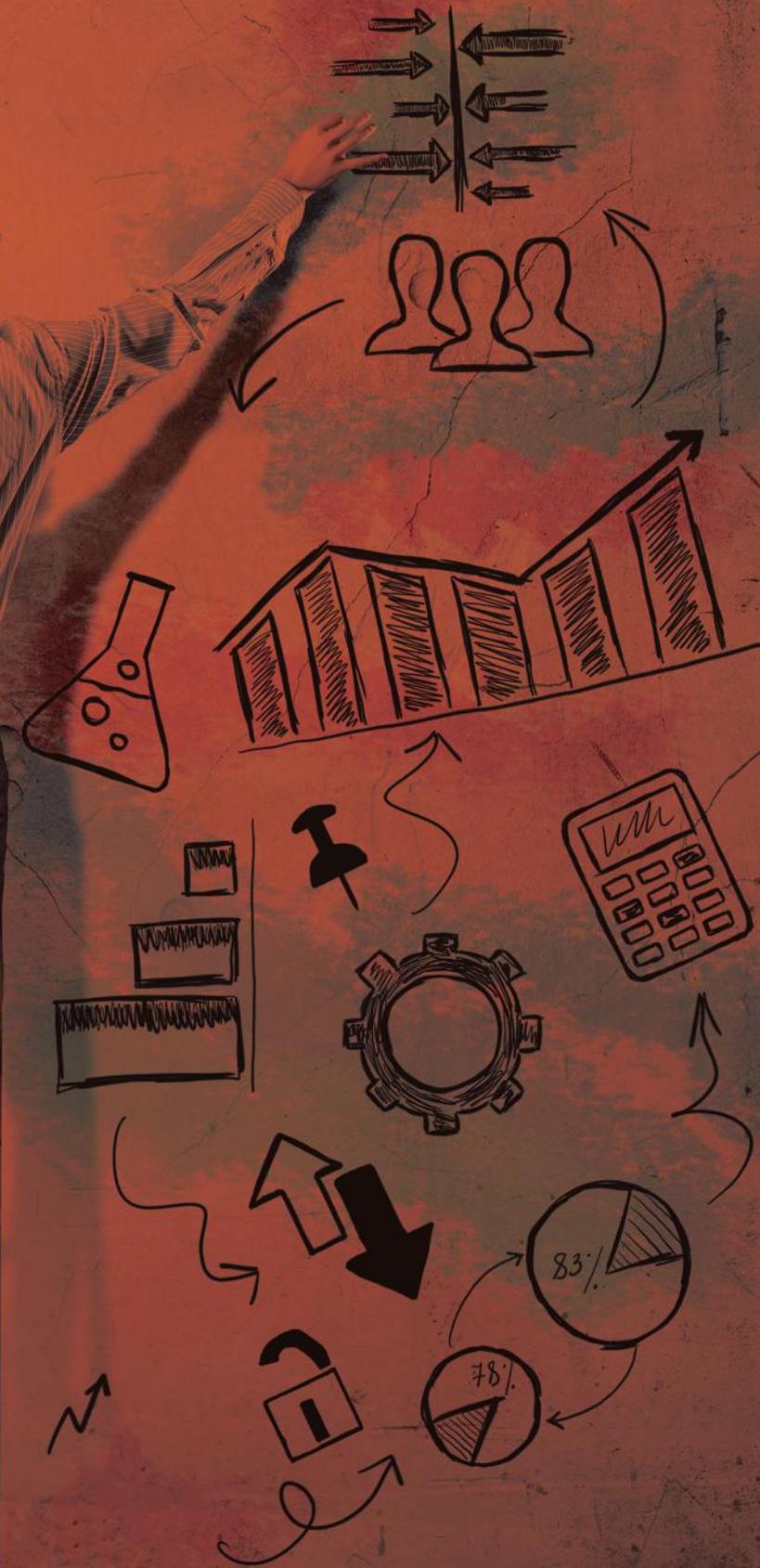


ESTRATÉGIA
2026

PLANO ESTRATÉGICO

2021 - 2026 | Janeiro de 2021



Tribunal de Contas do
Estado de Minas Gerais

Presidente

Conselheiro Mauri José Torres Duarte

Vice-Presidente

Conselheiro José Alves Viana

Corregedor

Conselheiro Gilberto Pinto
Monteiro Diniz

Conselheiro Ouvidor

Durval Ângelo Andrade

Conselheiros

Wanderley Geraldo de Ávila

Sebastião Helvecio Ramos de Castro

Cláudio Couto Terrão

Conselheiros Substitutos

Licurgo Joseph Mourão de Oliveira

Hamilton Antônio Coelho

Adonias Fernandes Monteiro

Telmo de Moura Passareli

Victor de Oliveira Meyer

Ministério Público junto ao Tribunal de Contas

Procuradora-Geral

Elke Andrade Soares de Moura

Subprocuradora-Geral

Cristina Andrade Melo

Procuradores

Maria Cecília Mendes Borges

Glaydson Santo Soprani Massaria

Sara Meinberg Schmidt de Andrade Duarte

Marcílio Barenco Corrêa de Mello

Daniel de Carvalho Guimarães

Expediente

Realização

Diretoria de Comunicação

Luiz Cláudio Diniz Mendes | Diretor

Coordenadoria de Publicidade e Marketing

André Augusto Costa Zocrato | Coordenador

André Luiz de Oliveira Junior

Bruna Gontijo Pellegrino

Lívia Maria Barbosa Salgado

Produção Editorial

Vivian de Paula

Equipe de Formulação Estratégica

Alexandre Pires de Lima

Anderson Tiago F. Santos Sampaio

Bárbara Couto Cançado Santos

Belarmino José da Silva Neto

Carlos Alberto Pavan Alvim

Cláudia Mara de M. C. Emediato

Cristiana Siqueira V. De Andrade

Cristiano Francisco Alkimim França

Débora Pereira Turchetti

Edna Cristina Ribeiro

Eduardo Carone Costa Júnior

Eduardo Rodrigues Chaves

Flávia Alice Dias Lopes

Flávia Avila Teixeira

Flávia C. de Mesquita Vasconcellos

Flávia Maria G. da Rocha

Giovanna Bonfante

Gustavo Terra Elias

Gustavo Vidigal Costa

Heloísa Helena Nascimento Rocha

José Alberto Albeny Gallo

Karla da Costa Martins

Leila Renault da Silva

Licínio Dayrell Filho

Luciana Foureaux M. Salim

Luísa Pinho Ribeiro Kaukal

Luiz Cláudio Diniz Mendes

Luiza Amâncio Ferreira Duarte

Marconi Augusto F. de Castro Braga

Michelle Clissie de Castro Alvim

Naila Garcia Mourthé

Patrícia Silva Cortez

Paulo Henrique Bese Lobato

Paulo Henrique Figueredo

Rachel Campos P. de Carvalho

Raquel De Oliveira Miranda Simões

Renata Machado da Silveira

Robson Eugênio Pires

Rosa Maria Carvalho Pinho Tavares

Rosângela Antunes Fonseca

Sandra Rodrigues de C. Valle

Simone Reis de Oliveira

Simone Rodrigues Adami Souza

Soraya Martins Couto de Abreu

Thiago de Matos Bueno

Equipe de Trabalho

Diretoria de Gestão Estratégica e Inovação

Flávia Avila Teixeira | Diretora

Escritório de Planejamento Estratégico

Coordenadora | Sandra Rodrigues de Carvalho Valle

Equipe Técnica

Carolina Galvão De Paula

Joelma Conceição Zeferino De Oliveira

José Geraldo de Carvalho

Maria José Diniz Mourão

Tereza Cristina de Melo Corrêa

Vanessa Luciana Leão Ferraz Lima

Equipe da Fundação João Pinheiro

Bárbara Oliveira Lamounier Cesar

Mauro Araújo Câmara

Mauro César Da Silveira

IMAGENS

Arquivo TCEMG | Ingimage

Sumário

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL | 9

2 CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2021-2026 | 13

2.1 METODOLOGIA | **13**

2.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO | **16**

3 PESQUISAS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E OUTROS INSUMOS | 19

3.1 O TRIBUNAL QUE EU QUERO | **19**

3.2 FÓRUM ESTRATÉGIA 2026 | **20**

3.3 TRIBUNAL DO FUTURO | **21**

3.3.1 EVENTOS REALIZADOS | **22**

3.4 PALESTRA TÉCNICA NBASP 12 - VALOR E BENEFÍCIOS DA ATUAÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS PARA A SOCIEDADE | **26**

3.5 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR | **27**

3.6 PESQUISA SOBRE AS MACROTENDÊNCIAS DO CONTROLE EXTERNO | **28**

3.7 ENTREVISTAS COM AUTORIDADES E GESTORES | **29**

3.8 GOVERNANÇA NO TRIBUNAL - RETRATO | **30**

3.9 MARCO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO - MMD-TC | **31**

3.10 PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS COORDENADORES DO TRIBUNAL | **32**

4 ANÁLISE DE AMBIENTES | 37

4.1 AMBIENTE EXTERNO | **38**

4.2 AMBIENTE INTERNO | **42**

5 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL | 49

6 ESTRATÉGIA 2026 | 53

6.1 MAPA ESTRATÉGICO | **54**

6.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS | **56**

6.3 OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS | **59**

6.3.1 OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS | **60**

6.3.2 OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS DE SUSTENTAÇÃO | **69**

7 PRÓXIMOS PASSOS | 81

Apresentação

Os Tribunais de Contas, instituições essenciais à democracia, vêm ao longo dos anos se renovando e assumindo um papel cada vez mais relevante para a construção de uma sociedade justa e solidária, em especial após a promulgação da Constituição Cidadã de 1988.

Demandas sociais por respostas efetivas dos governantes e por maior controle das ações dos agentes públicos impõem às Entidades de Fiscalização Superiores – EFS instigantes desafios, especialmente aqueles proclamados na Declaração de Moscou, de 2019, elaborada no XXIII Congresso Internacional das Entidades Fiscalizadoras Superiores (INCOSAI), que destaca importantes direcionamentos para que os Tribunais de Contas e as EFS em geral possam assegurar valor e benefícios à sociedade em sua atuação. Os membros da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) partem da premissa de que o ambiente mundial de controle externo está sendo afetado por três grandes tendências: o aumento da cobrança social para as Entidades de Fiscalização Superiores – EFS fiscalizarem os resultados das políticas públicas, incluindo aqueles ligados aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030; a necessidade de as EFS aprofundarem a análise de dados; e a necessidade de as ações das EFS terem maior impacto na gestão pública.

O Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais, criado pela Constituição Mineira de 1935, que completou, em 2020, 85 anos de existência, num contexto mundial do controle externo em transformação, enfrentou o grande desafio de elaborar, em um momento insólito, o seu quarto Plano Estratégico. O Plano apresentado neste documento resulta de um novo ciclo de reflexões e de revisão do planejamento anterior, subsidiado por extensas atividades desenvolvidas com a participação da Equipe de Formulação Estratégica, composta por representantes de todas as unidades do Tribunal.

O processo de planejamento estratégico nesta Casa é resultante de uma experiência que se iniciou em 2004, a qual tem sido decisiva para alavancar as melhorias alcançadas ao longo dos últimos dezesseis anos. O ciclo de planejamento representa, além de um processo de aprendizado imensurável para o Tribunal, uma grande oportunidade para que a Instituição possa dar continuidade às ações do Plano que ora se encerra, bem como adotar outras ações visando atender às novas demandas de melhoria e de inovação para o horizonte de tempo dos próximos seis anos, sempre com o objetivo final de fazer a diferença na vida das pessoas.

Mauri Torres

Conselheiro-Presidente



“Grande Sertão: Veredas”

Guimarães Rosa



*“O correr da vida embrulha tudo,
a vida é assim: esquentada e esfria,
aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta.
O que ela quer da gente é coragem.”*



Planejamento Estratégico no Tribunal

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TRIBUNAL

O planejamento estratégico tem sido um marco de referência no aprimoramento e na evolução institucional do Tribunal. Os benefícios são visíveis e indicam uma grande transformação na sua forma de funcionamento e atuação.

O primeiro Plano Estratégico, elaborado com a utilização da metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes - GPD, foi implementado no ano de 2004. Definido inicialmente para o período de 2004 a 2008, foi ampliado até 2009 e teve por finalidade estabelecer diretrizes e objetivos estratégicos visando à melhoria contínua do desempenho institucional e à modernização administrativa, a partir de uma atuação integrada e com foco em resultados.

O segundo Plano foi elaborado com a utilização da metodologia do Balanced Scorecard - BSC, na construção do referencial estratégico e para tornar a comunicação da estratégia mais eficiente, conjugada com a metodologia do GPD, utilizada para otimizar o gerenciamento e a concretização das iniciativas, projetos e ações estratégicos. O documento vigorou de 2010 a 2014 e possibilitou novos avanços para a trajetória iniciada em 2004. Esse Plano foi decisivo para consolidar a cultura da gestão estratégica na Casa.

Dando continuidade ao processo de planejamento, utilizando a metodologia do BSC associada ao GPD, o Tribunal aprovou, por meio da Resolução n. 27, de 10/12/2014, o terceiro Plano Estratégico, para o período de 2015 a 2019, prorrogado até 2020 pela Resolução n. 08/2017, que regulamentou o sistema de planejamento e gestão estratégica e contribuiu para fortalecer e aprimorar o processo de planejamento, além de proporcionar maior assimilação dos fundamentos de gestão estratégica.

A parte mais importante de qualquer planejamento é o envolvimento das pessoas no seu processo de elaboração e na sua execução. A cada novo ciclo o comprometimento da alta administração, dos gestores e dos servidores com os resultados têm se destacado positivamente, melhorando a engrenagem da Instituição e contribuindo para a concretude de projetos e ações estratégicas.

O Tribunal de Contas de Minas Gerais é um grande exemplo de que planejar é o primeiro passo para o caminho do aprimoramento institucional e o consequente alcance de seus objetivos em prol das pessoas.

Sêneca
Filósofo

*“Para um navegador que não sabe seu rumo,
nenhum vento lhe é favorável.”*





Construção do Plano Estratégico 2021-2026

2 CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 2021-2026

2.1 METODOLOGIA

O ponto de partida para elaboração de um Plano é a formulação estratégica, por meio da qual a organização se mobiliza para analisar o ambiente institucional, elaborar referencial de identidade organizacional e definir objetivos e iniciativas estratégicas que, posteriormente, são desdobradas em projetos e planos de ação. Na elaboração do novo Plano foram combinadas as influências de diversas metodologias, de modo que tanto o processo quanto o resultado melhor representassem os anseios e necessidades do Tribunal.

Para conhecimento dos **ambientes interno e externo** foram realizados estudos, pesquisas e entrevistas com o objetivo de trazer conhecimento e informação para proporcionar debates qualificados sobre o contexto dos Tribunais de Contas e os desafios a serem enfrentados nos próximos anos. Os eventos e demais atividades contribuíram para robustez e sustentação de todo processo, além de terem apresentado resultados importantes para o desenvolvimento técnico e profissional de todos os envolvidos e para a projeção da Instituição no cenário nacional, dentre eles:

- ✓ Campanha *O Tribunal que eu quero*, concretizada especialmente por meio da *Árvore dos Desejos*;
- ✓ *Fórum Estratégia 2026*, espaço *on-line* para interação com o público interno e externo;
- ✓ Série de eventos *Tribunal do Futuro*, com realização de *webnários* para debate de temas atuais e relevantes, relacionados ao contexto do controle externo nacional e internacional;
- ✓ Apresentação dos cenários econômico, político e social por especialistas;
- ✓ Realização de entrevistas individuais com membros e gestores do Tribunal;
- ✓ Questionário aplicado aos coordenadores;
- ✓ Análise da Cadeia de Valor;
- ✓ III Pesquisa sobre as Macrotendências do Controle Externo;
- ✓ Apresentações sobre temas estratégicos institucionais, como atuação do controle externo, gestão de pessoas, tecnologia da informação, educação corporativa, comunicação, dentre outras, demonstrando a situação atual, avanços alcançados e principais desafios para o futuro;
- ✓ Resultados e evolução do Tribunal no Marco de Medição do Desempenho – MMD, da Atricon; e
- ✓ Diagnóstico de governança e gestão, utilizando-se como parâmetro ferramenta disponibilizada pelo Tribunal de Contas da União – TCU.

A análise dos contextos externo e interno possibilitou a construção da **Matriz SWOT**, ferramenta facilitadora do diagnóstico institucional que objetiva a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, contribuindo para nortear o processo de formulação da estratégia. Mais à frente, a identificação das forças e fraquezas (internamente), e das oportunidades e ameaças (externamente), proporcionada pela ferramenta, permitiu à Equipe realizar as reflexões necessárias sobre quais devem ser as prioridades do Tribunal para os próximos anos.



Conhecido o ambiente institucional e elaborada a matriz SWOT, foi a vez de revisar a **identidade organizacional**, considerando o contexto atual em que a Instituição está inserida e sua relação com os demais atores sociais. A partir da identidade organizacional, entendida especialmente como a forma pela qual a instituição é percebida por aqueles com quem ela interage e pelos seus próprios membros, traduzir o **propósito** existencial do Tribunal, descrever sua **missão** e qual a **visão** de futuro que se almeja alcançar, além dos **valores** que sustentam toda sua atuação.

Em seguida, a partir das informações apresentadas na III Pesquisa sobre as Macrotendências do Controle Externo, foram definidas as **diretrizes estratégicas** que irão nortear toda a execução do Plano Estratégico, e serviram como referência para elaboração dos objetivos, indicadores e iniciativas.

