

The background of the cover is a vibrant blue with a complex, abstract design. It features several interlocking gears of varying sizes, some rendered in a darker blue and others in a lighter, semi-transparent blue. The gears are set against a backdrop of numerous thin, white and light blue lines that radiate from the center, creating a sense of motion and depth. The overall aesthetic is clean, modern, and technical.

# PLANO ESTRATÉGICO 2015-2019

The logo for the Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais (TCEMG) consists of a stylized red and white triangle pointing upwards and to the right.

**TCEMG**  
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS

---

## COMPOSIÇÃO

---

### CONSELHEIROS

Adriene Barbosa de Faria Andrade - Presidente  
Sebastião Helvecio Ramos de Castro - Vice-Presidente  
Cláudio Couto Terrão - Corregedor  
Wanderley Geraldo de Ávila  
Mauri José Torres Duarte - Ouvidor  
José Alves Viana  
Gilberto Pinto Monteiro Diniz

### CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

Licurgo Joseph Mourão de Oliveira  
Hamilton Antônio Coelho

### MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS

Daniel de Carvalho Guimarães - Procurador-Geral  
Elke Andrade Soares de Moura Silva - Subprocuradora-Geral  
Maria Cecília Mendes Borges  
Glaydson Santo Soprani Massaria  
Sara Meinberg Schmith de Andrade Duarte  
Marcílio Barenco Corrêa de Mello  
Cristina Andrade Melo

---

## APRESENTAÇÃO

---

Considerando a importância de uma atuação integrada e com foco em resultados, este Tribunal implementou, no ano de 2004, o primeiro Plano Estratégico para o período de 2004 a 2008, com o objetivo de estabelecer as diretrizes norteadoras de suas ações.

Desde então, o processo de planejamento estratégico tem sido decisivo para alavancar as melhorias alcançadas ao longo dos últimos dez anos. Os benefícios são visíveis e indicam uma grande transformação na forma de funcionamento e atuação do Tribunal.

O segundo Plano Estratégico – 2010 a 2014 – possibilitou novos avanços que vieram corroborar de forma positiva para essa trajetória.

Dentre as principais realizações proporcionadas com o instrumental estratégico, executado de forma descentralizada pelas diversas unidades da Casa, destacam-se uma maior assimilação dos fundamentos de gestão estratégica, a difusão da cultura do trabalho em equipe e maior integração interna.

Dando continuidade ao processo de planejamento, o Tribunal aprovou, por meio da Resolução nº 27, de 10/12/2014, o Terceiro Plano Estratégico, para o período de 2015 a 2019.

Um dos pilares fundamentais do planejamento estratégico é o conhecimento do ambiente institucional, considerando análises das variáveis que estejam afetando ou possam vir a afetar a atuação da organização e os seus resultados, nos cenários presente e futuro.

No âmbito do Estado e da Administração Pública, o debate atual inclui várias possibilidades de relacionamento interinstitucional.

Para desenvolver suas funções, o Estado se relaciona com outras estruturas de poder, destacando-se as organizações do setor privado e o terceiro setor, bem como a própria sociedade, considerando especialmente os novos arranjos e formas de articulação existentes na atualidade – Estado em Rede e Governança Social.

Nesse contexto, tratando-se do planejamento de um órgão de controle da gestão pública, essa análise necessariamente inclui a compreensão de seu ambiente institucional, como ente pertencente ao Estado, e as suas relações com seus jurisdicionados, fornecedores, parceiros e, em especial, com a **sociedade**, cujo bem estar deve constituir-se no seu principal alvo de atuação.

A sociedade está cada vez mais ciente de seus direitos e atuante, não só no plano do debate político, mas também na cobrança de resultados efetivos por parte do poder público.

Acrescente-se que um dos pressupostos básicos de atuação do gestor público consiste na necessidade de ser assegurada a eficiente gestão dos recursos, para atender com presteza às demandas dos diversos interessados, de modo a criar valor público.

Assim, no plano interno, a análise ambiental impõe não só a identificação de potencialidades, mas também das situações em que a instituição se mostre fragilizada, bem como dos recursos disponíveis (financeiros, materiais, humanos, tecnológicos). Requer também o conhecimento da estrutura organizacional, bem como da performance dos processos e procedimentos de trabalho e de suas demandas de melhorias.

Dessa forma, o aprimoramento do processo de planejamento, mediado por processo participativo e com metodologia adequada, torna-se condição fundamental para direcionar as ações desta Corte frente ao seu ambiente institucional, interno e externo, visando permitir o alcance dos princípios de eficiência, eficácia e efetividade na realização das ações de sua responsabilidade.

O novo Plano foi elaborado com o auxílio de consultoria da Fundação Dom Cabral. Foi subsidiado por extensas atividades desenvolvidas com a substancial participação da Equipe de Formulação Estratégica, composta por representantes de diversas unidades do Tribunal.

O ciclo de planejamento estratégico representa uma grande oportunidade para que o Tribunal possa dar continuidade às ações do Plano que ora se encerra, bem como adotar outras ações visando atender às novas demandas de melhoria ou de inovação. Esse processo contribuirá para assegurar a evolução continuada de seu sistema de gestão e, principalmente, para produzir resultados que agreguem valor para a sociedade.

É a partir da construção de um novo posicionamento estratégico que este Tribunal poderá assegurar as condições necessárias ao enfrentamento dos desafios presentes nos cenários, atual e futuro.

---

## PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

---

### 1 METODOLOGIA

O ponto de partida de elaboração de um Plano é a formulação estratégica, por meio da qual a organização se mobiliza para analisar seu ambiente institucional, elaborar seu referencial da identidade organizacional e definir objetivos e iniciativas estratégicas que, posteriormente, são desdobradas em projetos e planos de ação.

O novo Plano, a exemplo do anterior, foi elaborado com base na metodologia do *Balanced Scorecard*, ferramenta de modelagem, mensuração e gerenciamento que apoia os processos de formulação e gestão da estratégia (KAPLAN e NORTON, 1997).

O BSC 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. Propicia o alinhamento e o encadeamento de objetivos vinculados a temas específicos, e a relação de causa e efeito entre uma ação e o resultado esperado para um objetivo sob uma determinada perspectiva.