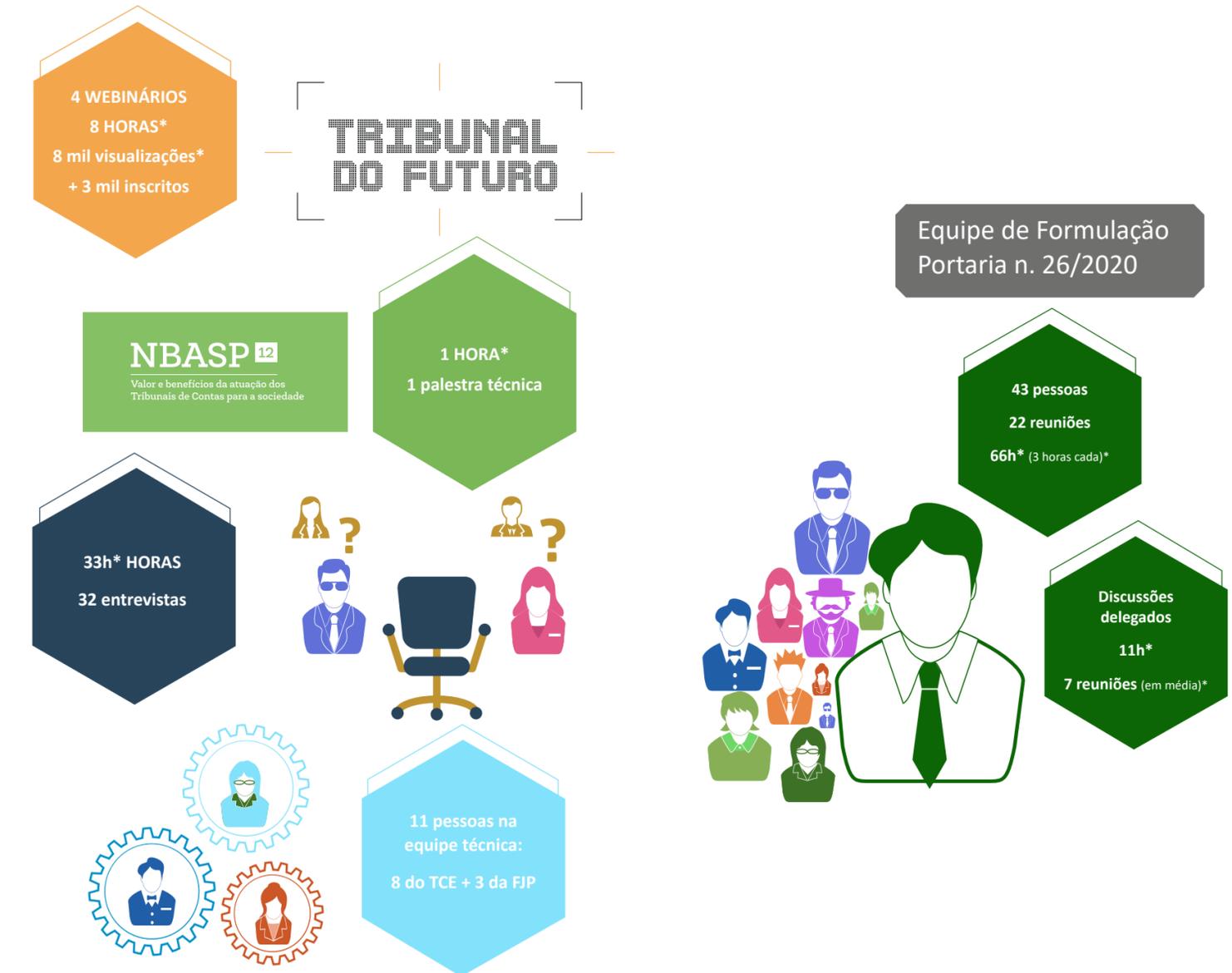
Quanto aos **objetivos**, diferentemente dos anos anteriores, optou-se pela discussão e elaboração em dois momentos distintos. A fim de possibilitar maior foco e qualidade dos debates, num primeiro momento foram discutidos e consolidados os objetivos estratégicos finalísticos, vinculados à atividade precípua de controle externo. Na segunda etapa, foi a vez de serem elaborados os objetivos estratégicos de sustentação ao controle externo. O mesmo ocorreu com a construção dos **indicadores e iniciativas**, que irão medir o quanto cada objetivo está sendo alcançado e colocá-los em prática.

O resultado de todo esse processo é traduzido, de forma simples e clara, no **mapa estratégico**, representação gráfica da estratégia da organização. O modelo auxilia na tradução do propósito e da missão institucionais, além de contribuir para a compreensão da relação existente entre os objetivos estratégicos e o alcance de sua visão de futuro, possibilitando uma atuação coordenada e integrada nos diversos níveis organizacionais. O mapa tem a vantagem de proporcionar uma visão sistêmica das principais decisões que irão direcionar a evolução da organização, e de permitir a descrição e a comunicação da estratégia de maneira compreensível, interna e externamente.

As imagens abaixo sintetizam todo o caminho percorrido até a consolidação deste documento e evidenciam alguns marcos metodológicos utilizados no processo de formulação.



NÚMEROS DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGICA 2026





A Coordenadora do Escritório de Planejamento Estratégico, à época, Flávia Avila Teixeira, apresentou aos presentes as ferramentas disponíveis para que todos participassem do processo, contribuindo para qualificar a formulação do novo Plano Estratégico deste Tribunal. *“Nossa Instituição é a soma das pessoas que aqui atuam. Precisamos, juntos, pensar no futuro deste Tribunal. Esperamos contar com a valorosa contribuição de todos. São diversas ferramentas, para cada um participar da melhor maneira que lhe convier”.*

Para a concretização dos trabalhos foi instituída oficialmente, por meio da Portaria n. 26/PRES./2020, a Equipe de Formulação Estratégica, composta pelos integrantes do Comitê de Gestão Estratégica, por representantes dos Conselheiros, dos Conselheiros Substitutos, do Ministério Público de Contas e da Consultoria-Geral, pelo Diretor Geral, pelos Superintendentes e técnicos designados por eles, e demais diretores do Tribunal, além dos Coordenadores do Controle Interno, das Secretarias da Ouvidoria e Corregedoria, bem como dos Escritórios de Planejamento Estratégico e de Processos e Projetos Estratégicos. Para auxiliar no enfrentamento desse desafio, o Tribunal contou, também, com a qualificada e importante participação de três profissionais da Fundação João Pinheiro, que realizaram o acompanhamento dos trabalhos e a orientação de todos os envolvidos durante o processo de formulação. A coordenação de todas as atividades ficou a cargo do Escritório de Planejamento Estratégico da Diretoria de Gestão Estratégica e Inovação.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO

O processo de formulação do Plano Estratégico para o período de 2021 a 2026 teve seu ciclo oficialmente aberto na sessão plenária de 04/09/2019. No dia 07 de outubro de 2019, em reunião no Auditório Vivaldi Moreira, evento aberto pelo Presidente, Conselheiro Mauri Torres, com a presença de Conselheiros, representantes do Ministério Público de Contas, diretores, assessores e de aproximadamente 200 servidores, foram apresentadas as ações previstas para a realização do processo de formulação da *Estratégia 2026* do Tribunal de Contas. O Presidente, em seu discurso de abertura, convidou a todos para contribuírem com a formatação do novo Plano Estratégico, que balizará os principais eixos de atuação da Corte de Contas para os próximos seis anos.

Os trabalhos com a Equipe, composta por 43 participantes, foram realizados por meio de reuniões virtuais utilizando a plataforma *Microsoft Teams*. Foram 22 encontros específicos com toda a Equipe, além de outros trabalhos realizados em grupos menores para discussão e análise de assuntos pontuais, com posterior discussão com toda a Equipe. Os componentes da Equipe participaram, também, de diversos outros eventos relacionados ao processo de formulação, tais como palestras, fóruns, *webnários*, todos em formato *on-line*.

Em que pese as dificuldades enfrentadas no contexto profissional e pessoal durante o ano de 2020, merece registro o alto comprometimento de todos, o que permitiu a construção de um Plano Estratégico desafiador, alinhado às demandas e tendências do controle externo em nível nacional e internacional. E, como não podia deixar de ser, com visões e anseios mais humanitários.



Pesquisas, entrevistas, estudos e outros insumos

3 PESQUISAS, ENTREVISTAS, ESTUDOS E OUTROS INSUMOS

3.1 O TRIBUNAL QUE EU QUERO

A Campanha *O Tribunal que Eu Quero* foi realizada pelo TCEMG com o objetivo de mobilizar e envolver todos os servidores e colaboradores (público interno), bem como representantes de jurisdicionados e da sociedade civil (público externo) no processo da *Estratégia 2026*.

Representada pela *Árvore dos Desejos*, a campanha buscou a participação física e digital das pessoas, sem a necessidade de se identificarem, respondendo como seria o Tribunal que elas gostariam de ter no futuro.

Ao todo, participaram da pesquisa 433 pessoas, sendo 130 representantes da sociedade civil e jurisdicionados (público externo) e 303 servidores e colaboradores do Tribunal (público interno), que abordaram em alguns casos mais de uma ideia, que, desdobradas, totalizaram 532 ideias. Das 532 ideias, 363 foram relacionadas ao controle externo e 169 relacionadas às atividades de sustentação.

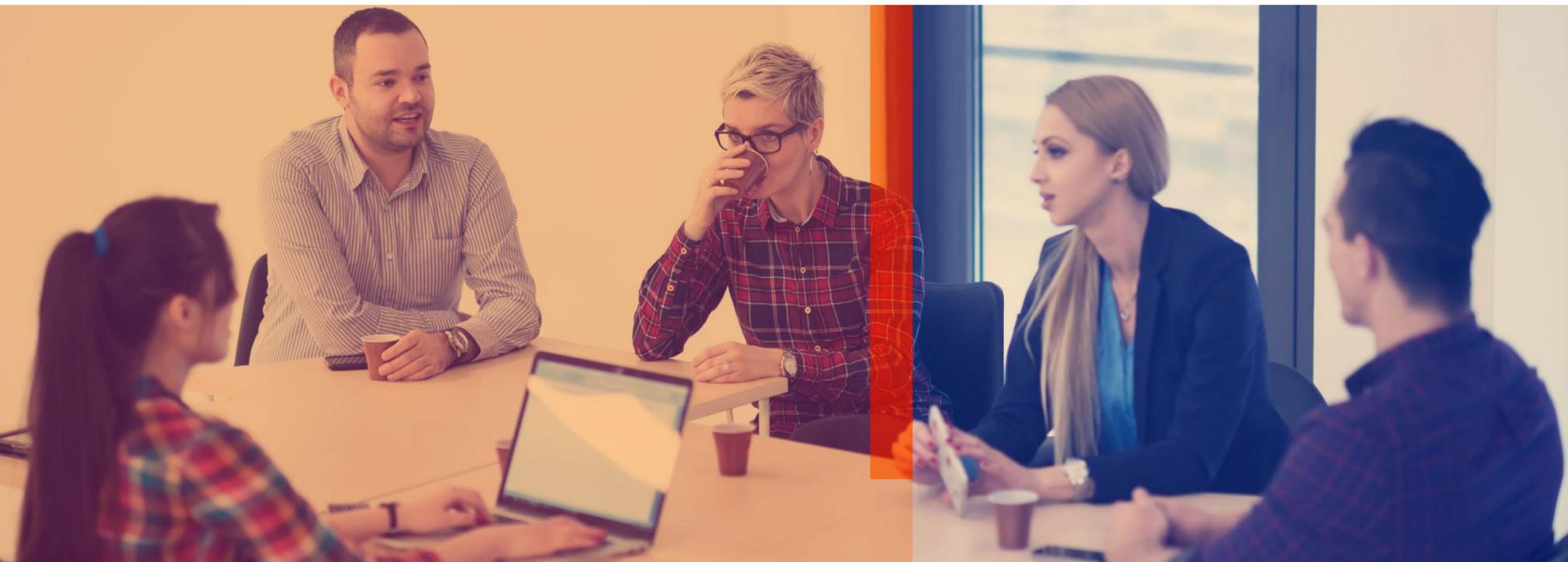
As respostas relacionadas ao controle externo foram consolidadas em 10 macro ideias e encaminhadas à Superintendência de Controle Externo para conhecimento e providências que entenderem cabíveis. Os principais temas abordados pelos participantes foram: *O Tribunal que eu quero* é menos político e mais técnico; é mais célere e inovador; é mais fiscalizador; é reconhecido pela sociedade; cumpre sua missão; é próximo/a serviço do jurisdicionado e da sociedade; é coerente entre o que prega e faz; tem foco em políticas públicas; fortalece o controle e o combate à corrupção; e capacita e orienta.

As respostas relacionadas às atividades de sustentação foram analisadas utilizando o recurso de *nuvem de palavras* e encaminhadas à Superintendência de Gestão e Finanças, também para conhecimento e providências que entenderem pertinentes. Foram mencionadas ideias sobre valorização dos terceirizados; melhoria dos serviços de saúde e da questão do estacionamento; maior inclusão dos estagiários; e principalmente ideias diretamente ligadas à gestão de pessoas. Em síntese, os servidores e colaboradores desejam: maior valorização, respeito e integração entre pessoas e equipes; mais justiça, isonomia, igualdade, reconhecimento; melhor clima, com harmonia, empatia e gentileza entre todos; gestores com perfil adequado, avaliação de desempenho efetiva; e mais oportunidade de crescimento, principalmente para a área técnica.

No Encontro dos Conselheiros Municipais de Educação e em dois Encontros Técnicos em Municípios, os participantes, convidados também a participar da *Árvore dos Desejos*, manifestaram-se sobre o que desejam para o Tribunal do futuro. Entre as palavras mais citadas, destacaram-se *Transparente* e *Mais atuante*.

Todas as respostas referentes à pesquisa *O Tribunal que Eu Quero* foram apresentadas à Equipe de Formulação Estratégica e analisadas quando das discussões para elaboração do Plano.





3.2 FÓRUM ESTRATÉGIA 2026

Desenvolvido pelo Tribunal com o intuito de promover discussões acerca do contexto no qual está inserido e fomentar o debate sobre as perspectivas para o futuro, o fórum tratou de temas relevantes e construtivos, visando qualificar o processo de formulação do novo Plano Estratégico da Instituição, para o período de 2021 a 2026.

O espaço aberto permitiu a servidores e público em geral o debate sobre matérias relacionadas ao Tribunal. Foram suscitados os seguintes temas:

- ✓ Razão de existir do Tribunal - Revendo a Missão.
- ✓ O que muda na atuação dos Tribunais de Contas com a Covid-19?
- ✓ Como o TCEMG pode contribuir para a efetividade das políticas públicas?

As respostas foram disponibilizadas à Equipe de Formulação Estratégica e utilizadas como insumo durante o processo.

TRIBUNAL DO FUTURO



3.3 TRIBUNAL DO FUTURO

O Seminário *Tribunal do Futuro*, anteriormente previsto para ocorrer na sede do Tribunal, foi realizado no período de maio a outubro de 2020, de forma *on-line*, pelo seu canal do *YouTube*, acompanhando a tendência mundial das *lives* realizadas por meio da internet. O Seminário integrou a programação da *Estratégia 2026*, nome dado ao processo de formulação estratégica do TCEMG para o período de 2021-2026. Com o objetivo de fomentar a discussão de temas altamente relevantes para a atuação dos órgãos de controle em geral, contou com o apoio do IRB e com a participação de especialistas renomados nos diversos temas abordados.

Os encontros *on-line*, “*webnários*”, com cerca de 8 mil visualizações, contaram com a participação de representantes de diversos Tribunais de Contas do país e de outras instituições públicas, jurisdicionados, servidores, gestores, sociedade civil e terceiro setor, proporcionando um ambiente de interação sobre o que está sendo discutido no mundo em relação aos órgãos de controle, trazendo luz a temas como atuação em rede, integridade, Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS e a Agenda 2030, avaliação de políticas públicas, tecnologia e inteligência artificial, dentre outros.

Os encontros propiciaram à Equipe de Formulação da Estratégia debater matérias que impactam a atuação do Tribunal, gerando conhecimento e momentos de reflexões que muito enriqueceram os trabalhos realizados.

3.3.1 EVENTOS REALIZADOS

I webnário - 08/05/2020 - Atuação colaborativa dos Tribunais de Contas no enfrentamento à crise

O evento teve por objetivo debater a atuação dos Tribunais de Contas no enfrentamento à Pandemia. Os trabalhos foram conduzidos pelo Conselheiro do TCEMG e vice-presidente de Relações Institucionais do IRB Sebastião Helvecio, que ressaltou a importância da valorização dos recursos humanos e da consolidação de uma visão mais ampla da atuação dos Tribunais de Contas: “*Temos a clarividência de que o olhar das cortes de contas tem que ser em busca do benefício do controle externo para uma boa governança pública. Os Tribunais de Contas devem ser enxergados como peça-chave para atuar na melhoria da administração pública e, com isso, na melhoria da qualidade de vida das pessoas*”.

As palestras ministradas abordaram os seguintes temas:

Atuação proativa dos Tribunais de Contas como parceiro do jurisdicionado em momentos de crise - o caso do TCMSP: painel apresentado pelo secretário de Fiscalização e Controle do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, Lívio Mário Fornazieri, que discorreu sobre o tema, focando nas ações implementadas pelo TCMSP junto à Prefeitura de São Paulo para o enfrentamento à pandemia da Covid-19.

Atuação das entidades representativas (nota técnica, criação dos grupos temáticos em fiscalização das contratações, obras, contabilidade, pregão eletrônico e redução de duodécimo), apresentado pelo Conselheiro Joaquim Alves de Castro Neto, Presidente do TCMGO.

Respostas do controle externo à pandemia de COVID-19: diferentes perspectivas de atuação e o caso do TCERN: apresentado pela secretária de Controle Externo do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte, Anne Emília Costa Carvalho.

As NBASPs e o acompanhamento das contratações em época de crise: com a participação da analista do TCEPR e Coordenadora do IRB Crislayne Cavalcante, do analista do TCEPR e assessor da Presidência do IRB Nelson Nei Granato Neto, e da também analista do TCEPR e assistente do Comitê Técnico de Normas de Auditoria do Setor Público do IRB Denise Gomei.

Representantes de mais de 20 Tribunais de Contas país afora acompanharam os debates e discussões sobre o tema, permitindo que servidores, gestores, sociedade civil e terceiro setor tivessem um canal para interação sobre a atuação dos Tribunais de Contas durante um momento tão emergencial. A gravação do evento pode ser acessada pelo endereço eletrônico: <https://youtu.be/14YOifbmHIU>.

II webnário - 19/06/2020 - Tecnologia, Inteligência Artificial e os Tribunais

Realizado com o objetivo de debater sobre as tecnologias disponíveis e necessárias à atuação dos Tribunais de Contas, teve como mediador o Conselheiro do TCEMG Cláudio Couto Terrão e contou com palestras sobre os seguintes temas:

Desafios e ética no uso da inteligência artificial, ministrada pelo doutor em Ciência Política pela Universidade de São Paulo e professor associado da Universidade Federal do ABC Sérgio Amadeu da Silveira.