No Setor Público, a estratégia é elaborada considerando quatro grandes perspectivas: resultados para a sociedade, processos internos, aprendizado e finanças.

O resultado desse processo é traduzido, de forma simples e clara, no Mapa Estratégico, representação gráfica da estratégia da organização. Esse modelo auxilia na tradução da missão institucional e de sua visão de futuro, possibilitando uma atuação coordenada e integrada nos diversos níveis organizacionais.

### 2 Desenvolvimento do processo no TCEMG

#### 2.1 Primeira Etapa: Customização da solução metodológica

A customização da solução metodológica consistiu na realização de entrevistas com Conselheiros, Conselheiros Substitutos, Procuradores do Ministério Público junto ao Tribunal, Assessores e Diretores.

As 28 entrevistas realizadas permitiram ao Consultor a percepção sobre as principais questões relativas ao ambiente institucional.

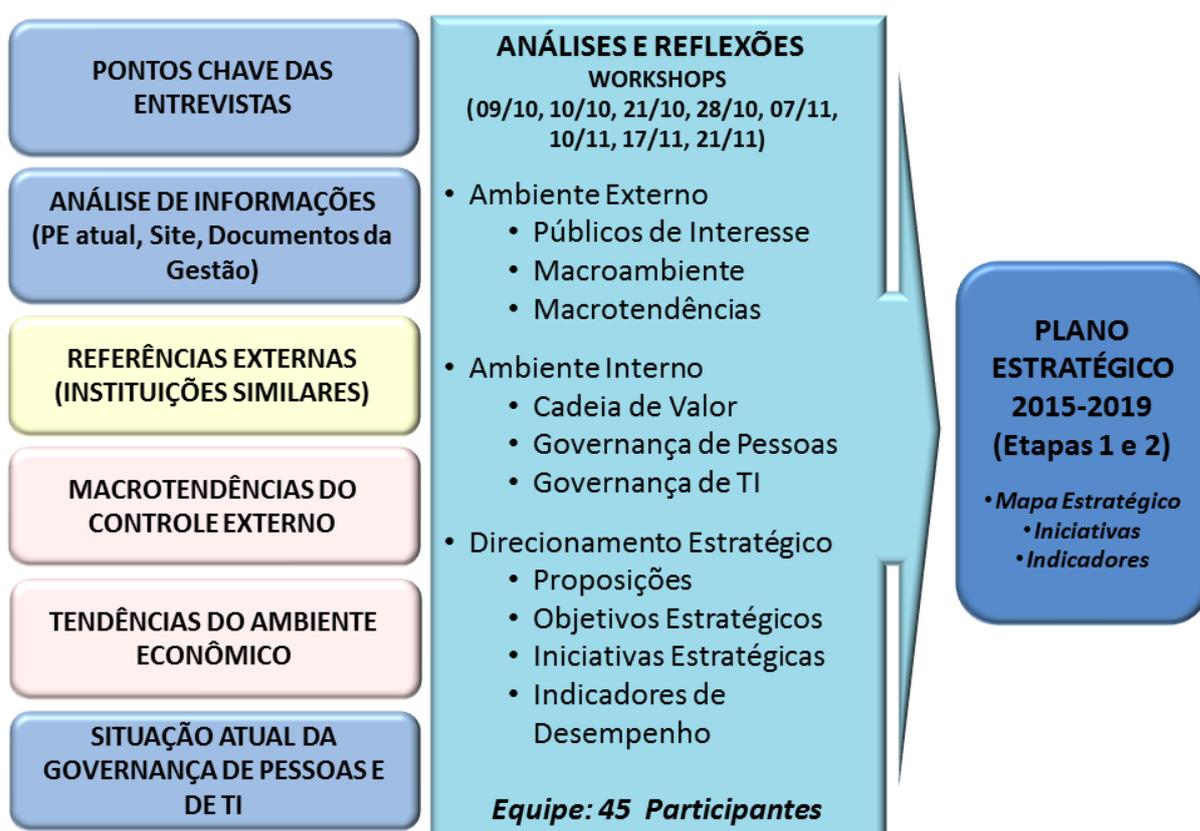
Também foi realizada a análise de dados preliminares sobre o contexto de atuação do Tribunal: principais processos, serviços e fontes de recursos, desafios da gestão, planos anteriores e projetos em andamento.

Nessa etapa, foi definida a Equipe de Formulação Estratégica, composta por servidores com conhecimento técnico/gerencial, representantes de diversas unidades do Tribunal (Gabinetes de Conselheiros e de Conselheiros Substitutos, Gabinetes de Procuradores, Assessores e Diretores), e responsáveis por projetos prioritários.

## 2.2 Segunda Etapa: Desenvolvimento do processo de planejamento

Essa etapa consistiu no desenvolvimento dos trabalhos de formulação estratégica, tendo sido realizadas a análise dos ambientes interno e externo, a revisão da identidade organizacional, a construção dos objetivos e a definição de iniciativas estratégicas para o período 2015-2019.