O uso da Inteligência Artificial e da Tecnologia nos Tribunais de Contas, que teve como palestrante Wesley Vaz Silva, secretário de Gestão de Informações para o Controle Externo do TCU.

Governança de TI nos Tribunais de Contas, ministrada pelo diretor de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas dos Municípios da Bahia Pedro Vieira, membro do Comitê de Tecnologia, Governança e Segurança da Informação dos Tribunais de Contas.

Os palestrantes compartilharam seus entendimentos sobre as soluções tecnológicas para a construção de bases de informações mais seguras, úteis e inclusivas para mais de 500 participantes. Foram abordados os desafios e ética no uso da inteligência artificial, o processo de dataficação que envolve as sociedades contemporâneas e as implicações do crescente uso da Inteligência Artificial para o Estado democrático. A gravação do evento pode ser acessada pelo endereço eletrônico: https://youtu.be/_7kCtH55q4s.

III webnário - 07/08/2020 - A Agenda 2030

Realizado com o objetivo de promover uma discussão sobre o papel das Cortes de Contas na Agenda 2030 da ONU (Organizações das Nações Unidas), o evento abordou a forma com que os Tribunais de Contas podem auxiliar no alcance dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda. O Conselheiro Ouvidor do TCEMG, Durval Ângelo, mediou o evento, que contou com os seguintes painéis:

Juliana César, assessora de programas da Gestos (organização filantrópica fundada em 1993), que apresentou a *Agenda 2030 e os caminhos para a sua implementação no Brasil*, além de mostrar o panorama das ODS no país, com números dos resultados obtidos do acompanhamento realizado do cumprimento das ODS;

Professor doutor em Direito Fernando Mânica, que falou do *Papel dos Tribunais de Contas no alcance dos ODS*, ressaltando que essa atuação se dá no acompanhamento, na avaliação, nas recomendações e nas determinações relativas ao tema.

Nelson Nei Granato Neto, Assessor da Presidência do IRB e analista do TCEPR, que abordou as *Normas de Auditoria e os ODS*, explicando o passo a passo para iniciar esse tipo de auditoria, com foco no alcance dos resultados e na melhoria da gestão, e do dever dos Tribunais em demandar por isso, observando os indicadores e fazendo fiscalizações.

O encontro pode ser acessado pelo endereço eletrônico: <https://youtu.be/ulgL8BZc2PE>.

3º PAINEL ON-LINE

DIA 7 DE AGOSTO, ÀS 10H
TC do Futuro e a Agenda 2030

EVENTO COM CERTIFICAÇÃO

PALESTRANTES

Juliana Cesar
Advogada, formada em Direito pela UFPE. Atua na promoção e defesa dos direitos humanos e da igualdade de gênero. Assessora de Programas da Gestos para a área de HIV, Gênero e relações internacionais. Atuou no projeto d'Intercâmbio, de envio de casos de violações dos direitos humanos aos sistemas da ONU.

Fernando Mânica
Doutor em Direito do Estado pela USP. Mestre em Direito pela UFPR. Pós-Graduado em Terceiro Setor pela Escola de Administração de empresas da FGV-SP. Autor de diversos livros e artigos nas áreas de Administração Pública, Regulação, Terceiro Setor, Parcerias e Gestão da Saúde. Coordenador científico da Revista Brasileira de Direito da Saúde. Membro Efetivo da Associação Internacional de Derecho Administrativo – AIDA.

Nelson Nei Granato Neto
Economista e Mestre em Desenvolvimento Econômico pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Analista de Controle do Tribunal de Contas do Estado do Paraná - TCE-PR e assessor da Presidência do Instituto Rui Barbosa - IRB. Especialista em normas de auditoria e indicadores sociais.

MEDIADOR

Durval Ângelo
Conselheiro Ouvidor do Tribunal de Contas de Minas Gerais - TCEMG. Graduado em Filosofia, Teologia e Contabilidade. Especialista em Educação pela Universidade Federal de Minas Gerais. Atua há mais de 40 anos em Direitos Humanos. Professor aposentado de Filosofia e Cultura Religiosa. É assessor do Centro Nacional de Fé e Política Dom Hélder Câmara - entidade ligada à CNBB.

CLIQUE E SE INSCREVA

Logos: Instituto Rui Barbosa (46 anos), Estrategia 2025, TCEMG (85 anos), Minas Gerais (500 anos).

4º PAINEL ON-LINE

DIA 28 DE AGOSTO - 10H
TC do Futuro e Avaliação de Políticas Públicas

EVENTO COM CERTIFICAÇÃO

PALESTRANTES

Fernando Boarato Meneguim
Doutor em Economia

Aline Gazola Hellmann
Doutora em Economia do Desenvolvimento

Edilberto Carlos Pontes Lima
Conselheiro Vice-Presidente do Tribunal de Contas do Estado do Ceará e Vice-Presidente de Auditoria do IRB

MEDIADOR

Sebastião Helvecio Ramos de Castro
Conselheiro do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais e Vice-Presidente de Relações Institucionais do IRB

CLIQUE E SE INSCREVA

Logos: Instituto Rui Barbosa (46 anos), Estrategia 2025, TCEMG (85 anos), Minas Gerais (500 anos).

IV webnário - 28/08/2020 - Avaliação das Políticas Públicas

Realizado no dia 28 de agosto de 2020, o evento promoveu uma discussão qualificada sobre como as políticas públicas podem ser aferidas, abordando desde o seu planejamento, passando pela influência da política nas avaliações e a função dos Tribunais de Contas.

Contando com a participação do Conselheiro do TCEMG e vice-presidente de Relações Institucionais IRB Sebastião Helvecio, que atuou como mediador do seminário, o Painel teve por objetivo oportunizar, a servidores, gestores, sociedade civil e terceiro setor, um debate de alto nível sobre os seguintes temas:

Aferição de impacto econômico das intervenções estatais - abordagens ex ante e ex post, apresentado pelo Doutor em Economia Fernando Meneguim.

Por onde anda a política na Avaliação de Políticas Públicas? por Aline Hellmann, pós-doutora em Políticas Públicas pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Avaliação de Políticas Públicas pelos Tribunais de Contas: a próxima fronteira, apresentado pelo Conselheiro Edilberto Carlos Pontes Lima, vice-presidente de Auditoria do IRB e vice-presidente do Tribunal de Contas do Estado do Ceará (TCECE).

O encontro pode ser acessado pelo endereço eletrônico: <https://youtu.be/aCOX2fpOsJs>.



3.4 PALESTRA TÉCNICA NBASP 12 - VALOR E BENEFÍCIOS DA ATUAÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS PARA A SOCIEDADE

Com o objetivo de continuar qualificando as discussões para a formulação da estratégia, o Tribunal, mais uma vez em parceria com o IRB, promoveu palestra técnica sobre a NBASP 12, ministrada pelo assessor da Presidência do IRB e analista do TCEPR Nelson Nei Granato Neto. A palestra foi aberta para o público interno e externo, transmitida por meio do canal do TCEMG no Youtube.

As Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), desenvolvidas e emitidas pelo IRB, são o marco normativo dos trabalhos de fiscalização dos Tribunais de Contas do Brasil, e estão alinhadas às Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI), desenvolvidas pelo Comitê de Normas Internacionais da Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Especificamente a NBASP 12 é considerada uma das principais normas de auditoria e tem como objetivo contribuir com o aprimoramento dos Tribunais de Contas e estabelecer um padrão nacional de atuação para comunicar e promover o valor e os benefícios que podem trazer para a sociedade, por meio das auditorias que realizam.

Abrangendo os princípios basilares e os pré-requisitos para o adequado funcionamento dos Tribunais de Contas, relacionados a independência, transparência e *accountability*, ética e controle de qualidade, a norma pode e deve ser utilizada como referência primária na atuação de todas as unidades do Tribunal. A apresentação marcou a abertura da fase de revisão da identidade organizacional e trouxe importantes reflexões: “*Nós não trabalhamos para nós mesmos, nós trabalhamos para algo maior, para a sociedade, e nós precisamos nos atentar em trazer coisas úteis à sociedade para fazer de fato a diferença na vida das pessoas*”, afirmou o palestrante, apresentando em seguida os 12 princípios da NBASP que, segundo ele, irão ajudar nessa tarefa.

Logo após a palestra, a Equipe de Formulação se reuniu com o palestrante para um amplo debate sobre o tema.

A apresentação completa, com a participação da Diretora de Controle Externo dos Municípios, Simone Reis, pode ser acessada pelo endereço eletrônico: https://www.youtube.com/watch?v=wSgg_I5vSIQ.



3.5 ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR

A Cadeia de Valor é o instrumento de gestão criado por Michael Porter que ajuda a analisar atividades específicas por meio das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. A maneira como as atividades dessa cadeia são realizadas determina os custos, afeta os indicadores e direciona o alcance de seus objetivos.

A estruturação da cadeia de valor do Tribunal apresenta três elos básicos:

Processos primários (Elo Finalístico):

- ✔ Processos tipicamente interfuncionais ponta a ponta que agregam valor diretamente para o cliente, referenciados como processos essenciais ou finalísticos.

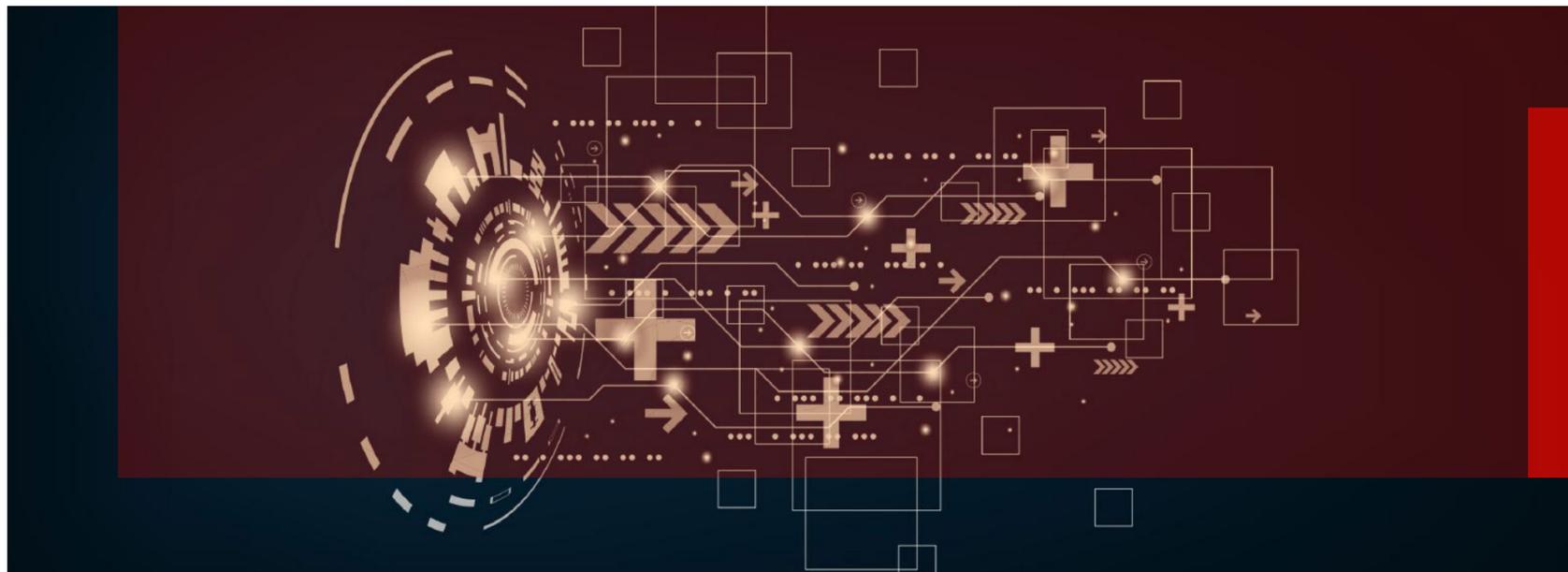
Processos de gerenciamento (Elo Estratégico):

- ✔ Processos que têm o propósito de medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio.

Processos de suporte (Elo de Sustentação):

- ✔ Processos que existem para prover suporte a processos primários, mas também podem dar sustentação a outros processos de suporte ou processos de gerenciamento.

A análise realizada pela Equipe de Formulação Estratégica teve por objetivo classificar os macroprocessos e os processos de trabalho mais importantes em relação aos três elos, e todos eles entre si.



3.6 PESQUISA SOBRE AS MACROTENDÊNCIAS DO CONTROLE EXTERNO

Com o objetivo de realizar estudos das diretrizes e macrotendências de controle externo para subsidiar a elaboração do Plano Estratégico 2021-2026 do Tribunal, foi designado, pela Portaria n. 83/PRES./2019, grupo de trabalho composto por servidores da Superintendência de Controle Externo, que contou também com a participação de representantes da Diretoria de Gestão Estratégica e Inovação – DGEI. A pesquisa observou as seguintes etapas:

- ✓ Levantamento, leitura e discussão do material (cartas, declarações, normas, planos estratégicos, estudos, artigos, pesquisas, MMD);
- ✓ Identificação e discussão das ideias centrais e das macrotendências;
- ✓ Análise dos planos estratégicos de outros órgãos de controle à luz das macrotendências; estudo da missão, visão e valores; e
- ✓ Propostas de diretrizes a partir das macrotendências identificadas.

O resultado dos estudos realizados mereceu grande destaque e reiterados elogios em razão de sua qualidade, profundidade, abrangência e contemporaneidade, o que enriqueceu sobremaneira o debate para a construção da *Estratégia 2026*. As Macrotendências construídas pelo grupo de trabalho foram definidas, pela Equipe de Formulação Estratégica, como Diretrizes Estratégicas institucionais para o Plano 2021-2026.

A pesquisa completa está disponibilizada no SGAP (Documento n. 6501511/2020) e a apresentação dos resultados no endereço <https://www.youtube.com/watch?v=W9-o78SI6Jg>



3.7 ENTREVISTAS COM AUTORIDADES E GESTORES

Entre os meses de maio a julho de 2020 foram realizadas 32 entrevistas com Conselheiros, Conselheiros Substitutos e gestores do Tribunal. Foram entrevistadas também a Procuradora Geral e a Subprocuradora do Ministério Público de Contas. As questões abordadas foram relacionadas: à percepção da sociedade em relação ao Tribunal; às atividades do Tribunal no futuro; a política de fiscalização integrada; às funções pedagógica e fiscalizadora; à efetividade das decisões, ao que o Tribunal faz bem, e as prioridades mais importantes para o desenvolvimento das atividades do Tribunal. Foram abordadas, também, questões relacionadas à identidade organizacional - Missão, Visão e Valores.

As entrevistas realizadas permitiram conhecer a percepção das autoridades e dos gestores do Tribunal sobre temas que impactam fortemente o contexto institucional, reflexões de extrema relevância que contribuíram expressivamente para os trabalhos de formulação do Plano Estratégico.



3.8 GOVERNANÇA NO TRIBUNAL - RETRATO

O Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017, da Presidência da República, trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade”. O mesmo conceito é trazido pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – ATRICON, na Resolução n. 12/2018.

O Tribunal de Contas da União – TCU vem realizando, sistematicamente, levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança. A partir de 2017, o órgão unificou quatro levantamentos de governança (pessoas, TI, contratações e governança pública) em um modelo único disponibilizado a qualquer órgão interessado, e que foi utilizado pelo TCEMG para realização do seu diagnóstico interno.

O objetivo da aplicação do método utilizado pelo TCU no Tribunal mineiro foi conhecer o nível de governança atual para aprimorá-lo de forma reflexiva e dialógica, aproveitando a oportunidade do processo de formulação estratégica. O diagnóstico apontou a necessidade, dentre outras, de: estruturar o modelo de governança na organização, com definição clara de papéis e responsabilidades; implantar processo organizacional para gestão de riscos corporativos; melhorar os processos de sucessão e de gestão das ocupações críticas; implantar procedimentos de seleção de gestores segundo perfis profissionais definidos; implantar modelo de gestão de TI, com definição de diretrizes, papéis e responsabilidades para gestores de negócio dos sistemas de TI, maior alinhamento da orçamentação com o planejamento estratégico; e estabelecer um processo de definição de diretrizes institucionais para as contratações.

Os resultados apurados foram apresentados detalhadamente para a Equipe de Formulação Estratégica, o que permitiu uma reflexão sobre as necessidades de aprimoramento da governança no âmbito do Tribunal, com importantes reflexos para a construção da *Estratégia 2026*.

3.9 MARCO DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO - MMD-TC

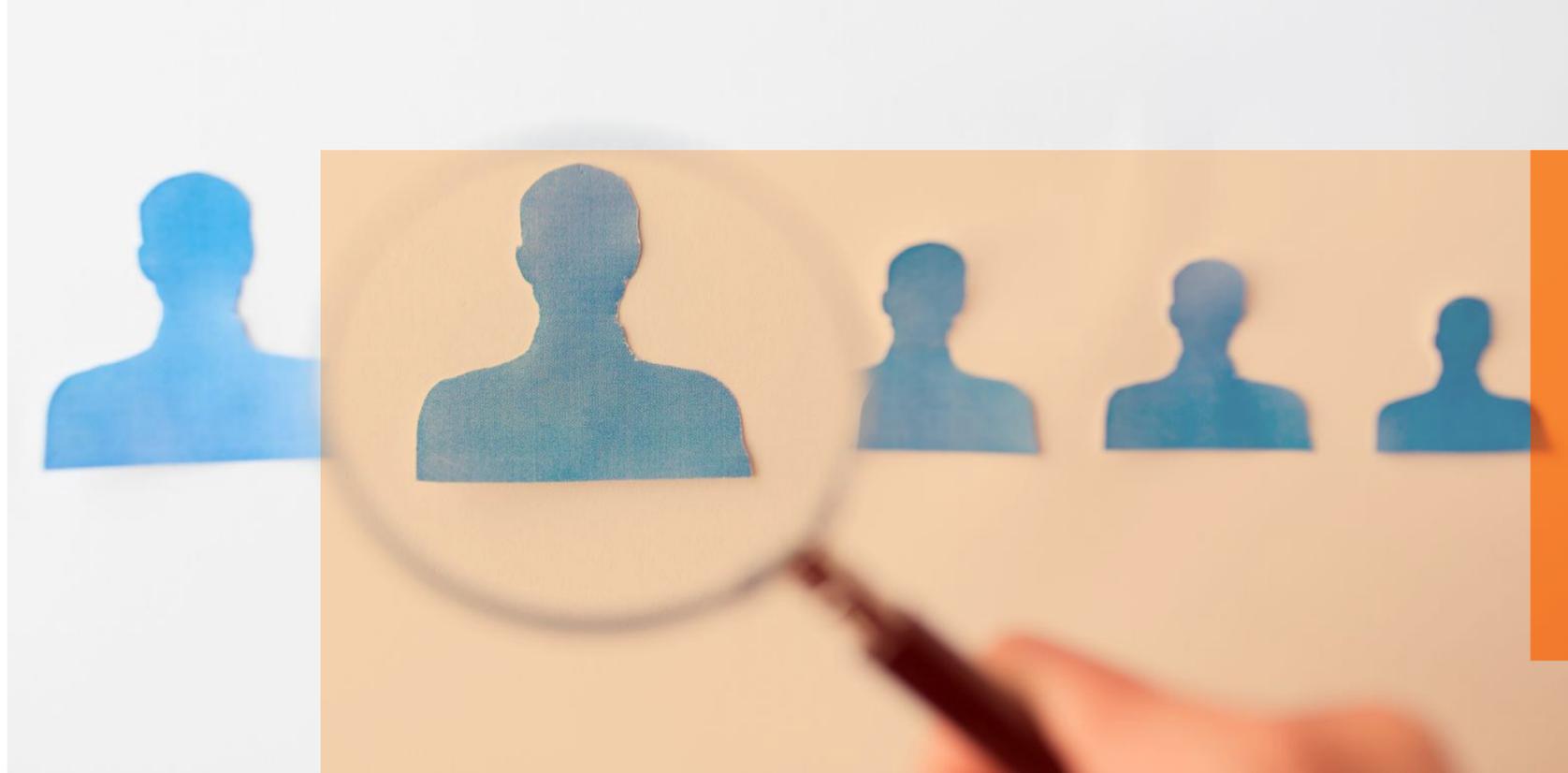
O MMD-TC é um instrumento de avaliação instituído pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON para o aprimoramento do sistema de controle externo do país. Faz parte do Programa de Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC), ferramenta de verificação de desempenho dos Tribunais de Contas, em comparação com as melhores práticas nacionais e internacionais.

A última medição ocorreu em 2019 e o Tribunal obteve os seguintes resultados:



NOTA	DESCRIÇÃO	NÚMEROS DE QATCS ATENDIDOS
4 Excelência	O Tribunal de Contas está devidamente estruturado e cumprindo adequadamente a sua missão constitucional	2
3 Satisfatório	O Tribunal dispõe de bons mecanismos para a garantia da regular aplicação dos recursos públicos	10
2 Em desenvolvimento	As práticas avaliadas ainda não são satisfatórias, mas existem indicativos concretos do seu aperfeiçoamento	4
1 Insatisfatório	As práticas avaliadas ainda são insatisfatórias	7
0	As práticas não existem ou não funcionam	2

A meta estabelecida pela ATRICON para os Tribunais que aderem ao instrumento de avaliação é atingir pontuação “3” em cada indicador do QATC até 2023, utilizando-se como parâmetro a versão vigente em 2017. Nesse cenário, verifica-se que o TCEMG apresenta bons resultados em 48% dos quesitos avaliados, necessitando de melhorias quanto a 16% dos QATCs e especial atenção em relação a 36% deles. Os resultados foram apresentados detalhadamente para a Equipe de Formulação durante o processo de construção do novo Plano Estratégico. Analisados, discutidos e atualizados, serviram de subsídios para a definição e alinhamento das ações do Plano.



3.10 PESQUISA REALIZADA JUNTO AOS COORDENADORES DO TRIBUNAL

A consulta realizada junto aos coordenadores teve como finalidade apurar a percepção dos gestores sobre alguns temas, como o alinhamento da estratégia institucional em relação às ações realizadas no dia a dia do Tribunal, a participação da equipe da área no processo de formulação estratégica e a eficiência do processo de comunicação da estratégia na Casa, dentre outros. Os questionários foram respondidos por 78% dos coordenadores de áreas do Tribunal.

Com base nas respostas *concordo* e *concordo parcialmente*, pode-se perceber que aproximadamente:

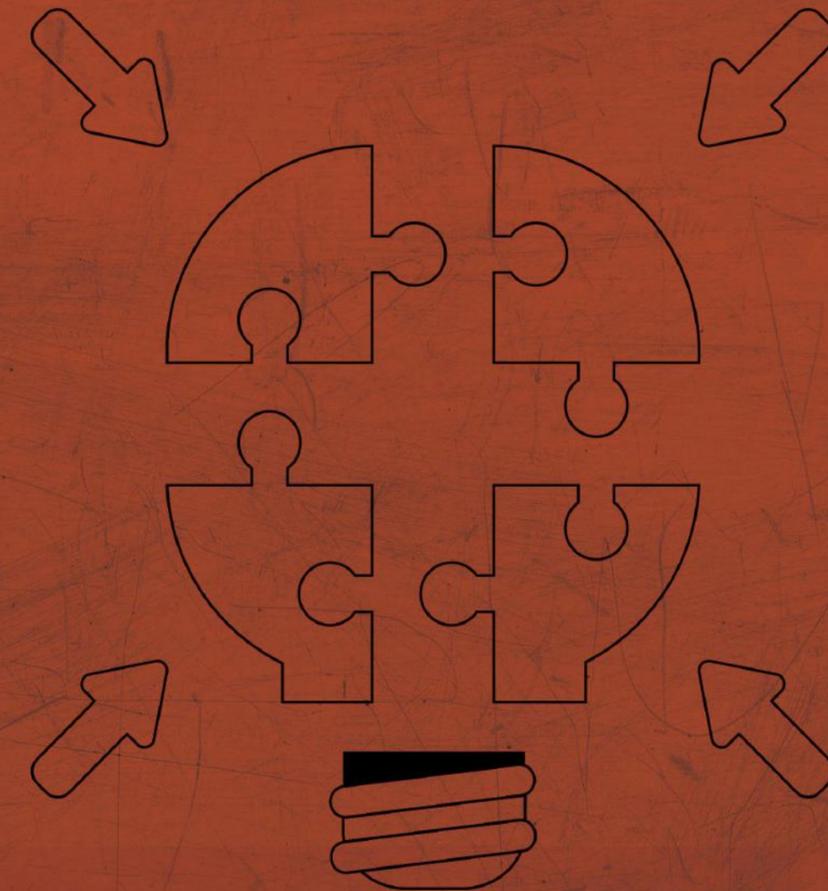
- ✓ 80% consideram que a gestão reflete a missão e os objetivos estratégicos e que a tecnologia constitui elemento fundamental nas estratégias do Tribunal.
- ✓ 70% consideram que a visão está claramente refletida nas estratégias do Tribunal, que as estratégias e ações definidas para sua área refletem as suas necessidades de atuação e que o Tribunal possui uma cultura que enfatiza a aprendizagem por meio de programas de Educação e Treinamento.
- ✓ 60% disseram que tiveram oportunidade de participar do processo de construção das estratégias do Plano anterior e consideram que o Tribunal define indicadores para acompanhamento das metas e esses são divulgados para todos.

- ✓ 50% consideram que a dinâmica de comunicação permite que todos os servidores tenham acesso a informações da implementação das estratégias, que o Tribunal coloca ênfase na inovação de seus processos e que incentiva e apoia formalmente o uso constante de equipes multidisciplinares com autonomia para soluções de problemas.
- ✓ 40% entendem que: os objetivos e as iniciativas estratégicas são de fácil realização; os projetos de investimento decorrem do Planejamento Estratégico; utiliza grande parte do tempo primordialmente em questões estratégicas; os objetivos e as estratégias são comunicados a todos os servidores do Tribunal; pessoas da equipe participaram da definição das estratégias; as estratégias definidas potencializam as interligações entre as áreas, objetivando agregar valor; e que os servidores não estão preocupados apenas com suas atividades, mas com os resultados globais do Tribunal.
- ✓ 28,57% entendem que o Tribunal desenvolve um ambiente organizacional que propicia a tomada de decisão por servidores de todos os níveis hierárquicos.

A pesquisa garantiu maior participação dos atores internos e seus resultados foram de grande importância para o aprimoramento do processo de formulação estratégica e para a avaliação do ambiente interno.

Estudo de Tendências de Longo Prazo

Ceará 2050 (2019)



“O futuro não é “dado”, mas é construído. É uma construção coletiva e imprevisível, moldada por diversos atores, variáveis, tendências e vetores da economia, política, tecnologia, psicologia social e da natureza, dentre tantos fatores. Visto com otimismo ou pessimismo, apreensão ou esperança, o futuro projeta fortalezas e fraquezas em um contexto de oportunidade e ameaças. É fundamental ter consciência das tendências atuais, incertezas, estratégias dos principais atores, enfim, de todas as questões postas para construir visões a respeito do futuro, que ajudem a fazer as apostas estratégicas corretas, corrigindo fraquezas para enfrentar ameaças e investindo nas fortalezas, com o objetivo de aproveitar plenamente as oportunidades. A falta de visão do futuro e de pensamento estratégico pode se tornar um gargalo para o desenvolvimento.”



4 ANÁLISE DE AMBIENTES

A análise de ambientes pode ser definida como um processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que impactam a atuação organizacional. Tem por objetivo analisar os contextos externo e interno nos quais a instituição está inserida, com a finalidade de potencializar a sua atuação no cumprimento de sua missão e no alcance dos resultados esperados.

Visando proporcionar uma visão integrada dos dados relacionados a análise de ambientes, as informações são inseridas em um quadro intuitivo conhecido como **matriz SWOT** (Anagrama para os termos *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats* - em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças). Desenvolvida na escola de negócios de Harvard na década de 70, o principal objetivo da matriz SWOT é permitir um olhar objetivo do que impacta positivamente e o que precisa ser aprimorado em uma empresa ou instituição, permitindo traçar estratégias para o seu aperfeiçoamento.





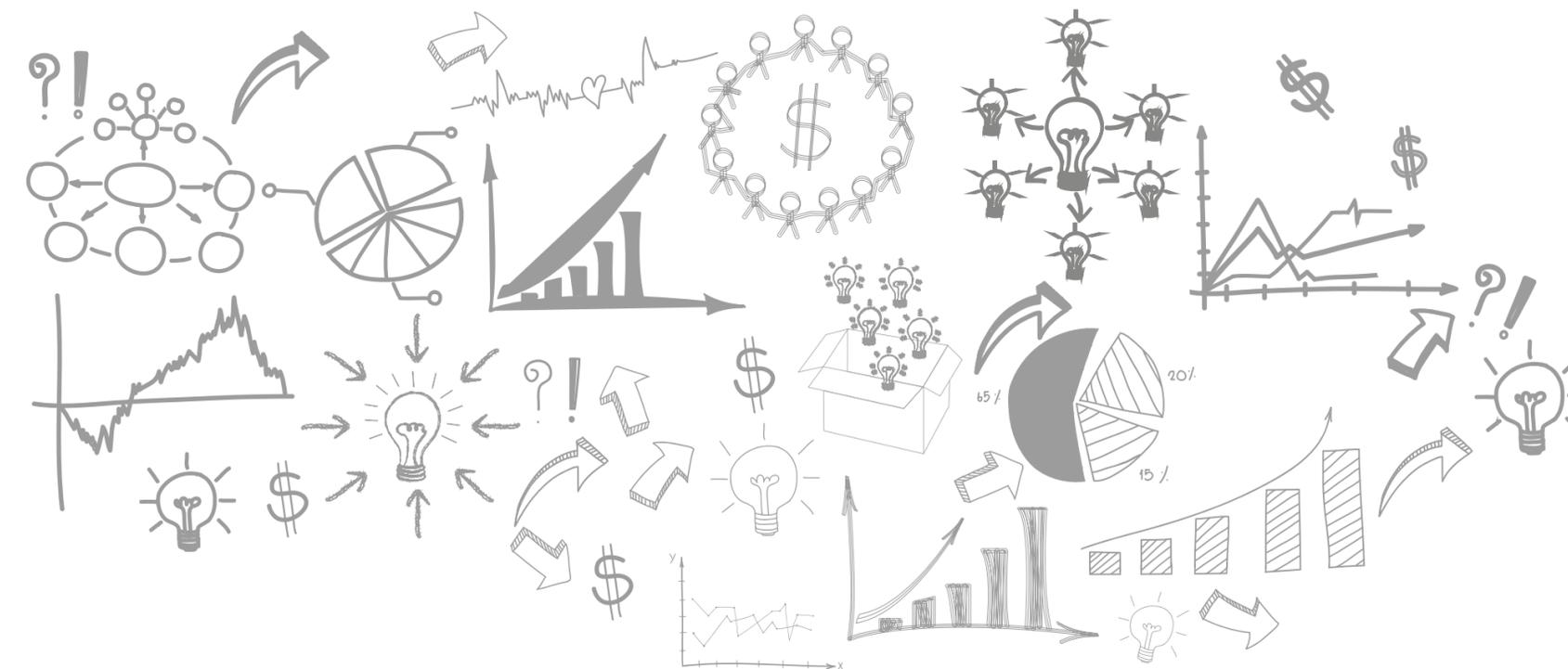
4.1 AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo consiste no mapeamento dos fatores externos que impactam e influenciam a organização, com vistas a ampliar o conhecimento sobre as tendências relacionadas ao seu campo de atuação e de possíveis impactos sobre suas atividades. Permite atuar preventivamente para minimizar ou neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades.

A pesquisa de Macrotendências propiciou informações relevantes em relação à análise de cenários prospectivos, foram apresentados estudos sobre as “Megatendências mundiais e a Agenda 2030”, “Brasil 2035 cenários para o desenvolvimento” e, ainda, o diagnóstico prospectivo constante da plataforma colaborativa de planejamento estratégico de longo prazo - Ceará 2050 - desenvolvida pelo Governo com a coordenação técnica da Universidade Federal do Ceará. Outras fontes de conhecimento em relação ao que se espera para os próximos anos foram os painéis apresentados dentro do Seminário *Tribunal do Futuro*, que abordou questões relevantes relacionadas à tecnologia da informação, agenda 2030 e a avaliação das políticas públicas.

Em relação aos cenários socioeconômico e político foi realizado um encontro virtual, com a participação da Equipe de Formulação Estratégica, onde se traçou uma análise das tendências em nível internacional, nacional e também especificamente de Minas Gerais. Na reunião, foram apresentados e discutidos os fatores externos que influenciam no processo de planejamento do TCEMG até 2026.

No encontro, a diretora de Estatística e Informações da Fundação João Pinheiro, Eleonora Santos, fez a apresentação dos cenários econômicos no mundo, no Brasil e no Estado. Ela reforçou que o momento é de difícil previsão, notadamente no país, por características específicas da economia e da política nacional, destacando que a previsão de vários economistas de todo o mundo é de que quanto maior for o tempo de duração da pandemia mais difícil será a retomada da economia mundial. A diretora reforçou que, dentro das estruturas produtivas, projeta-se mais retração em setores como a indústria e os serviços, em detrimento do setor agropecuário, que pode ter leve crescimento.



O consultor de gestão financeira para o Banco Mundial Wesley Matheus fez uma análise do cenário político global, indicando tendências para os próximos meses e anos. Wesley ressaltou o estremecimento das relações entre EUA e China e como isso pode influenciar a política e a economia global, destacando questões como tecnologia e meio ambiente. No debate do cenário brasileiro, reforçou dificuldades como a polarização social e os gastos públicos. No ambiente do Estado de Minas Gerais, o consultor destacou como empecilhos a dívida pública e a questão do setor da mineração, incluindo a dependência da exportação de minério de ferro para o mercado chinês e os impactos dos desastres de Mariana e Brumadinho. Por fim, mostrou pontos de destaque para a atuação dos Tribunais de Contas, como o fomento à gestão de riscos nos órgãos públicos, ampliação de ações de *compliance* e integridade no setor público e importância do fortalecimento dos controles internos nas organizações.

Os principais aspectos apontados na análise prospectiva realizada pela Equipe de Formulação Estratégica estão registrados e classificados de acordo com os seus impactos, traduzidos em oportunidades e ameaças:

“OPORTUNIDADES são pontos positivos da organização que auxiliam para o crescimento da vantagem competitiva. É a força ambiental incontrolável pela organização, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.” (Oliveira, D.D.P.R.D., 2002, in Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. P. 337 - 337).

DIMENSÃO ECONÔMICA

- ✓ A participação na prestação de serviços públicos por empresas privadas será crescente.
- ✓ A responsabilidade fiscal dos governos permanecerá como uma das principais questões de governança global.

DIMENSÃO SOCIAL

- ✓ Prorrogação da idade mínima de aposentadoria.

DIMENSÃO TECNOLÓGICA E INOVAÇÃO

- ✓ As TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) terão usos crescentes na gestão e na prestação dos serviços públicos.
- ✓ O desenvolvimento tecnológico multidisciplinar ocorrerá em ritmo cada vez maior.
- ✓ Crescimento do acesso à internet.
- ✓ Nova revolução industrial baseada em dados, computação e automação.

DIMENSÃO POLÍTICA

- ✓ Aumento das demandas de ações de prestações de contas e transparência no setor público.

DIMENSÃO AMBIENTAL

- ✓ Ocorrerá o aumento da pressão pela adoção de modelos sustentáveis de desenvolvimento.
- ✓ A participação de fontes renováveis na matriz energética mundial será ampliada.

DIMENSÃO INSTITUCIONAL

- ✓ Embora o Tribunal seja uma Instituição desconhecida para a maioria da população, ele não apresenta rejeição da sua credibilidade.



AMEAÇAS: situações externas à organização, atuais ou futuras que, se não eliminadas ou evitadas por ela, podem influenciá-la negativamente.

DIMENSÃO ECONÔMICA

- ✓ Previsão de diminuição do PIB (Produto Interno Bruto).

DIMENSÃO SOCIAL

- ✓ A participação da população em idade ativa (PIA) será reduzida em escala global.