### REFERÊNCIAS UTILIZADAS PARA CONDUÇÃO DA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



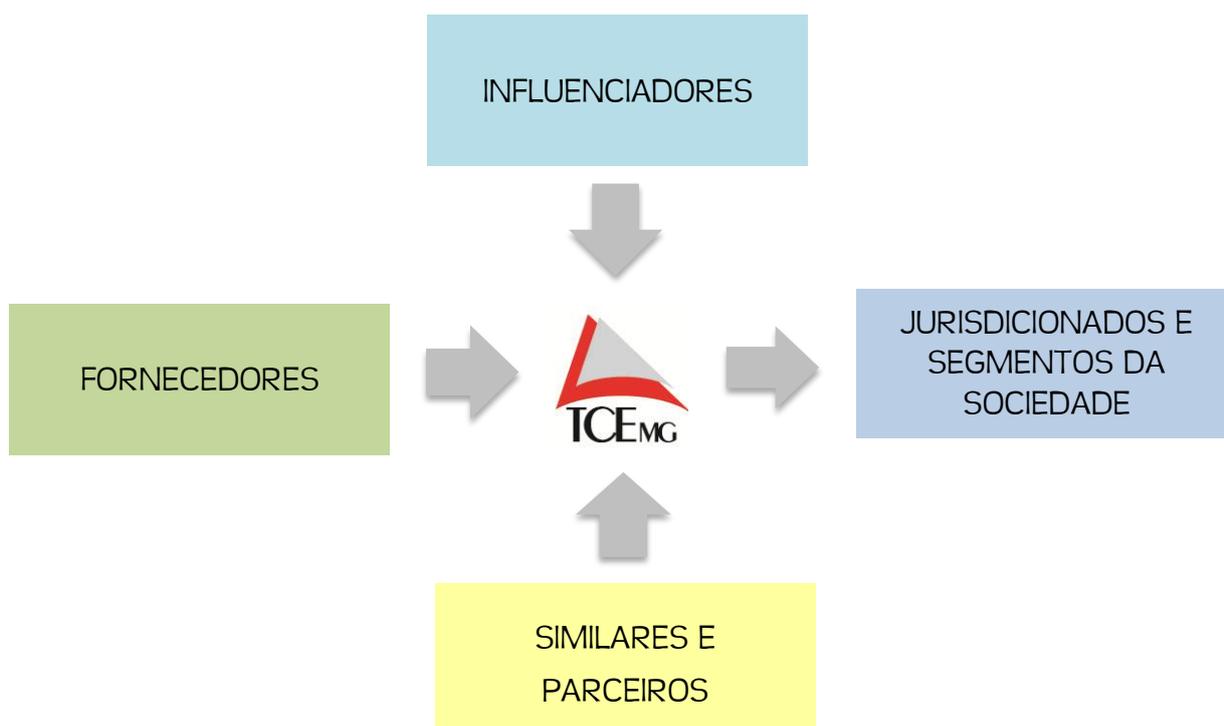
## 2.2.1 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo consistiu no mapeamento dos fatores externos que impactam e influenciam na 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, assim definidas:

- Oportunidades: situações externas à Organização, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas, podem influenciá-la positivamente.
- Ameaças: situações externas à Organização, atuais ou futuras que, se não eliminadas ou evitadas por ela, podem influenciá-la negativamente.

Visando ampliar os estudos do ambiente externo, foi realizada a análise dos principais públicos de interesses - instituições e grupos da sociedade - com os quais o Tribunal se relaciona (*Stakeholders*), classificados em quatro categorias:



Foram avaliados os seguintes aspectos: "O que esperam do Tribunal", "O que o Tribunal tem a oferecer", "O que o Tribunal espera deles" e "Quais os fatores críticos de sucesso".

Os fatores críticos de sucesso são situações que devem receber constante atenção e acompanhamento por parte dos gestores.

A avaliação desses fatores contribuiu para identificar os pontos fortes e fracos, bem como proposições para seu aprimoramento.

Ainda, foram examinados os vetores legal/regulatório, demográfico/social, econômico, tecnológico e político, considerando suas variáveis, tendências, ameaças e oportunidades.

Os principais aspectos apontados na análise prospectiva realizada pela Equipe de Formulação Estratégica foram:

### **Vetor Legal/Regulatório**

- Possibilidade de edição de novas PEC's que possam vir a alterar a forma de controle externo. Oportunidade para buscar o fortalecimento institucional, o aprimoramento da atuação e maior visibilidade das ações de controle externo realizadas pelos Tribunais.
- Criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas: possibilidade de redução da autonomia institucional. Oportunidade para implantação do sistema de governança dos Tribunais e fortalecimento do controle externo.
- Nova contabilidade pública em consonância com as normas internacionais, impondo a necessidade de padronização dos procedimentos contábeis. Oportunidade de aperfeiçoamento da gestão pública de forma geral.

### **Vetor Demográfico/Social:**

- Aumento da diversidade dos perfis dos jurisdicionados: aumento da complexidade das ações de fiscalização, dificultando o seu planejamento. Oportunidade de adoção de formas de fiscalização mais eficazes.
- Maior participação social e das entidades representativas da sociedade civil no exercício do controle. Oportunidade para fomentar o controle social e adotar ações para incrementar a transparência na gestão dos recursos públicos.
- Envelhecimento e migração da população, com impacto nas demandas por políticas públicas e, por consequência, nas atividades dos Tribunais. Oportunidade de aprimorar a fiscalização das políticas públicas.

### **Vetor Econômico**

- Crise econômica: possibilidade de diminuição na arrecadação, com impacto no orçamento e na atuação do Tribunal. Oportunidade para impor maior planejamento e seletividade nas ações de fiscalização, em especial de fiscalização da receita, bem como fomentar a eficiência da gestão.
- Baixo desenvolvimento econômico: possibilidade de escassez de recursos para o Tribunal e jurisdicionados. Oportunidade para fortalecimento da gestão fiscal responsável, das ações de controle, bem como da função de planejamento.

## Vetor Tecnológico

- Evolução tecnológica: necessidade de atualização constante, tendência de ampliação da demanda por novos equipamentos para melhor aproveitamento das tecnologias disponíveis. Limitação de recursos para investimento em tecnologia da informação. Oportunidade para simplificação dos processos e priorização de investimentos em TI.
- Redes sociais: aumento da participação das redes sociais. Oportunidade para ampliar os canais de contato virtual, bem como para estimular o controle social e efetivação da transparência.
- Intensificação do uso da tecnologia da informação: inovações, cada vez mais rápidas e significativas. Maior complexidade das atividades de fiscalização e controle. Oportunidade para melhoria das ações, tempestividade e racionalização dos processos de trabalho, com impacto na produtividade e na qualidade dos serviços.

## Vetor Político

- Alternância de poder/dirigentes dos jurisdicionados: tendência de descontinuidade das políticas públicas. Oportunidade de adoção de boas práticas de gestão e estabelecimento de novos parâmetros de fiscalização e controle.
- Mudanças no Executivo e Legislativo. Oportunidade para fortalecer o perfil técnico da instituição e aperfeiçoar o seu papel pedagógico.

### 2.2.2 Análise do Ambiente Interno

A análise do ambiente interno é um esforço dirigido visando ao conhecimento da organização, sua performance, seus servidores, seus processos, sua estrutura organizacional e sua infraestrutura.