DIMENSÃO POLÍTICA

- ✓ Pressão sobre os governos centrais para descentralizar os serviços públicos.
- ✓ Aumento das pressões políticas geradas por interesses conflitantes, desencadeando insegurança jurídica.

DIMENSÃO AMBIENTAL

- ✓ Mais pessoas viverão em locais com escassez de água.

4.2 AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno consiste na realização de um diagnóstico criterioso, com o objetivo de propiciar conhecimento sobre as habilidades e competências da organização, os seus pontos fortes e seus pontos fracos, visando ter uma visão clara da realidade institucional que permita identificar os desafios que precisam ser enfrentados e o que precisa ser aprimorado, para a melhoria do seu desempenho e de seus resultados.

Para conhecer essa realidade foram realizadas atividades de pesquisas, análises da Cadeia de Valor, entrevistas com autoridades e gestores da Casa, apresentação de diagnóstico das principais unidades administrativas do Tribunal, identificação do índice de governança, análise dos resultados do Tribunal em relação ao Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), consulta aos coordenadores, interlocução com servidores e público externo por meio do *Fórum Estratégia* e da *Árvore dos Desejos*.

Foram também consideradas diversas outras fontes de conhecimento e de insumos relevantes que lastrearam a III Pesquisa de Macrotendências do Controle Externo, elaborada com o objetivo de levantar as grandes e significativas tendências do controle da gestão dos recursos públicos, nacionais e internacionais.

Visando aprimorar o conhecimento dos participantes do processo de construção do novo Plano foi realizada, pelo Diretor Geral do Tribunal, apresentação sobre Integridade e Governança Pública, destacando os desafios de implementação das políticas e programas de governança e integridade.

Durante o processo de análise do ambiente interno foram realizadas avaliações sobre temas estratégicos, apresentados pelas áreas do Tribunal, com o objetivo de conhecer melhor a realidade institucional, principais avanços alcançados, seus pontos fortes e pontos críticos, perspectivas e desafios a serem enfrentados para o seu aprimoramento. Foram analisados temas relacionados a Comunicação Institucional, Contratações, Gestão Orçamentária e Financeira, Educação, Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação e ao Controle Externo, Suricato e Controle Interno.



PONTOS FORTES: questões correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para o órgão.

A análise do ambiente interno permitiu constatar que o Tribunal tem uma imagem institucional positiva junto a outros Tribunais e ao sistema de controle, bem como boa integração com estes e outras instituições.

O Tribunal conta com uma estrutura física adequada e um quadro de pessoal qualificado, respeitado e comprometido. Possui capacidade de disseminação e aprimoramento do conhecimento junto aos servidores, jurisdicionados e sociedade em geral.

Observa-se, também, a profissionalização dos métodos e técnicas de controle externo e a adesão às NBASPs e outras normas internacionais de auditoria.

Em relação à tecnologia da informação, o Tribunal possui ótima infraestrutura e potencialidade de inovação, o que possibilita o aprimoramento do controle externo; conta com uma boa utilização das ferramentas tecnológicas e tem ampliado a abrangência do processo eletrônico. Por sua vez, o Centro de Fiscalização Integrada e Inteligência – Suricato utiliza intensamente a análise de dados e aprimora as ferramentas de fiscalização integrada.

Destaca-se, ainda, uma grande capacidade de coleta e armazenamento de dados e informações, contribuindo para produção de conhecimento sobre a gestão pública.



PONTOS FRACOS: desafios que precisam ser enfrentados para seu aprimoramento institucional.

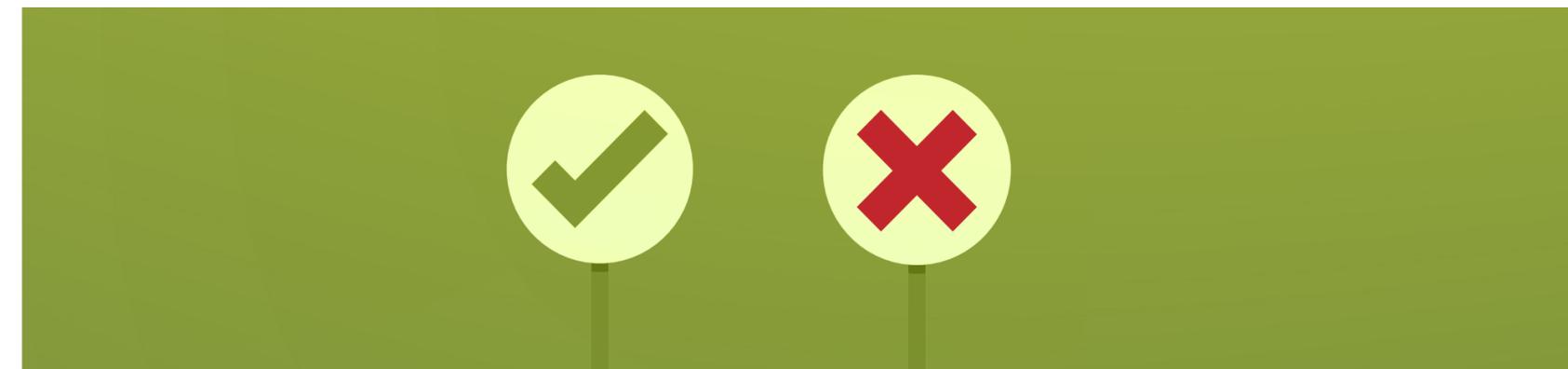
A **governança de pessoas** se encontra em construção e com adesão institucional ainda insuficiente, especialmente quanto a alocação, movimentação e retenção de servidores, bem como quanto a necessidade de fortalecimento das atividades de fiscalização e controle. Detectada a necessidade de criação de uma estratégia integrada de gestão da força de trabalho e de uma estratégia institucional para a gestão da terceirização. Constatada a necessidade de instituir programa permanente de formação e de capacitação de líderes voltada para a governança, de aprimorar o mapeamento de líderes potenciais e de implantar plano de sucessão.

Quanto a questões relacionadas à **tecnologia e gestão da informação** foi verificada a necessidade de qualificação de servidores, colaboradores e gestores sobre o uso e análise de dados e de inteligência artificial para o novo papel que os Tribunais de Contas devem desempenhar; ampliar o conhecimento dos dados e informações disponíveis, bem como melhorar a integração entre os bancos de dados e sistemas; criação de estratégia para qualificação dos dados e informações e institucionalização de Governança de dados e de TI, especialmente quanto a classificação de dados sensíveis, acessos, priorização de demandas e retenção do conhecimento.

Em relação ao **controle externo** foi verificada a necessidade de fortalecer a política de fiscalização integrada; aprimorar o planejamento das ações de controle, especialmente quanto ao uso estratégico de dados e informações; e adotar ações para reverter a prevalência do controle reativo e posterior aos fatos. Identificada, ainda, a necessidade de redução do tempo de tramitação dos processos, de institucionalizar os prazos mínimos e definir com clareza os fluxos processuais.

Quanto a **gestão**, registrada a necessidade de maior alinhamento entre o processo orçamentário e o planejamento estratégico, aprimoramento da gestão de custos operacionais do Tribunal; necessidade de implementação de modelo institucional estruturado de governança, integridade e gestão de riscos; aprimorar a definição de metas qualitativas e quantitativas; maior assertividade na comunicação dos resultados do Tribunal para diferentes públicos; implantar sistemática estruturada de monitoramento das decisões, dos resultados e dos benefícios das ações do Tribunal; e estabelecer procedimentos para dar continuidade a utilização, alimentação e atualização de produtos implementados em gestões anteriores.

Esses foram pontos de melhoria detectados na análise do ambiente interno e que orientaram a elaboração dos objetivos, indicadores e iniciativas estratégicos institucionais do novo Plano.



A VOZ
Vander Lee

*“Que palavras sejam gestos,
Gestos sejam pensamentos
Da voz que move nossos corações”*



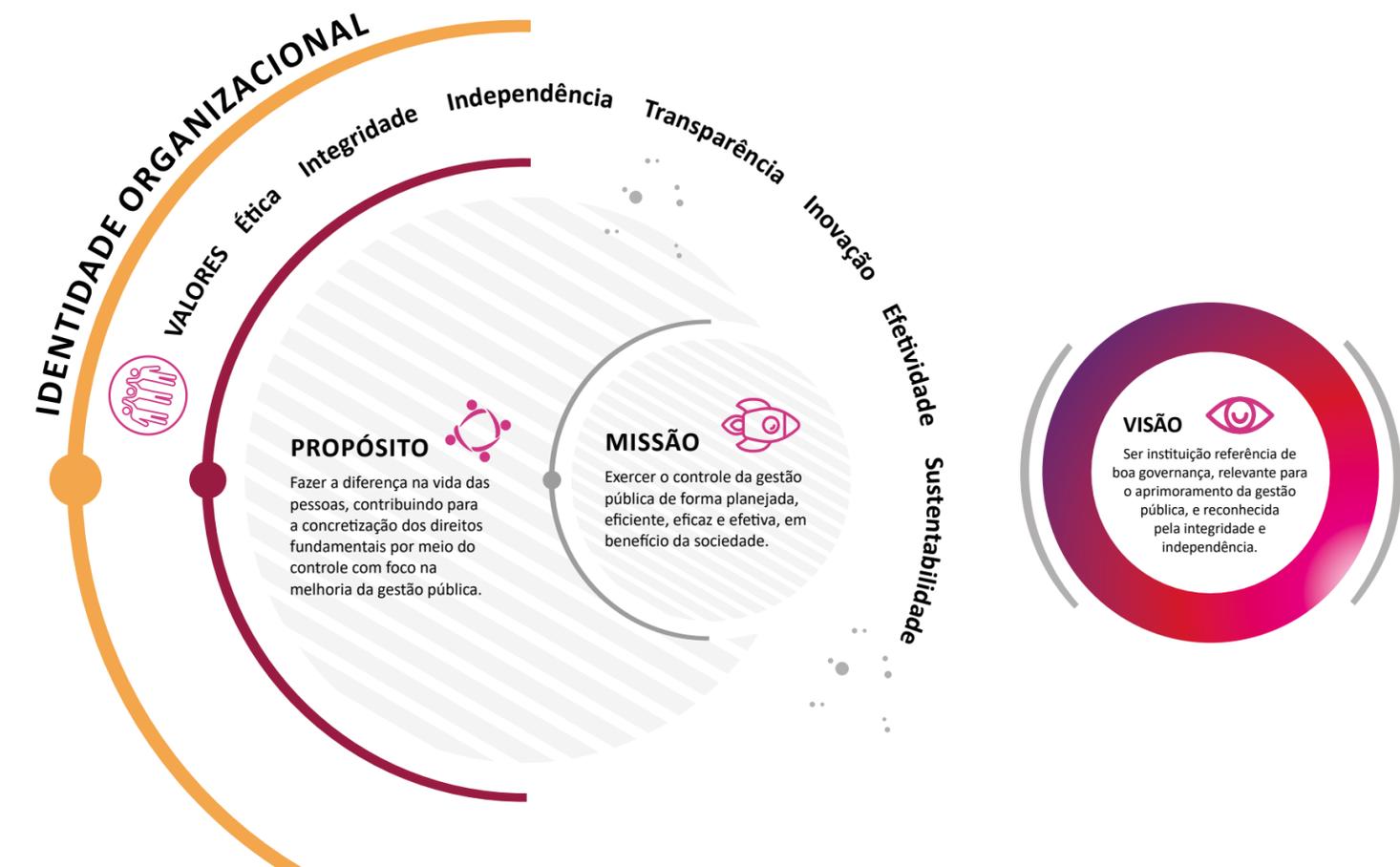
Identidade Organizacional

5 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Na revisão da identidade organizacional foi definido e incorporado o propósito da Instituição e trabalhadas as definições de missão, visão e valores. Propósito define o porquê da existência da instituição e comunica facilmente os motivos de sua atuação; Missão define “para que” ela existe; Visão evidencia a situação desejável para o futuro; e Valores, as convicções e princípios que balizam o processo decisório e norteiam os comportamentos e as atitudes das pessoas da organização.

Nesse processo, foram analisados, como insumos, o Círculo Dourado que consta no relatório da III Pesquisa de Macro tendências do Controle Externo, as respostas coletadas nas entrevistas e no *Fórum Estratégia*, e outras fontes levantadas durante o processo de formulação. É importante ressaltar que a identidade organizacional pode se construir e reconstruir ao longo do tempo, considerando o contexto em que está inserida a organização e a sua relação com os demais atores sociais.

Abaixo a identidade organizacional definida pela Equipe de Formulação Estratégica e a descrição de cada um dos valores:



Descrição dos Valores:

O rol de Valores foi ajustado, reduzindo o número e incluindo novos valores de forma a traduzir os princípios e crenças que devem nortear as ações do Tribunal voltadas para a concretização da Visão:

Ética: ter como padrão de conduta a honestidade, a justiça, o respeito e o compromisso com o interesse público.

Integridade: alinhamento e adesão de valores, princípios e normas éticas comuns para assegurar o respeito e o compromisso com o interesse público.

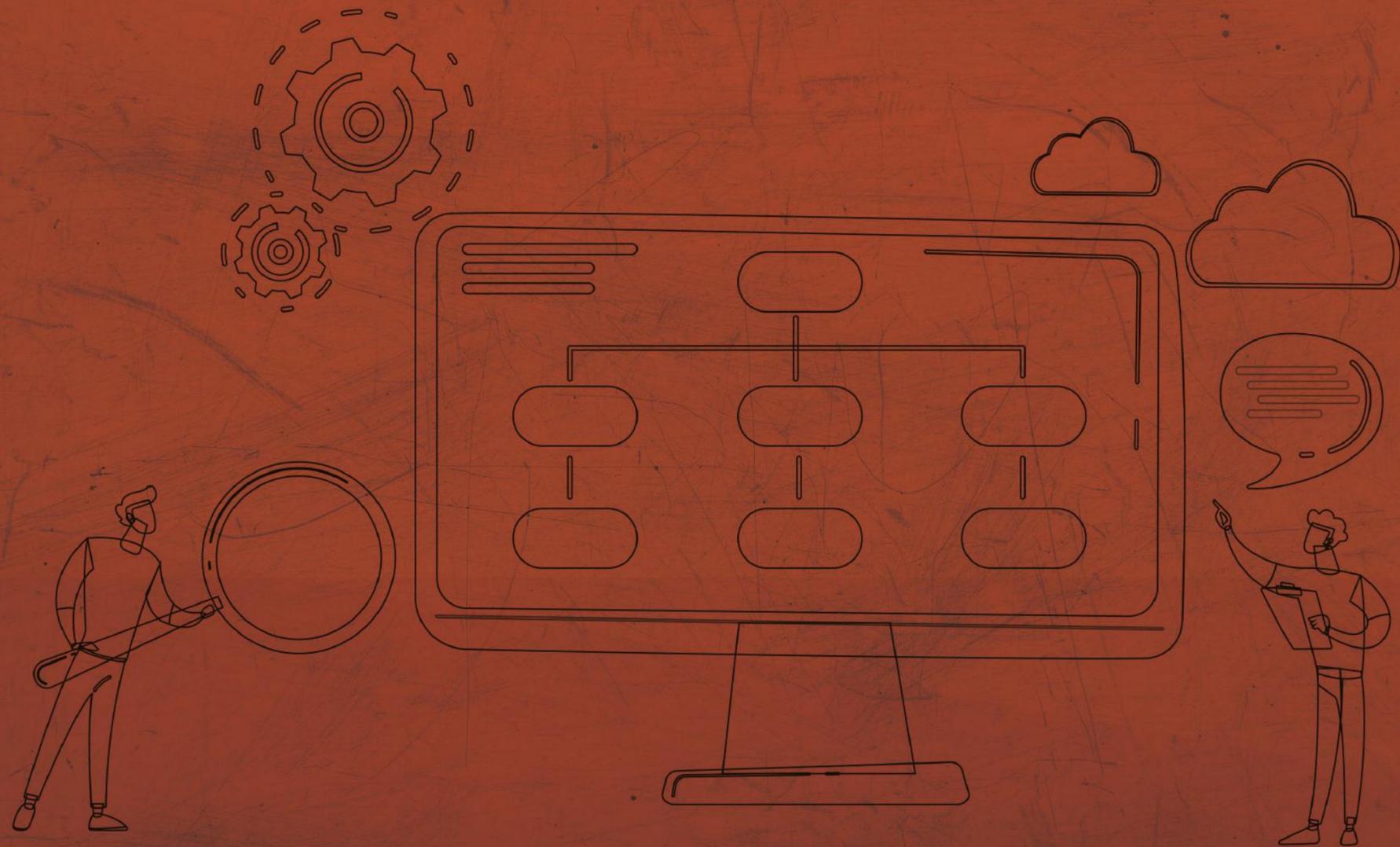
Efetividade: atuar de forma a assegurar resultados que agreguem valor público e façam a diferença na vida das pessoas.

Independência: atuar com autonomia, imparcialidade e coerência, rejeitando a interferência de qualquer interesse que não o público.

Inovação: atuar de forma empreendedora, dinâmica e criativa, buscando sempre a melhoria contínua dos processos de trabalho e a otimização do uso dos recursos.

Sustentabilidade: promover ações que contribuam para a efetivação da responsabilidade socioambiental.

Transparência: garantir o direito de acesso às informações públicas, por meio da divulgação, de forma clara e tempestiva, dos atos de gestão, bem como dos resultados do controle externo.



Estratégia 2026

6 ESTRATÉGIA 2026

Segundo Chiavenato “a estratégia é basicamente um curso de ação escolhido pela organização a partir da premissa de que uma futura e diferente posição poderá oferecer ganhos e vantagens em relação à situação presente. A estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir. Essencialmente, a estratégia é uma escolha que envolve toda a organização e consiste em selecionar, dentre várias hipóteses existentes, qual deve ser escolhida a respeito dos aspectos internos e externos da organização e tomar as decisões com base nessa opção”.

Definida a estratégia de atuação, é importante torná-la amplamente conhecida por todos os atores envolvidos ou impactados por suas ações e pelos resultados a serem alcançados. Essa é a finalidade do Mapa Estratégico, onde estão inseridos o Propósito, a Missão, a Visão e os Valores compondo a definição da identidade organizacional e o direcionamento estratégico representado pelas Diretrizes e Objetivos Estratégicos Finalísticos e de Sustentação, e que permite uma visualização ampla da linha de ação do Tribunal para os próximos seis anos.

Além do Mapa Estratégico é preciso que se conheça a essencialidade das Diretrizes e dos Objetivos, ou seja, o que se pretende alcançar e aonde queremos chegar. Importante, também, conhecer os Indicadores e as Iniciativas Estratégicas que contribuirão para a concretização de tudo o que foi planejado. O presente documento registra esse detalhamento.

Todo esse arcabouço contribui para propiciar a convergência e integração de esforços para que o Tribunal cumpra o seu Propósito de *Fazer a diferença na vida das pessoas, contribuindo para a concretização dos direitos fundamentais por meio do controle com foco na melhoria da gestão pública*; e contribua para o alcance da Visão de futuro: *Ser instituição referência de boa governança, relevante para o aprimoramento da gestão pública, e reconhecida pela integridade e independência*.

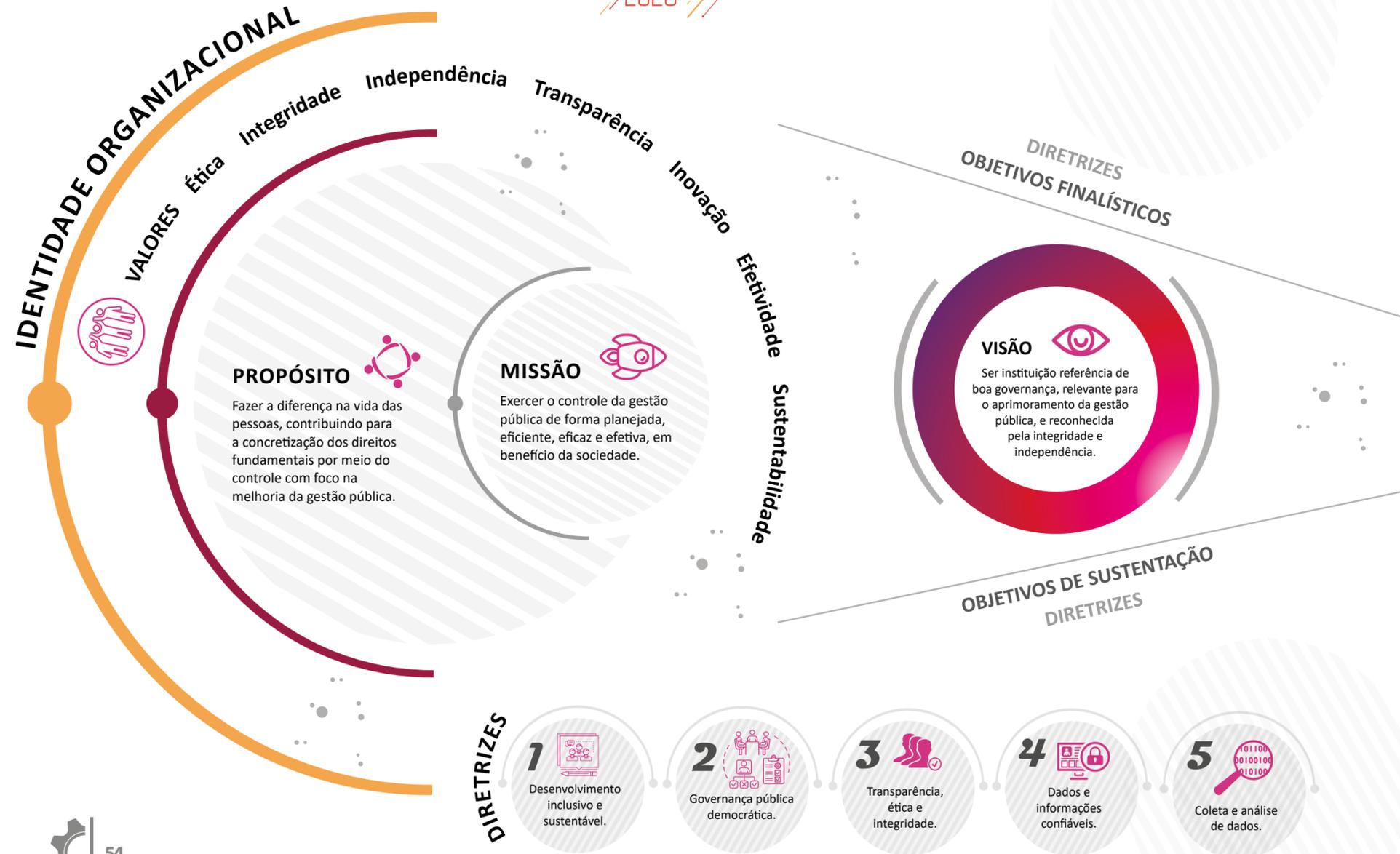
Embora sejam empregados muito esforço e dedicação para a elaboração do Plano Estratégico, importante destacar que isso por si só não garante que os resultados sejam alcançados. A participação efetiva de todos os membros, servidores e funcionários da Instituição é essencial para a sua plena execução. A contribuição é também para que as ideias contidas no Plano sejam colocadas em prática e transformadas em ações concretas capazes de alcançar resultados positivos. Para que isso ocorra é essencial que haja um processo de comunicação da estratégia que deve ser amplo, abrangente e deve permear todo o ciclo, desde o planejamento até a sua execução.



6.1 MAPA ESTRATÉGICO



MAPA ESTRATÉGICO TCEMG | 2021-2026



OBJETIVOS FINALÍSTICOS

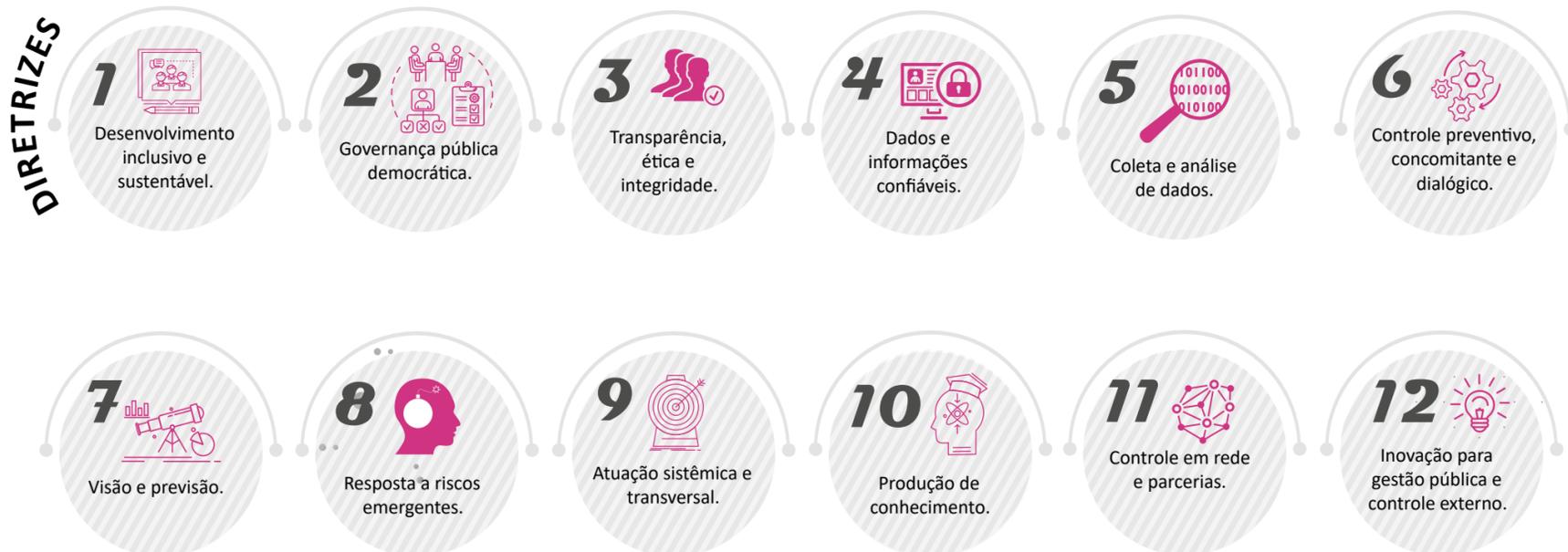
- ✓ Criar sistemática institucionalizada de monitoramento das ações e decisões do Tribunal, que possibilite registrar e mensurar seus resultados e o benefício gerado para a sociedade.
- ✓ Aprimorar a comunicação e diversificar os instrumentos de divulgação dos resultados das ações de controle externo, considerando os diferentes públicos de interesse.
- ✓ Intensificar a atuação do controle na avaliação do desempenho e do impacto dos programas e políticas públicas, com foco na melhoria da governança pública.
- ✓ Desenvolver e implantar uma estratégia de transformação digital, repensando as ações de controle no contexto digital.
- ✓ Implantar sistemática de seleção de temas e de planejamento das ações de controle alinhadas às diretrizes estratégicas, às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASPs e aos pronunciamentos da Intosai.
- ✓ Promover aderência aos padrões nacionais e internacionais de qualidade nas ações de controle externo.
- ✓ Aprimorar a gestão de processos finalísticos, com foco em resultados tempestivos e relevantes, que agreguem valor à sociedade.
- ✓ Aprimorar e intensificar as ações de cooperação, coordenação e colaboração com outros órgãos de controle, bem como as ações em parceria com a academia, a administração pública e a sociedade.
- ✓ Intensificar a atuação preventiva, concomitante e dialógica, baseada em análise de risco e na visão sistêmica do objeto fiscalizado, com vistas ao aperfeiçoamento da gestão pública.

OBJETIVOS DE SUSTENTAÇÃO

- ✓ Otimizar o planejamento e a gestão dos recursos materiais, orçamentários, financeiros e patrimoniais, assegurando o alinhamento com a estratégia por meio de critérios institucionais de priorização e com o desenvolvimento sustentável.
- ✓ Aprimorar a governança de pessoas, considerando os diversos vínculos de trabalho, e fortalecer a gestão por competências alinhando todos os subsistemas de gestão de pessoas.
- ✓ Estabelecer e implementar estratégia institucional para gestão da terceirização e a sua integração na força de trabalho do Tribunal.
- ✓ Criar e implementar modelo institucional estruturado de governança, integridade e gestão de riscos.
- ✓ Implantar a gestão do conhecimento, com a definição de política, processos e práticas.
- ✓ Promover integração e sinergia institucional, aprimorando os instrumentos de comunicação interna.
- ✓ Desenvolver e mapear competências gerenciais, considerando o perfil profissional necessário e a criação de um programa permanente de formação e seleção de líderes.
- ✓ Aprimorar a estratégia de dimensionamento e gestão da força de trabalho e do desempenho, vinculando a movimentação e a alocação de pessoas a critérios técnicos.
- ✓ Desenvolver competências digitais, disseminar a cultura de dados e implantar a governança de dados e de tecnologia da informação alinhada à estratégia.
- ✓ Implantar política e programa de educação corporativa, estabelecendo princípios e diretrizes de aprendizagem organizacional, alinhados às melhores práticas educacionais.

6.2 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

São os eixos norteadores da estratégia institucional, que auxiliam a organização a estabelecer o foco no alcance da Visão de futuro. São os direcionamentos que o Tribunal deve buscar na construção do seu Plano Estratégico e que devem orientar as suas ações. As Diretrizes Estratégicas do Tribunal correspondem à institucionalização das Macrotendências do Controle Externo construídas a partir do estudo realizado por equipe da área técnica do Tribunal.



1. Atuar com foco na promoção do desenvolvimento inclusivo e sustentável

Atuar para promover o desenvolvimento inclusivo e sustentável, contribuindo para a eficiência, eficácia e efetividade das políticas, programas, projetos e ações públicas. Para fazer a diferença na vida das pessoas, é fundamental conhecer os direitos fundamentais e seus destinatários. Também é preciso compreender os elementos estruturantes dos problemas e implementar ações de controle que contribuam para a transformação da realidade, com foco na concretização desses direitos. Nesse sentido, é importante adotar uma perspectiva de “fora para dentro”, e atuar como instrumento a serviço da melhoria da qualidade de vida de todas as pessoas à luz dos princípios do Estado Democrático de Direito.

2. Contribuir para a melhoria da governança pública democrática

Atuar com o objetivo de contribuir para a melhoria da governança pública democrática, compreendida como a capacidade de implementação de políticas, programas, projetos e ações públicas efetivas, considerando o envolvimento e colaboração dos diversos atores na construção de soluções que assegurem a concretização de direitos fundamentais.

3. Fortalecer a transparência, a *accountability*, a ética e a integridade públicas

Ser instrumento de fortalecimento da transparência e da *accountability* democrática, contribuindo para o acesso à informação, a abertura dos dados públicos, a participação e o controle sociais. Deve atuar, também, para promover o alinhamento e a aderência aos princípios constitucionais da administração pública e para fomentar a ética e a cultura de integridade no serviço público.

4. Ser fonte confiável de dados e informações sobre a gestão pública

Ser fonte confiável de dados e informações sobre a gestão pública. Para tanto, deve intensificar a coleta, análise e disponibilização dos dados, ampliar o acesso aos bancos de dados dos jurisdicionados, implantar metodologia de avaliação contínua da qualidade e confiabilidade dos dados e realizar auditoria de sistemas.

5. Ampliar e aprimorar a capacidade de captar e analisar dados

Ampliar e aprimorar continuamente a sua capacidade de captar e analisar dados, com objetivo de qualificar o processo de decisão e conferir maior efetividade ao controle externo.

6. Priorizar os controles preventivo, concomitante e dialógico

Priorizar os controles preventivo e concomitante, com o objetivo de contribuir, tempestivamente, para a adoção de medidas corretivas e de melhoria da gestão pública. Também deve fortalecer os instrumentos de controle dialógico e aprimorar a comunicação com os jurisdicionados e interessados, bem como intensificar e ampliar a utilização de métodos e técnicas de análise de dados para fiscalização contínua.

7. Aprimorar e intensificar as atividades de visão e previsão

Intensificar as atividades de visão e previsão, com o objetivo de contribuir para a efetividade do ciclo de políticas públicas e aprimoramento da gestão. Para tanto, deverão ser desenvolvidas capacidades estratégicas de antecipação e preparação para alterações previsíveis nas políticas governamentais, instituições e práticas de gestão e de antecipação e preparação para as tendências previsíveis e disruptivas que afetam o papel do governo e do Estado.



8. Ampliar e aprimorar a capacidade de resposta efetiva aos riscos emergentes

Avaliar constantemente a mudança no ambiente e as questões relevantes que impactam a sociedade, com o objetivo de identificar os riscos emergentes e de respondê-los adequada e tempestivamente.

9. Atuar com foco em questões sistêmicas, transversais e abrangentes

Adotar uma abordagem transversal, sistêmica e abrangente de fiscalização que considere a multiplicidade dos fatores, dimensões e atores, bem como as relações entre eles, que impactam no desempenho da gestão pública na concretização dos direitos fundamentais. A partir desta abordagem e do mapeamento dos riscos sistêmicos, o Tribunal deve atuar com o objetivo de contribuir para o aprimoramento das políticas, programas, projetos, processos e atividades públicas. Também, deve atuar em temas transversais e abrangentes que sejam relevantes para a concretização dos direitos fundamentais.

10. Produzir e disseminar conhecimento sobre a gestão pública, contribuindo para o debate de temas relevantes

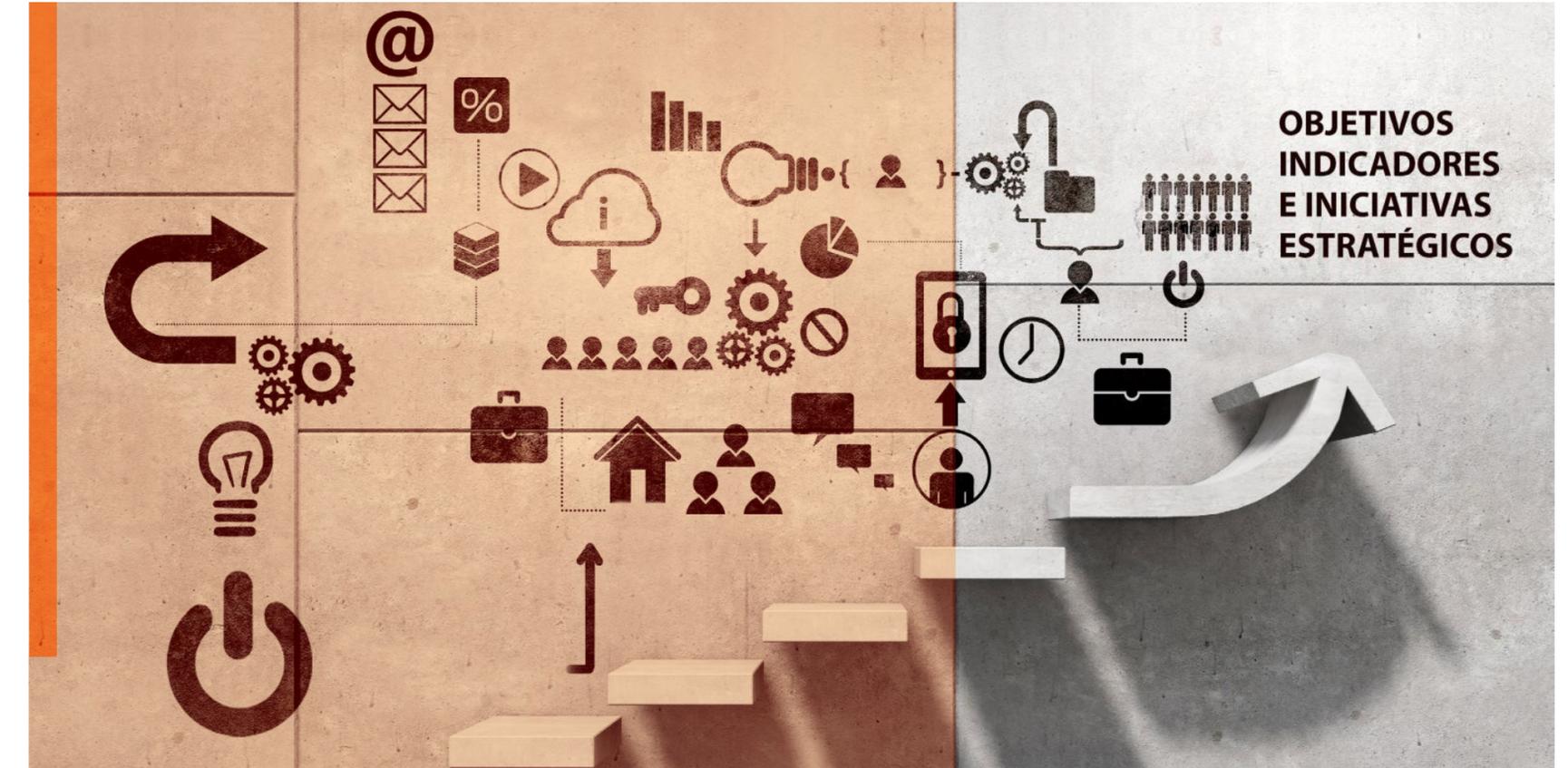
Produzir e difundir conhecimento, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento da gestão pública e do controle externo. Deve também se manter atualizado sobre as questões relevantes que estão sendo debatidas em foros internacional, nacional e local e participar das discussões. Para tanto, o Tribunal pode cooperar com instituições acadêmicas e outros atores estratégicos, desde que não comprometam a sua independência, autonomia e objetividade.