Nessa fase, procura-se conhecer melhor a realidade institucional, seus pontos fortes e pontos fracos, ou seja, o que pode contribuir para o seu desempenho e os desafios que precisam ser enfrentados para seu aprimoramento.

Foram realizadas atividades de análise e avaliação de dados e informações sobre os principais fatores internos, obtidos por meio de palestras sobre temas específicos, resultados de entrevistas e pesquisas realizadas no âmbito interno, além de apresentações sobre temas estratégicos e dos resultados do Plano anterior.

Por meio da análise da Cadeia de Valor do Tribunal, procedeu-se à avaliação dos macroprocessos de trabalho, relativos às atividades fim e meio, identificando-se as principais atividades referentes a cada macroprocesso, suas forças e fraquezas, e as oportunidades de melhoria e de efetividade a eles inerentes.

Também foram consideradas as resoluções da Atricon e os compromissos assumidos pelos Tribunais de Contas por meio das cartas de Fortaleza, Vitória e Campo Grande, que têm por finalidade alinhar iniciativas dos Tribunais às demandas sociais, bem como adotar mecanismos para fortalecimento institucional dos Tribunais de Contas.

Um insumo importante para a discussão do ambiente interno foi o resultado da **II Pesquisa de Macrotendências do Controle Externo**, elaborada pelo TCEMG nos meses de agosto e setembro deste ano com o objetivo de:

- Levantar as grandes e significativas tendências do controle da gestão dos recursos públicos, a partir da análise dos planos estratégicos e normas dos Tribunais de Contas e outros órgãos públicos de controle, entidades representativas do controle da gestão dos recursos públicos nacionais e internacionais, doutrina e estudos na área de gestão e controle públicos;
- Atualizar o diagnóstico realizado após a I Pesquisa de Macrotendências do Controle Externo, de 2009;
- Subsidiar a elaboração do Plano Estratégico do TCEMG 2015-2019.

A pesquisa permitiu identificar as seguintes macrotendências:

1	Contribuição para a melhoria da governança, da gestão responsável das finanças públicas e da qualidade do gasto público
2	Fortalecimento dos controles preventivo e concomitante da gestão dos recursos públicos
3	Prevenção e combate à corrupção
4	Controle externo em rede
5	Fomento ao controle social da gestão pública
6	Contribuição para a produção e disseminação de conhecimento sobre a gestão pública
7	Gestão de informações estratégicas
8	Intensificação do controle financeiro nas áreas de maior risco e relevância
9	Avaliação do impacto das ações de controle externo

Os resultados da pesquisa foram apresentados aos servidores, que puderam participar dos debates indicando os principais desafios e sugestões para a concretização das macrotendências no Tribunal, por meio de questionário eletrônico disponibilizado na intranet.

Outra atividade importante foi a realização do Seminário "Macrotendências do Controle da Gestão dos Recursos Públicos: desafios e perspectivas", com a participação de professores e servidores de outros Tribunais de Contas.

Ainda, foi aplicado questionário aos coordenadores do Órgão Técnico, com a finalidade de verificar se, na percepção desses gestores, os desafios identificados na I Pesquisa de Macrotendências do Controle Externo, de 2009, ainda permanecem.

Os principais pontos destacados na análise do ambiente interno pela Equipe de Formulação Estratégica podem ser agrupados em seis grandes temas:

1. Controle externo;
2. Comunicação e imagem institucional
3. Gestão do conhecimento
4. Gestão e tecnologia da informação
5. Planejamento, orçamento e gestão
6. Gestão de pessoas

Em relação ao **controle externo**, observou-se uma forte percepção de que o Tribunal precisa colocar a sociedade como seu principal *stakeholder*, uma vez que é a primeira beneficiária dos serviços prestados pelos órgãos públicos, e de que se deve promover maior transparência dos atos dos gestores públicos. Outro aspecto observado é a intolerância, por parte da sociedade, quanto aos desvios de recursos públicos e a atos de corrupção, o que impõe uma atuação mais efetiva dos órgãos de fiscalização e controle.

Como resultante das análises e debates realizados, verificou-se a necessidade de:

- aprimorar o acompanhamento do **impacto das políticas públicas**;
- ampliar os investimentos no aprimoramento dos **sistemas de inteligência**;
- **integrar sistemas** relacionados ao controle externo e ampliar a utilização de **processos eletrônicos**;
- aperfeiçoar os mecanismos de **atuação preventiva**;
- **fortalecer a área técnica** e as atividades de fiscalização;
- **redesenhar** os processos de trabalho críticos;
- ampliar a **atuação em rede** visando contribuir para o combate a corrupção;
- ampliar a **interação** com os Poderes Legislativo e Judiciário;
- estabelecer mecanismos de **maior interação** com os jurisdicionados, em especial com seus **órgãos de controle interno**;

- adotar **critérios de seletividade**, incluindo a atuação baseada na análise do custo e do **benefício do controle**;
- **aprimorar** o processo de acompanhamento e monitoramento das **decisões do Tribunal**.

Quanto à **comunicação** e à **imagem institucional**, destacaram-se a importância de ser definida a política de comunicação e a necessidade de aprimorar os canais de comunicação. Assinalou-se a demanda por maior proximidade com a sociedade, dando as respostas que ela deseja e mostrando a relevância da atuação do Tribunal.

A implantação da **gestão do conhecimento**, bem como a adoção de medidas para assegurar sua retenção e disseminação, principalmente para os novos servidores, constituem fatores preponderantes de aproveitamento do conhecimento e de evolução e preservação da memória institucional.

Verificou-se a necessidade de aprimoramento da **gestão da informação**, com vistas a garantir maior acessibilidade, confiabilidade e utilidade às informações disponíveis. Como pontos de atenção, destaca-se a baixa integração dos sistemas, bem como a multiplicidade de fontes, sem um tratamento adequado das informações.

Nesse contexto, a **tecnologia da informação** foi considerada um recurso valioso para apoiar as atividades do Tribunal. Embora o Tribunal tenha alcançado um grande avanço nessa área, foi apontada a necessidade de assegurar os investimentos para a atualização do parque tecnológico, infraestrutura (processamentos e licenças) e instalações, bem como de elaborar o Plano Estratégico de Tecnologia da Informação – PETI – alinhado ao Plano Estratégico do Tribunal.