11. Intensificar o controle externo em rede e ampliar parcerias

Intensificar a atuação em rede e ampliar parcerias com a sociedade civil, administração pública, a comunidade acadêmica e os institutos de pesquisa, com o objetivo de promover o debate qualificado sobre temas relevantes e de aprimorar o controle externo.

12. Incentivar a inovação e a experimentação

Fortalecer suas capacidades de inovação e experimentação e promover um ambiente de aprendizado e aprimoramento contínuos. Os Tribunais também devem apoiar e estimular a inovação e a experimentação voltadas para a melhoria dos serviços públicos, observadas as especificidades da Administração Pública.



6.3 OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS

Como resultado dos estudos, pesquisas e avaliação dos ambientes interno e externo foram definidos pela Equipe de Formulação os objetivos estratégicos, ou seja, os resultados que a Instituição deseja alcançar. Com a finalidade de concentrar esforços e fortalecer as atividades de controle externo, a definição dos objetivos foi realizada em duas etapas: na primeira definiram-se os objetivos finalísticos e na segunda foram elaborados os objetivos de sustentação, visando assegurar e maximizar o alcance dos resultados institucionais.

Para cada objetivo foram construídos os indicadores estratégicos, que são os padrões utilizados para avaliar e mensurar o desempenho alcançado frente ao resultado esperado, e definidas iniciativas estratégicas, que são o conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos e ao preenchimento das lacunas existentes entre a performance atual e as metas futuras. Destaca-se que não se pretendeu criar um rol exaustivo de ações necessárias à consecução completa dos objetivos estratégicos, mas apenas identificar aquelas discutidas e consensadas no curso do processo de formulação como partes fundamentais para o alcance do resultado proposto.

6.3.1 OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS

Objetivo Estratégico n. 1

Criar sistemática institucionalizada de monitoramento das ações e decisões do Tribunal, que possibilite registrar e mensurar seus resultados e o benefício gerado para a sociedade.

Descrição do Objetivo: Para que um sistema de controle seja efetivo, precisa ser parte da estratégia o monitoramento constante das ações e decisões produzidas pelo Tribunal. É por meio do monitoramento que será possível verificar se as recomendações e determinações foram implementadas, assim como é possível repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos, mensurando se o Tribunal cumpre com o seu papel na geração de benefícios para a sociedade, fornecendo decisões eficientes, sustentáveis e orientadas para as pessoas.

Indicadores Estratégicos

- 1.1 Percentual de monitoramentos do cumprimento das deliberações realizados.
- 1.2 Percentual de ações de controle externo e de decisões com a proposta de benefício do controle e benefício potencial avaliados, registrados e mensurados.
- 1.3 Percentual de ações de controle externo e de decisões com benefício do controle efetivo registrado e mensurado.



Iniciativas Estratégicas

- 1.1 Implantar sistemática de registro e mensuração do Benefício do Controle em todas as etapas do processo.
- 1.2 Elaborar e implantar sistemática de monitoramento das ações e deliberações do Tribunal.
- 1.3 Desenvolver e implantar, no Sistema Focus, todas as funcionalidades para o registro do benefício e o monitoramento das ações de controle e das decisões do Tribunal, e promover as integrações necessárias com os demais sistemas.

Objetivo Estratégico n. 2

Aprimorar a comunicação e diversificar os instrumentos de divulgação dos resultados das ações de controle externo, considerando os diferentes públicos de interesse.

Descrição do Objetivo: O TCEMG pode ampliar seu impacto positivo ao estabelecer uma interação produtiva entre os seus diferentes públicos de interesse - sociedade civil, jurisdicionados, Poder Legislativo, dentre outros - e reforçar a cooperação e comunicação com o público em geral demonstrando relevância permanente para as pessoas e outros atores interessados. Por meio de uma comunicação eficiente, com um fluxo de informações estruturado, é possível aproximar-se mais da sociedade em geral, aprimorando a participação e fiscalização social. O objetivo reconhece a comunicação e a transparência como fundamentais para o controle social e a melhoria da gestão pública, e está alinhado aos princípios da NBASP 12, que estabelece que os Tribunais de Contas devem relatar informações objetivas, de forma simples e clara, usando linguagem que seja compreendida por todas as partes interessadas, além de divulgar de forma ampla os relatórios de auditoria e os resultados de suas ações, por meio de acessos facilitados e ferramentas de comunicação apropriadas.

Indicadores Estratégicos

- 2.1 Percentual de ações de controle externo divulgadas junto ao público de interesse.
- 2.2 Índice de participação nas ações de divulgação das ações de controle.
- 2.3 Índice de satisfação dos destinatários das ações de divulgação dos resultados das ações.
- 2.4 Percentual de divulgação das ações de controle pela mídia.



Iniciativas Estratégicas

- 2.1 Desenvolver estratégias de seleção e divulgação das ações de controle, considerando suas especificidades e os diferentes públicos de interesse.
- 2.2 Diversificar os instrumentos de produção e disseminação de conhecimento técnico de interesse dos jurisdicionados e demais públicos, com foco especialmente na divulgação tempestiva de resultados.

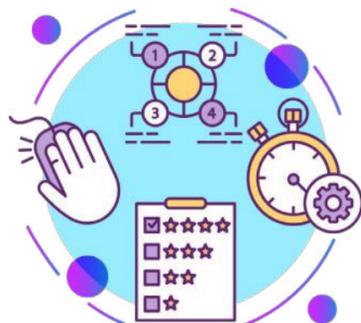
Objetivo Estratégico n. 3

Intensificar a atuação do controle na avaliação do desempenho e do impacto dos programas e políticas públicas, com foco na melhoria da governança pública.

Descrição do Objetivo: O Tribunal deve atuar com o objetivo de contribuir para a melhoria da governança pública democrática, compreendida como a capacidade de implementação de políticas, programas, projetos e ações públicas efetivas, considerando o envolvimento e colaboração dos diversos atores na construção de soluções que assegurem a concretização de direitos fundamentais. A avaliação e a fiscalização dos resultados das políticas públicas, incluindo-se aquelas mencionadas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e na Agenda 2030, estão relacionadas como diretrizes para atuação das Entidades de Fiscalização Superior, na Declaração de Moscou. Visto isso, o aprimoramento das atividades de avaliação do desempenho e do impacto dos programas e políticas públicas se torna essencial, pois é por meio da atuação do controle que será possível analisar a implementação, produtos, resultados e impactos o mais sistematicamente possível, medindo seu desempenho, bem como a sua utilidade e relevância.

Indicadores Estratégicos

- 3.1 Percentual de auditorias operacionais realizadas.
- 3.2 Percentual de ações de avaliação do desempenho e do impacto dos programas e políticas públicas com benefícios registrados e mensurados.
- 3.3 Percentual de avaliações de impacto de programas e políticas públicas e relatórios de produção de conhecimento em temas de atuação do controle externo priorizados.



Iniciativas Estratégicas

- 3.1 Estabelecer critérios estratégicos de atuação do controle na avaliação de desempenho e de impacto de políticas públicas, conforme temas selecionados, produzindo conhecimento com foco na melhoria da governança pública.
- 3.2 Implementar observatórios temáticos no Tribunal.

Objetivo Estratégico n. 4

Desenvolver e implantar uma estratégia de transformação digital, repensando as ações de controle no contexto digital.

Descrição do Objetivo: A revolução tecnológica impactou profundamente as atividades de controle externo. Neste contexto, a utilização da tecnologia da informação deixa de ser apenas uma ferramenta, para ser parte do processo de trabalho. O processo de coleta e análise de dados aplicáveis ao controle externo passa a integrar a ação de fiscalização, sendo, pois, atividade finalística e estratégica. A automatização de tarefas rotineiras possibilita a otimização dos recursos, enquanto o uso da inteligência artificial qualifica as decisões e potencializa os resultados. Portanto, é preciso redesenhar os processos de fiscalização a partir de uma nova perspectiva. As inovações tecnológicas não apenas acrescentam novos elementos, mas redefinem o processo de trabalho, nos níveis estratégico, tático e operacional. O Tribunal se compromete, com isso, a aprimorar seus processos internos apoiados por tecnologias digitais, ampliando continuamente a sua capacidade de captar e analisar dados, com objetivo de qualificar o processo de decisão e conferir maior efetividade ao controle externo.

Indicadores Estratégicos

- 4.1 Percentual de ações de controle executadas com utilização de métodos e técnicas de análise de dados.
- 4.2 Percentual de processos de controle externo redesenhados e implementados no contexto digital.
- 4.3 Percentual de implantação da estratégia de transformação digital.
- 4.4 Percentual de satisfação dos usuários com as ferramentas digitais disponíveis.



Iniciativas Estratégicas

- 4.1 Desenvolver e aprimorar instrumentos de suporte ao controle externo com o uso da inteligência artificial, de forma a possibilitar ganhos de eficiência.
- 4.2 Elaborar e implementar plano de dados abertos.
- 4.3 Fomentar o uso do sistema Focus e da Mina de Dados pelas unidades do Tribunal.
- 4.4 Elaborar e implementar estratégia de transformação digital do Tribunal.

Objetivo Estratégico n. 5

Implantar sistemática de seleção de temas e de planejamento das ações de controle alinhados às diretrizes estratégicas, às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASPs e aos pronunciamentos da Intosai.

Descrição do Objetivo: Visando contribuir para a promoção do desenvolvimento inclusivo e sustentável, com foco em direitos, bem como a importância de responder aos riscos emergentes, propõe-se (re)organizar a atuação do Tribunal em torno de eixos temáticos estratégicos, possibilitando a produção e disseminação de dados, informações e conhecimentos que facilitem a compreensão e o acompanhamento contínuo do ambiente e dos riscos relacionados aos objetos de fiscalização, dessa forma, contribuindo para uma nova sistemática de seleção de objetos e de planejamento das ações de controle.

Indicadores Estratégicos

- 5.1 Percentual de implantação de critérios institucionais de seletividade alinhados às diretrizes estratégicas, às NBASPs e aos pronunciamentos da Intosai.
- 5.2 Percentual de ações de controle planejadas e executadas em conformidade com os critérios da sistemática adotada.

Iniciativas Estratégicas

- 5.1 Elaborar e implementar sistemática de seleção de temas e de planejamento das ações de controle alinhadas às Diretrizes Estratégicas, NBASPs e pronunciamentos da Intosai.
- 5.2 Criar programa permanente de capacitação de auditores e divulgações, em todo o Tribunal, sobre as NBASPs e os pronunciamentos da Intosai.



Objetivo Estratégico n. 6

Promover aderência aos padrões nacionais e internacionais de qualidade nas ações de controle externo.

Descrição do Objetivo: Considerando a importância da definição da uniformização das normas e procedimentos de fiscalização, aderentes aos padrões internacionais, em especial os estabelecidos pela INTOSAI, o Instituto Rui Barbosa editou, em 2011, as Normas de Auditoria Governamental (NAGs). Posteriormente, o projeto foi ampliado e revisto, com a edição das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), Nível 1 (2015), Nível 2 (2017) e Nível 3 (2019). O Tribunal aderiu às NAGs e NBASPs. Contudo, verifica-se que a convergência das normas e padrões internacionais de auditoria (aplicáveis a todos os processos de controle externo), é um importante componente do fortalecimento institucional dos Tribunais de Contas, de aprimoramento das fiscalizações e da profissionalização dos trabalhos executados. Portanto, é fundamental dar continuidade ao processo de alinhamento aos padrões internacionais aplicáveis, razão pela qual é necessário implantar uma sistemática de controle e avaliação de qualidade efetiva, bem como avaliar, periodicamente, o grau de aderência a esses padrões.

Indicadores Estratégicos

- 6.1 Percentual de cumprimento dos critérios constantes do MMD referentes aos padrões nacionais das ações de controle.
- 6.2 Percentual de cumprimento dos quesitos constantes do SAI-PMF.
- 6.3 Percentual de procedimentos e processos de trabalho redesenhados em alinhamento às normas e padrões nacionais e internacionais de qualidade aplicáveis ao controle externo.

Iniciativas Estratégicas

- 6.1 Implantar sistemática de controle de qualidade nas ações de controle externo, alinhadas às normas nacionais e internacionais.
- 6.2 Aplicar ferramenta da Intosai para avaliação de diferentes tipos de auditoria para conferir a aderência aos padrões internacionais.



Objetivo Estratégico n. 7

Aprimorar a gestão de processos finalísticos, com foco em resultados tempestivos e relevantes, que agreguem valor à sociedade.

Descrição do Objetivo: O Tribunal deve aprimorar continuamente os processos de controle externo com foco em resultados que façam a diferença na vida das pessoas e que permitam respostas mais tempestivas, oportunas e relevante aos problemas enfrentados pela sociedade. Melhorar a gestão dos processos finalísticos significa dizer que o Tribunal deve redesenhar seus processos de trabalho que agregam valor para a sociedade, com foco em resultados de qualidade e no tempo certo. Mensurar o desempenho desses processos é reconhecer o papel da Instituição no aprimoramento da gestão e das políticas públicas e como ator que contribui para a geração de valor público por meio de um controle externo efetivo.

Indicadores Estratégicos

- 7.1 Percentual de cumprimento dos referenciais nacionais de prazo para deliberação de processos previstos no MMD.
- 7.2 Índice de cumprimento dos prazos de referência dos processos, com foco na efetividade.
- 7.3 Percentual de processos priorizados conforme critérios institucionais de relevância.

Iniciativas Estratégicas

- 7.1 Aprimorar processos de trabalho finalísticos, mapeando prazos e desempenho, com foco na eliminação de gargalos que dificultem a atuação relevante e tempestiva.
- 7.2 Aprimorar critérios de seletividade para atuação dos processos nas naturezas processuais priorizadas.



Objetivo Estratégico n. 8

Aprimorar e intensificar as ações de cooperação, coordenação e colaboração com outros órgãos de controle, bem como as ações em parceria com a academia, a administração pública e a sociedade.

Descrição do Objetivo: O Tribunal deve buscar articular esforços mediante o estabelecimento de compromissos e de ações conjuntas com outros órgãos de fiscalização e controle, com o objetivo de viabilizar o apoio às fiscalizações das instituições envolvidas, norteando-se pela confiança bem como pelo respeito à independência de cada uma (NBASP 10). Essa atuação conjunta deve compreender ações de cooperação, coordenação e colaboração, com foco na efetividade do controle. O Tribunal também pode atuar em parceria com a sociedade, as instituições acadêmicas, a administração pública e outros atores estratégicos, desde que não comprometam a sua independência, autonomia e objetividade.

Indicadores Estratégicos

- 8.1 Índice de ações de cooperação, coordenação e colaboração realizadas conjuntamente com outros órgãos de controle.
- 8.2 Percentual de ações realizadas em parceria com outros órgãos.

Iniciativas Estratégicas

- 8.1 Promover ações de controle em cooperação, coordenação e colaboração com outros órgãos de controle.
- 8.2 Promover parcerias com a academia e entidades da sociedade civil.



Objetivo Estratégico n. 9

Intensificar a atuação preventiva, concomitante e dialógica, baseada em análise de risco e na visão sistêmica do objeto fiscalizado, com vistas ao aperfeiçoamento da gestão pública.

Descrição do Objetivo: Para o aprimoramento da gestão pública, torna-se necessário aproximar o controle aos fatos, por meio de procedimentos que possibilitem a prevenção da ocorrência de irregularidades ou impropriedades, bem como a correção do curso de ações, seja no viés de conformidade ou de desempenho. Para assegurar a efetividade e legitimidade do controle, é importante implantar mecanismos de construção dialógica das soluções que envolvam os afetados pelas decisões (responsáveis e interessados). Também é fundamental implantar mecanismos de acompanhamentos contínuos, de modo a subsidiar o processo de tomada de decisão do Tribunal, considerando os critérios de materialidade, seletividade e risco.

Indicadores Estratégicos

- 9.1 Percentual de ações de controle preventivo e concomitante desenvolvidas no período.
- 9.2 Índice de cumprimento das deliberações decorrentes de ações de controle preventivas e concomitantes.
- 9.3 Percentual de benefício registrado e mensurado nas ações de controle preventivas e concomitantes.



Iniciativas Estratégicas

- 9.1 Implantar sistemática de acompanhamento dos atos de gestão, pautada em critérios de análise de risco e na visão sistêmica do objeto fiscalizado.
- 9.2 Realizar diagnósticos sistêmicos com foco nas causas que limitam os resultados das políticas públicas.
- 9.3 Realizar e intensificar a capacitação dos servidores envolvidos em todas as etapas do processo de trabalho dessa natureza.
- 9.4 Criar mecanismos institucionais que estabeleçam prioridade para ações de controle deflagradas pelo Tribunal.

6.3.2 OBJETIVOS, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICOS DE SUSTENTAÇÃO

Objetivo Estratégico n. 10

Otimizar o planejamento e a gestão dos recursos materiais, orçamentários, financeiros e patrimoniais, assegurando o alinhamento com a estratégia por meio de critérios institucionais de priorização e com o desenvolvimento sustentável.