Uma política institucional de **planejamento e gestão** para garantir a continuidade das ações será de grande relevância para assegurar condições de priorização das ações do Plano Estratégico. Identificou-se também a necessidade de adequação da estrutura organizacional à estratégia definida.

No tocante ao **orçamento**, foram discutidas questões atinentes à necessidade de modernização do sistema de orçamento do Tribunal, de adoção de ações para melhorar a qualidade do gasto e assegurar a transparência da gestão financeira, orçamentária e patrimonial, e de buscar a sustentabilidade financeira (recursos disponíveis x despesas).

A implantação de um modelo de **gestão de pessoas** com foco nos resultados foi considerado pela Equipe de Formulação Estratégica como o **principal fator** para a efetividade das iniciativas de modernização e aprimoramento do desempenho do Tribunal.

Uma das principais preocupações da área consiste no fato de que, até 2016, **50% dos servidores** do Tribunal estarão aptos para a **aposentadoria**. Em que pese a aprovação da política de gestão de pessoas, constatou-se a **ausência de alinhamento** entre as práticas adotadas nas diversas áreas e as diretrizes aprovadas.

Destaca-se, como condição para o alcance dos resultados, a necessidade de:

- Realizar o **dimensionamento**, quantitativo e qualitativo, do quadro de pessoal, alinhado aos objetivos estratégicos e considerando as **especificidades do exercício da fiscalização**;
- Identificar e **mapear as competências** técnicas e gerenciais;
- Implantar programa de **desenvolvimento** de competências;
- Estabelecer **critérios institucionais**, com base nas competências mapeadas, para a alocação de pessoal;
- Suprir a **demandade pessoal** de cada área, considerando os **resultados** a serem alcançados;
- **Reformular** a avaliação de desempenho.

Em suma, torna-se urgente a implantação da governança de pessoas, de forma a alinhar as práticas de gestão aos resultados:

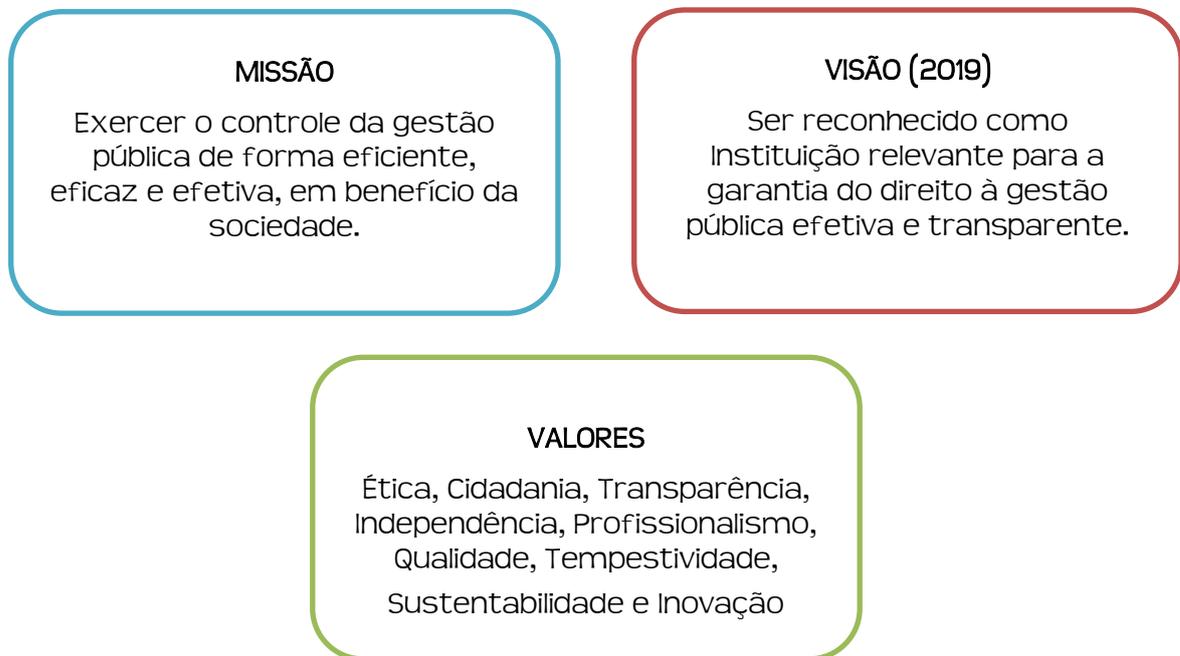
A governança de pessoas pode ser entendida como o conjunto de diretrizes, estruturas organizacionais, processos e mecanismos de controle que visam a assegurar que as decisões e as ações relativas à gestão de pessoas estejam alinhadas às necessidades da organização, contribuindo para o alcance das suas metas. Compreende os sistemas pelos quais a supervisão e a liderança são exercidas, com vistas à aplicação efetiva de estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas na consecução dos objetivos organizacionais. Nessa linha, a boa governança de pessoas contribui para maximizar o valor do capital humano da organização, que, em última análise, determina a capacidade de prestação de serviços à sociedade. Trata-se de governar os agentes públicos, incluindo os membros da alta direção, de modo que os interesses da sociedade sejam atendidos a custos e riscos mínimos razoáveis.

TCU (Acórdão 3023/2013)

### 2.2.3 Revisão da Identidade Organizacional

A identidade organizacional tem por finalidade traduzir o que se entende como ideal para conferir personalidade à Instituição, representada nos conceitos de Missão, Visão e Valores, onde Missão define a razão da existência; Visão, a situação desejável para o futuro, considerando um horizonte de cinco anos; e Valores, as convicções e princípios que balizam o processo decisório e norteiam os comportamentos e as atitudes das pessoas da organização.

Foram revistos os enunciados relativos à identidade organizacional, com o objetivo de adequá-los aos novos desafios e oportunidades constatados durante a análise dos ambientes interno e externo:



A alteração da Missão visa tornar sua redação mais simples e clara, bem como alinhá-la ao novo paradigma do controle, cujo foco principal é o aprimoramento dos resultados da gestão pública, e não somente a garantia da correta aplicação dos recursos públicos. A atuação do controle deve agregar valor público, isto é, contribuir para realização dos anseios da sociedade.

A Visão, por sua vez, parte do pressuposto de que, nos últimos dez anos, este Tribunal empreendeu ações que resultaram na modernização e aperfeiçoamento dos métodos e técnicas de fiscalização e, notadamente, dos sistemas que lhes dão suporte, tornando-se referência de boas práticas na área de controle externo. O desafio, agora, é tornar o Tribunal reconhecido como uma instituição

relevante e essencial na garantia dos direitos fundamentais, em especial o direito à gestão pública efetiva e transparente.

O rol de Valores foi ampliado, 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.
- **Cidadania:** promover os valores democráticos e fomentar o controle e a participação da sociedade na gestão pública.
- **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.
- **Independência:** atuar com autonomia, imparcialidade e coerência, rejeitando a interferência de qualquer interesse que não o público.
- **Profissionalismo:** atuar de forma técnica, competente, responsável e proativa, com foco nos resultados e no cumprimento da missão institucional.
- **Qualidade:** exercer as atividades com base nas melhores práticas e padrões de excelência reconhecidos.
- **Tempestividade:** atuar oportunamente, com agilidade, de modo a garantir a efetividade do controle externo.
- **Sustentabilidade:** promover ações que contribuam para a efetivação da responsabilidade socioambiental.
- **Inovação:** atuar de forma empreendedora, dinâmica e criativa, buscando sempre a melhoria contínua dos processos de trabalho e a otimização do uso dos recursos.

#### 2.2.4 Definição dos objetivos e iniciativas estratégicas

Após ampla discussão a respeito do ambiente interno e externo, foi elaborado o **mapa estratégico** do Tribunal, contendo os objetivos estratégicos distribuídos em **perspectivas**, que constituem os grandes vetores do desempenho desejado, indicando os principais aspectos que devem merecer uma especial atenção da Administração do Tribunal.

A perspectiva engloba um conjunto de **objetivos estratégicos**, que representam os resultados que a Instituição deve alcançar para concretizar sua Visão, sendo efetiva em suas ações no ambiente atual e futuro.

Para cada objetivo foram 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.

## MAPA ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS 2015-2019

### MISSÃO

Exercer o controle da gestão pública de forma eficiente, eficaz e efetiva, em benefício da sociedade.

### VISÃO

Ser reconhecido como Instituição relevante para a garantia do direito à gestão pública efetiva e transparente.

### RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Fomentar o controle social e a participação da sociedade nas ações de controle externo

Contribuir para a transparência e o aprimoramento da gestão pública

Alcançar eficácia e efetividade nas ações de controle externo

Contribuir para a prevenção e o combate à corrupção

### PESSOAS, APRENDIZADO E INOVAÇÃO

Implantar a governança de pessoas

Implantar a gestão do conhecimento

Aprimorar a gestão da informação

### PROCESSOS INTERNOS

Garantir a tempestividade e a qualidade do controle externo

Aprimorar o planejamento das ações de fiscalização, com base em critérios institucionais de seletividade e no benefício do controle

Fortalecer a fiscalização e o controle em rede

Aprimorar a gestão estratégica com foco na gestão de projetos e por processos

Aprimorar a comunicação institucional

### ORÇAMENTO

Assegurar os recursos necessários à realização das ações, dos projetos e dos programas estratégicos

Aprimorar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial com foco na qualidade dos gastos e na transparência

### VALORES

Ética, Cidadania, Transparência, Independência, Profissionalismo, Qualidade e Tempestividade, Sustentabilidade e Inovação.

### 2.2.4.1 Perspectiva de Resultados para a Sociedade

Define os resultados que o Tribunal deve alcançar no cumprimento de sua missão institucional.

#### OBJETIVO

#### Fomentar o controle social e a participação da sociedade nas ações de controle externo

Implementar ações que visem à divulgação de informações sobre a gestão pública, de modo acessível e tempestivo, bem como criar canais de participação da sociedade no controle externo.

##### Iniciativas estratégicas

- Aprimorar e ampliar a comunicação com a sociedade;
- Viabilizar a participação da sociedade nas ações de controle externo.

#### OBJETIVO

#### Contribuir para a transparência e o aprimoramento da gestão pública

Realizar ações de controle com foco na melhoria do desempenho da gestão pública, no combate ao desperdício e no estímulo à divulgação, por parte dos órgãos e entidades jurisdicionados, de informações de interesse da sociedade.

##### Iniciativas estratégicas

- Elaborar e implantar sistemática de acompanhamento do cumprimento da Lei da Transparência (LC 131/2009) e da Lei de Acesso à Informação (12527/2011);
- Incrementar as ações de controle que visem ao aprimoramento da gestão pública;
- Intensificar e aprimorar as ações de fiscalização com foco no combate ao desperdício dos recursos públicos;
- Promover ações pedagógicas em conformidade com as principais deficiências apuradas em diagnósticos realizados durante as ações de controle.

## OBJETIVO

**Alcançar eficácia e efetividade nas ações de controle externo**

Aprimorar os processos de trabalho com vistas a assegurar a qualidade e a tempestividade da atuação do Tribunal, gerando benefícios para a sociedade.

**Iniciativas estratégicas**

- Implantar a sistemática de avaliação do benefício do controle;
- Aperfeiçoar os instrumentos de controle prévio e concomitante;
- Incrementar as ações da política da Fiscalização Integrada SURICATO.

## OBJETIVO

**Contribuir para a prevenção e o combate à corrupção**

Adotar mecanismos de detecção de fraude e desvios de recursos, fortalecer a gestão de informações estratégicas, bem como a atuação articulada e integrada com outros órgãos da rede de controle.

**Iniciativa estratégica**

- Definir e implementar sistemática de atuação conjunta nas ações da rede de controle voltadas para a prevenção e combate à corrupção.

## 2.2.4.2 Perspectiva de Processos internos

Indica os processos em que o Tribunal precisa buscar a excelência.

OBJETIVO

### Garantir a tempestividade e a qualidade do controle externo

Os procedimentos, métodos e técnicas de fiscalização devem ser continuamente aperfeiçoados, assim como o rito processual, de modo a assegurar, a um só tempo, a observância aos padrões de excelência e a oportunidade do controle.