Descrição do Objetivo: Aprimorar o alinhamento entre o planejamento e o orçamento, de modo a garantir que os instrumentos de planejamento estratégico e de desenvolvimento sustentável sejam norteadores da gestão dos recursos, promovendo assim maior efetividade e transparência.

Indicadores Estratégicos

- 10.1 Índice de Governança e Gestão de Contratações – Igestcontrat (IGG-TCU).
- 10.2 Índice de Governança e Gestão Orçamentária (IGG-TCU).
- 10.3 Percentual de processos e produtos com custo mensurado.
- 10.4 Número de práticas sustentáveis implementadas.



Iniciativas Estratégicas

- 10.1 Implementar a sistemática de custos no Tribunal.
- 10.2 Implantar processo de Governança das Contratações, incluindo a realização de planejamento institucional específico e estabelecimento de métricas para mensuração dos resultados dos contratos.
- 10.3 Estruturar tratamento para as demandas priorizadas no processo orçamentário.

Objetivo Estratégico n. 11

Aprimorar a governança de pessoas, considerando os diversos vínculos de trabalho, e fortalecer a gestão por competências alinhando todos os subsistemas de gestão de pessoas.

Descrição do Objetivo: Aperfeiçoar o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle relacionados à gestão de pessoas, considerando aqui tanto servidores como colaboradores. Para tanto, deve intensificar o alinhamento dos subprocessos de gestão de pessoas - provisão, recrutamento e seleção, manutenção, desenvolvimento, desempenho, recompensa, monitoramento - à gestão por competências e demais políticas, princípios e diretrizes da Política de Gestão de Pessoas do Tribunal, bem como às normas nacionais e internacionais aplicáveis aos órgãos de controle externo. O aprimoramento da governança de pessoas é fundamental para o desenvolvimento de um corpo funcional motivado, com senso de serviço público, competente e comprometido com o alcance dos resultados e com a Missão institucional.

Indicadores Estratégicos

- 11.1 Percentual da Avaliação de Desempenho com foco em Competências implantado.
- 11.2 Índice de governança em gestão de pessoas IGOV- Pessoas (IGG-TCU).
- 11.3 Percentual de subsistemas de gestão de pessoas alinhados à gestão por competências.



Iniciativas Estratégicas

- 11.1 Capacitar os gestores em conceitos, ferramentas e práticas relativas ao modelo de gestão de pessoas por competências adotado pelo Tribunal.
- 11.2 Definir os processos de trabalho críticos, considerando as especificidades das atividades realizadas e a necessidade de sucessão das ocupações críticas.
- 11.3 Promover a gestão do dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho efetiva e terceirizada, em todas as unidades do Tribunal, considerando as especificidades das atividades desenvolvidas em cada uma delas.

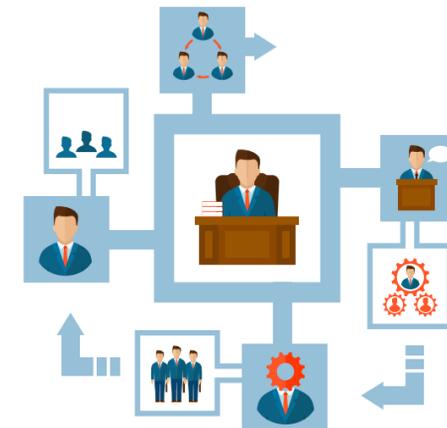
Objetivo Estratégico n. 12

Estabelecer e implementar estratégia institucional para gestão da terceirização e a sua integração na força de trabalho do Tribunal.

Descrição do Objetivo: Para aprimorar o desempenho institucional, torna-se necessário instituir critérios institucionais claros quanto a terceirização, a partir do dimensionamento da força de trabalho necessária para o alcance dos resultados institucionais. A gestão da força de trabalho no Tribunal deve ser integrada e considerar os diversos vínculos de trabalho observando, na definição e na implementação dessa estratégia, as normas e especificidades dos órgãos de controle e das atividades de fiscalização.

Indicadores Estratégicos

- 12.1 Percentual de implementação da estratégia institucional de gestão da terceirização.
- 12.2 Percentual da força de trabalho terceirizada mapeada.
- 12.3 Percentual de colaboradores alocados em conformidade com a estratégia de gestão da terceirização.



Iniciativas Estratégicas

- 12.1 Realizar diagnóstico de cargos, lotações e atividades realizadas pelos terceirizados, considerando o dimensionamento da força de trabalho realizado.

Objetivo Estratégico n. 13

Criar e implementar modelo institucional estruturado de governança, integridade e gestão de riscos.

Descrição do Objetivo: A Norma Brasileira de Auditoria do Setor Público – NBASP 12 orienta os Tribunais de Contas para a observância dos bons princípios de governança e prevê a necessidade de terem uma estrutura de gestão e apoio organizacional adequados ao bom processo de governança e às boas práticas de gestão. Os princípios 9 e 10 da referida norma alertam para o dever de aperfeiçoamento dos sistemas de controle interno, para a necessidade de se identificar, avaliar, responder e monitorar regularmente os riscos organizacionais, e de serem aplicados altos padrões de integridade e ética em todos os aspectos do seu trabalho, de modo a servir como exemplo. O fomento à cultura de integridade e a criação de um sistema colaborativo robusto nesse sentido também são objetivos da Rede Mineira de Integridade, da qual o TCEMG é signatário. Portanto, tornam-se prementes e fundamentais a estruturação de modelo institucional de governança, o aprimoramento da capacidade de resposta aos riscos e a gestão da ética, bem como a implantação de programa de integridade, tendo em vista as normas nacionais e internacionais aplicáveis.

Indicadores Estratégicos

- 13.1 Percentual de atendimento das recomendações e orientações do Controle Interno.
- 13.2 Percentual de implantação do Plano de Integridade.
- 13.3 Percentual de riscos em processos e atividades críticas gerenciados.
- 13.4 Índice de Governança e Gestão Pública do TCEMG – IGG (TCU)

Iniciativas Estratégicas

- 13.1 Implantar modelo institucional de governança, integridade e gestão de riscos.
- 13.2 Alinhar os processos de trabalhos de sustentação do Tribunal aos princípios estabelecidos pelas NBASPs Nível 1 - Princípios Basilares e Pré-requisitos para o funcionamento dos Tribunais de Contas Brasileiros.



Objetivo Estratégico n. 14

Implantar a gestão do conhecimento, com a definição de política, processos e práticas.

Descrição do Objetivo: Implementar política que garanta o mapeamento, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento, contribuindo para um ambiente colaborativo e que estimule a inovação.

Indicadores Estratégicos

- 14.1 Percentual de implantação e cumprimento da política de gestão do conhecimento.
- 14.2 Percentual de unidades com práticas de gestão do conhecimento implantadas.

Iniciativas Estratégicas

- 14.1 Definir e implantar política de gestão do conhecimento.
- 14.2 Elaborar e implementar plano de gestão do conhecimento para os processos de trabalho críticos prioritizados, incluindo o estabelecimento de práticas e ferramentas tecnológicas.



Objetivo Estratégico n. 15

Promover integração e sinergia institucional, aprimorando os instrumentos de comunicação interna.

Descrição do Objetivo: Aprimorar os canais de comunicação interna, utilizando linguagem acessível, de modo a fomentar a interatividade, integração, sinergia e a participação dos servidores.



Indicadores Estratégicos

- 15.1 Grau de percepção de integração e sinergia no Tribunal.
- 15.2 Número de ações de integração entre as unidades do Tribunal realizadas.

Iniciativas Estratégicas

- 15.1 Criar programa permanente de integração, com o objetivo de promover ações de aproximação entre unidades e entre as áreas finalísticas e de sustentação, oportunizando o aprendizado mútuo.
- 15.2 Aprimorar as ações de divulgação das orientações técnicas temáticas e deliberações do Colegiado para as diversas unidades do Tribunal.

Objetivo Estratégico n. 16

Desenvolver e mapear competências gerenciais, considerando o perfil profissional necessário e a criação de um programa permanente de formação e seleção de líderes.

Descrição do Objetivo: O desenvolvimento das competências gerenciais e a formação de bons líderes são de extrema relevância para a gestão e a governança públicas. O alinhamento das pessoas é condição para o alcance dos objetivos e resultados pretendidos por uma organização, e a liderança exerce papel fundamental nesse aspecto, sendo um dos mecanismos da governança pública, ao lado da estratégia e da accountability, conforme estabelecido na Resolução n. 12/2018 da Atricon. A mesma norma estabelece como uma das diretrizes para fortalecimento da governança nos Tribunais de Contas a avaliação do efetivo desempenho dos seus gestores. A Política de Gestão de Pessoas do TCEMG – Resolução n. 09/2010, por sua vez, é clara ao mencionar a formação e o desenvolvimento de competências de gestão, em particular as competências para liderar pessoas e equipes de trabalho e para orientar processos operacionais e ações convergentes com os valores e objetivos estratégicos do Tribunal. Dessa forma, é imprescindível tornar o mapeamento e a qualificação dos gestores e líderes uma realidade permanente na Instituição. Além disso, o Tribunal pretende, com o presente objetivo, consolidar o modelo de gestão por competências gerenciais, além de constituir um programa para mapeamento de perfis, seleção e desenvolvimento permanentes. Tais ações têm importância estratégica, pela repercussão na atuação mais efetiva de todo o corpo técnico do Tribunal.

Indicadores Estratégicos

- 16.1 Percentual de implantação do programa permanente de formação e seleção de líderes.
- 16.2 Percentual de competências gerenciais mapeadas e avaliadas.
- 16.3 Percentual de líderes selecionados com base no mapeamento de perfil profissional.



Iniciativas Estratégicas

- 16.1 Elaborar e implementar programa permanente de formação e seleção de líderes, bem como banco de talentos.
- 16.2 Definir e implantar ações permanentes de desenvolvimento de competências gerenciais.
- 16.3 Definir atribuições para os cargos de provimento em comissão e para as Funções Gratificadas.

Objetivo Estratégico n. 17

Aprimorar a estratégia de dimensionamento e gestão da força de trabalho e do desempenho, vinculando a movimentação e a alocação de pessoas a critérios técnicos.

Descrição do Objetivo: Promover a alocação de pessoal de modo a suprir, quantitativa e qualitativamente, as necessidades de cada atividade, considerando o dimensionamento da força de trabalho e as competências mapeadas, consolidando as políticas de gestão de pessoas definidas na Resolução n. 09/2010 do TCEMG.

Indicadores Estratégicos

- 17.1 Percentual de movimentação e alocação de pessoas, observados os critérios da estratégia de dimensionamento e gestão da força de trabalho.
- 17.2 Percentual de servidores desenvolvidos nas competências previstas nos PDIs elaborados, tendo em vista o aprimoramento do desempenho almejado.

Iniciativas Estratégicas

- 17.3 Promover a alocação de pessoas, baseada na gestão do dimensionamento da força de trabalho e nos perfis profissionais desejados (documentados) pelas unidades organizacionais.
- 17.4 Sistematizar o ciclo de avaliação do desempenho por competências e de elaboração dos Planos de Desenvolvimento Individuais - PDIs, alinhando-o com a elaboração de um Plano de Educação Corporativa de Desenvolvimento de Competências.
- 17.5 Reformular a avaliação de desempenho com foco em competências, para fins de desenvolvimento na carreira.



Objetivo Estratégico n. 18

Desenvolver competências digitais, disseminar a cultura de dados e implantar a governança de dados e de tecnologia da informação alinhada à estratégia.

Descrição do Objetivo: Promover programas de capacitação dos servidores quanto a análise de dados. E instituir conjunto de políticas, processos, papéis e responsabilidades associados a estruturas e pessoas da organização, de modo a se estabelecer claramente o processo de tomada de decisões e as diretrizes para o gerenciamento e uso da tecnologia da informação, tudo isso de forma alinhada com a Visão, Missão e metas estratégicas da organização.

Indicadores Estratégicos

- 18.1 Percentual de participação das pessoas em programas de desenvolvimento de competências digitais.
- 18.2 Índice de Governança e Gestão de TI (IGovTI).
- 18.3 Grau de adesão ao DAMA DMBOK (framework aplicável à governança de dados).

Iniciativas Estratégicas

- 18.1 Criar programa de desenvolvimento de competências digitais, considerando as especificidades das atividades e os processos de trabalho da unidade em que o servidor está lotado.
- 18.2 Elaborar e implantar modelo institucional de governança em TI, incluindo processo de planejamento específico e definição de papéis e responsabilidades como o de gestores de negócio dos sistemas de TI.



Objetivo Estratégico n. 19

Implantar política e programa de educação corporativa, estabelecendo princípios e diretrizes de aprendizagem organizacional, alinhados às melhores práticas educacionais.

Descrição do Objetivo: Cabe aos Tribunais de Contas promover o desenvolvimento profissional contínuo, que contribua para a excelência do indivíduo, da equipe e da organização, segundo a NBASP 12. A Norma 40 complementa dizendo que se deve promover a aprendizagem e a formação de todos os membros e servidores para facilitar o desenvolvimento profissional e a capacitação adequada ao estágio atual da profissão. Nesse sentido, o Tribunal deve implantar política e programas de educação corporativa alinhados à estratégia, considerando os regulamentos em vigor, como a Política de Gestão de Pessoas do Tribunal (Resolução n. 09/2010), o Regulamento da Escola de Contas (Resolução n. 14/2011), e as demais normas nacionais e internacionais aplicáveis ao controle externo, além das melhores práticas educacionais disponíveis.

Indicadores Estratégicos

- 19.1 Percentual de ações de educação corporativa voltadas para o cumprimento da estratégia.
- 19.2 Percentual de ações de educação corporativa elaboradas e desenvolvidas com foco em lacunas de competências identificadas.
- 19.3 Percentual de participação das pessoas em programa de desenvolvimento de competências.

Iniciativas Estratégicas

- 19.1 Criar programa de desenvolvimento das pessoas e equipes com base nas necessidades da unidade/equipe e dos respectivos processos de trabalho e produtos entregues.
- 19.2 Implantar programa de educação corporativa alinhado ao modelo de gestão por competências e às diretrizes estratégicas.
- 19.3 Implantar sistemática de avaliação das ações educacionais, considerando os vários níveis de aprendizagem, com o objetivo de promover melhoria contínua.





Próximos Passos

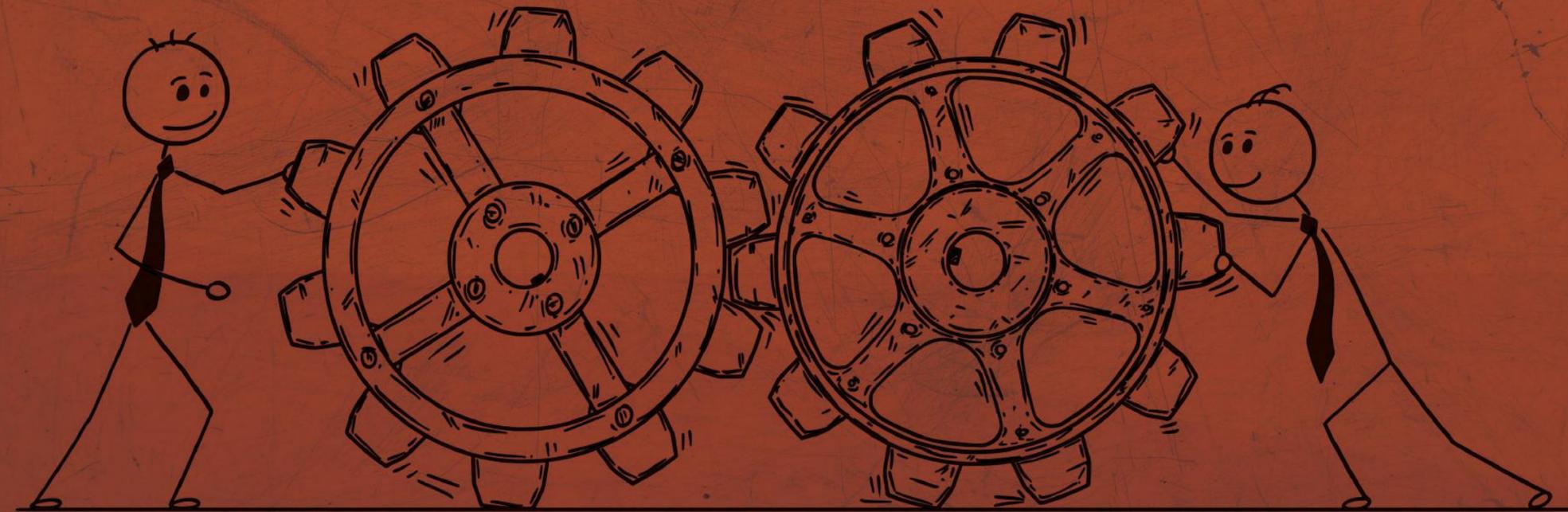
7 PRÓXIMOS PASSOS

Observada a Resolução n. 08/2017 serão realizadas, nos primeiros meses de 2021, as atividades de desdobramento do Plano, a construção dos painéis de contribuição das áreas e a definição de metas. Serão ainda realizadas ações de divulgação e disseminação da estratégia institucional, de forma a incentivar o comprometimento de todos os gestores e servidores com o alcance dos resultados. Outra etapa importante para o alcance dos objetivos propostos é o monitoramento e acompanhamento sistemático da execução do Plano, que permitirá o contínuo alinhamento entre as diversas ações e os ajustes que se fizerem necessários durante todo o processo, considerando eventuais alterações do ambiente externo e interno que possam impactar a atuação do Tribunal.



O Sal da Terra

Beto Guedes



*“Vamos precisar de todo mundo
Um mais um é sempre mais que dois
Pra melhor juntar as nossas forças”*

“Disse que o mineiro não crê demasiado na ação objetiva; mas, com isso, não se anula.
Só que mineiro não se move de graça. Ele permanece e conserva.
Ele espia, indaga, protela ou palia, se sopita, tolera, remancheia, perrengueia, sorri,
escapole, se retarda, faz véspera, tempera, cala a boca, matuta,
destorce, engambela, pauteia, se prepara. Mas, sendo a vez, sendo a hora, Minas
entende, atende, toma tento, avança, peleja e faz.”

Guimarães Rosa | “Grande Sertão: Veredas”