#### Iniciativas estratégicas

- Otimizar o rito processual e estabelecer prazos para todas as etapas da tramitação, assegurando a razoável duração do processo e a efetividade do controle;
- Aprimorar critérios e procedimentos para constituição de processos;
- Intensificar a atuação integrada da fiscalização e aprimorar a gestão da informação estratégica;
- Definir e implementar a sistemática de monitoramento das deliberações do Tribunal;
- Definir e implementar a sistemática de acompanhamento e avaliação da gestão e das políticas públicas;
- Aprimorar os procedimentos de avaliação dos sistemas de controle interno dos jurisdicionados;
- Intensificar e aprimorar as ações de controle prévio e concomitante da legalidade, legitimidade e economicidade da gestão dos recursos públicos;
- Promover a integração dos sistemas informatizados relacionados ao controle externo.

## OBJETIVO

### Aprimorar o planejamento das ações de fiscalização, com base em critérios institucionais de seletividade e no benefício do controle

Pautar o processo de escolha das ações de fiscalização em critérios institucionais de seletividade, amparados em sistemas de informação consistentes e confiáveis, de modo a assegurar a ação em áreas de maior risco e relevância.

#### Iniciativas estratégicas

- Inserir, entre os critérios de seletividade das ações de fiscalização, a avaliação do custo e do benefício do controle;
- Aprimorar a sistemática de seletividade no planejamento das ações de fiscalização;
- Aprimorar a metodologia de análise do critério risco;
- Definir e implantar política de gestão de informações estratégicas, alinhada à política de fiscalização integrada do Tribunal;
- Estabelecer sistemática de acompanhamento de projetos de normas que reflitam no exercício do controle externo pelo Tribunal.

## OBJETIVO

### Fortalecer a fiscalização e o controle em rede

Promover a atuação articulada e integrada com outros órgãos, por meio de ações conjuntas ou em caráter complementar, e também troca de informações e de metodologias de trabalho, visando a otimizar os recursos, evitar o desperdício de esforços e contribuir para a efetividade do sistema de controle da gestão pública.

#### Iniciativas estratégicas

- Intensificar a atuação em rede com os órgãos de controle, considerando as especificidades do público de interesse;
- Implementar parcerias com o Poder Judiciário, com o terceiro setor e com instituições de ensino e de pesquisa, relativas ao controle e à fiscalização;
- Promover a integração entre o controle externo e os controles internos dos jurisdicionados;
- Fortalecer as parcerias firmadas por meio do acompanhamento da execução dos seus objetos;
- Promover a integração entre o Tribunal e o Poder Legislativo.

## OBJETIVO

### Aprimorar a gestão estratégica com foco na gestão de projetos e por processos

Aprimorar a gestão estratégica, de modo que as pessoas, equipes e unidades trabalhem de forma integrada, e implementar a gestão efetiva dos projetos bem como a gestão por processos, assegurando o alinhamento de todas as atividades, com foco nos resultados.

#### Iniciativas estratégicas

- Mapear e gerenciar os processos de trabalho, prioritariamente da área finalística, propondo, quando necessário, os ajustes nas normas processuais internas;
- Regulamentar a sistemática de planejamento e gestão estratégicos, com foco nos resultados;
- Elaborar e implementar a sistemática de gestão de projetos e por processos;
- Revisar e validar a cadeia de valor do Tribunal.

## OBJETIVO

### Aprimorar a comunicação institucional

Adotar política de comunicação que assegure a transparência das ações e estimule o diálogo com os jurisdicionados, órgãos e entidades parceiras e, principalmente, com a sociedade.

#### Iniciativas estratégicas

- Definir e implantar a política e plano de comunicação institucional;
- Aprimorar os canais de comunicação interna e externa, utilizando linguagem acessível, de modo a fomentar a interatividade e a participação dos servidores e da sociedade;
- Implantar a transmissão ao vivo das sessões pela internet e/ou outros meios de comunicação, e disponibilizar os respectivos arquivos em vídeo;
- Proporcionar maior visibilidade dos resultados positivos alcançados por meio das ações de controle externo;
- Assegurar que as deliberações tenham links para os respectivos processos, contendo, no mínimo, o voto condutor da decisão, o parecer ministerial e o relatório técnico.

### 2.2.4.3 Perspectiva de Pessoas, Resultados e Inovação

Identifica ações e inovações necessárias para o aprimoramento da gestão de recursos humanos e do potencial individual das pessoas.

OBJETIVO

#### Implantar a governança de pessoas

Alinhar as diretrizes e práticas de gestão de pessoas à estratégia do Tribunal, com foco no desenvolvimento de um corpo funcional motivado, competente e comprometido com os resultados e com a missão institucional.

#### Iniciativas estratégicas

- Realizar o dimensionamento quantitativo e qualitativo da força de trabalho necessária ao alcance dos resultados, considerando as especificidades das atividades desenvolvidas pelo Tribunal;
- Concluir o mapeamento das competências técnicas e gerenciais;
- Implantar programa de desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais, com foco no alcance dos resultados e no fortalecimento do senso de serviço público;
- 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;
- Instituir plano de sucessão nos processos de trabalho críticos;
- Reformular a avaliação de desempenho, notadamente para fins de concessão do adicional de desempenho, a partir da definição de critérios objetivos e mensuráveis;
- Definir atribuições para os cargos de provimento em comissão;
- Definir atribuições para FG e FGP.

## OBJETIVO

**Implantar a gestão do conhecimento**

Elaborar e implementar política que garanta o mapeamento, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento, contribuindo para um ambiente colaborativo e que estimule a inovação.

**Iniciativas estratégicas**

- Definir e implantar política de gestão do conhecimento;
- Implantar sistemática de mapeamento, armazenamento, compartilhamento e disseminação do conhecimento;
- Desenvolver e implantar ferramentas de tecnologia da informação para suporte à gestão do conhecimento.

## OBJETIVO

**Aprimorar a gestão da informação**

Aprimorar a gestão da informação com vistas a assegurar a efetividade dos mecanismos de criação, processamento e armazenamento de informações adequadas, oportunas, precisas e consistentes.

**Iniciativas estratégicas**

- Definir e implantar política da gestão da informação;
- Elaborar e implantar Plano Estratégico de Tecnologia da Informação em consonância com os objetivos estratégicos;
- Implantar o processo eletrônico;
- Implementar as soluções tecnológicas necessárias ao controle externo;
- Implementar sistema de gestão de segurança da informação, considerando as diretrizes estabelecidas na ISO 27001 e na ISO 27002;
- Realizar a consolidação e a compilação dos atos normativos do Tribunal.

#### 2.2.4.4 Perspectiva de Orçamento

Compatibiliza a estrutura organizacional e os recursos orçamentários e financeiros à estratégia organizacional.

##### OBJETIVO

**Assegurar os recursos necessários à realização das ações, dos projetos e dos programas estratégicos**

Promover o alinhamento entre o planejamento e o orçamento, de modo a garantir o aporte de recursos necessários à implementação das ações estratégicas.

Iniciativas estratégicas

- Viabilizar fontes de recursos para as iniciativas de modernização do controle;
- Integrar a gestão orçamentária e financeira com a gestão estratégica;
- Adequar a estrutura física e organizacional para garantir a eficiência e a eficácia da gestão e do controle.

##### OBJETIVO

**Aprimorar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial com foco na qualidade dos gastos e na transparência**

Adotar mecanismos gerenciais que assegurem a otimização no uso dos recursos do Tribunal (orçamentários, financeiros e patrimoniais), eleve o grau de qualidade do gasto, eficiência e transparência de sua gestão.

Iniciativas estratégicas

- Implantar sistema de custos baseado em atividades e promover sua utilização no processo decisório;
- Fortalecer o sistema de controle interno aplicando os princípios da boa governança e da prevenção de riscos;
- Aprimorar a gestão dos recursos e conferir transparência à aplicação do orçamento do Tribunal.

---

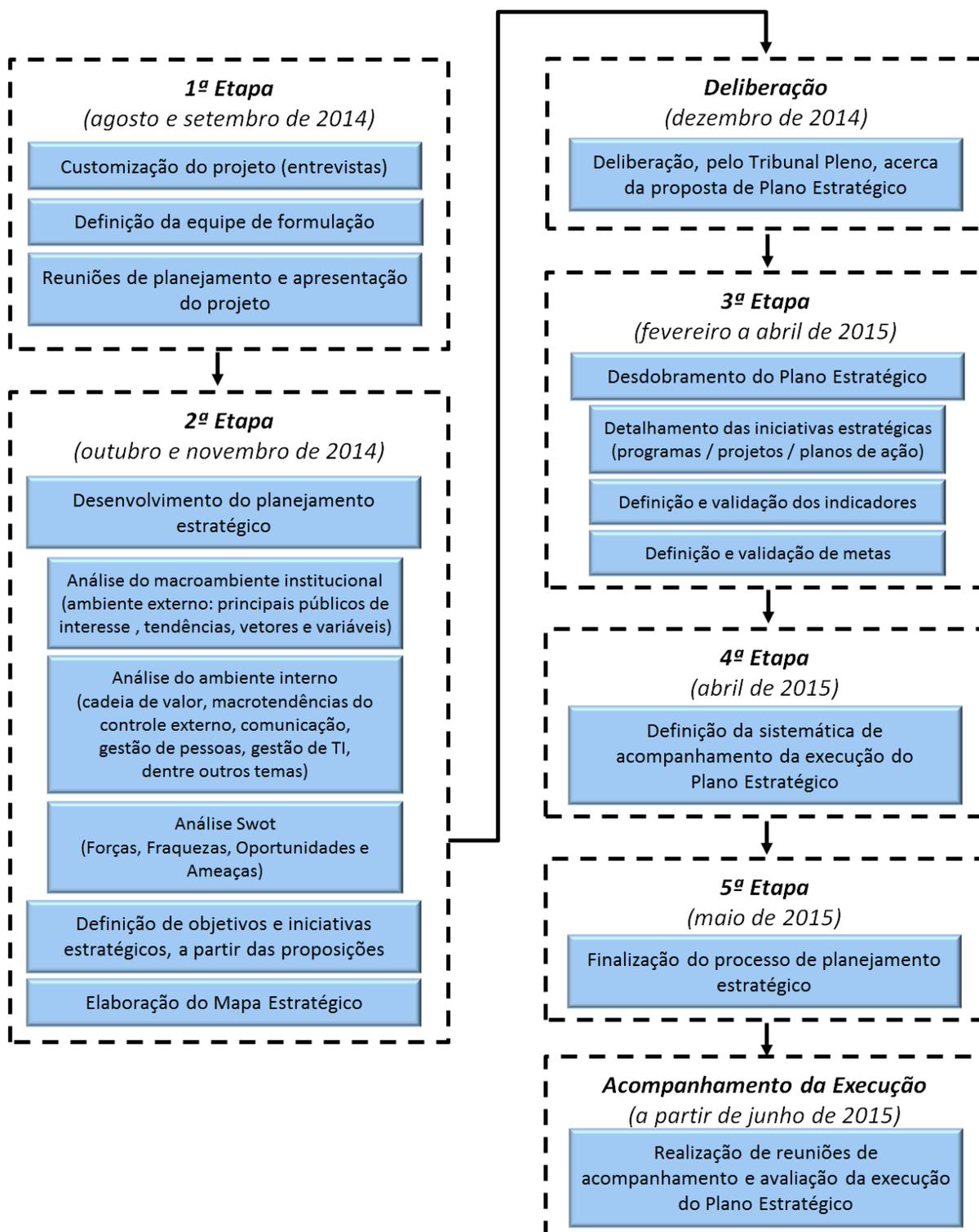
## PRÓXIMOS PASSOS

---

Aprovado o Plano Estratégico pelo Tribunal (identidade organizacional, objetivos e iniciativas estratégicas), resultante do trabalho desenvolvido na primeira e segunda etapas, serão realizadas, nos primeiros meses de 2015, as atividades de desdobramento do Plano, com o detalhamento das iniciativas estratégicas (programas, projetos e planos de ação), bem como definidos e validados os indicadores e as metas.

Outra etapa importante para o alcance dos resultados é a definição de uma sistemática de acompanhamento 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.

## FLUXO DAS ATIVIDADES DE REVISÃO DO PLANO ESTRATÉGICO



---

**EQUIPE DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA**

---

ALEXANDRE ASSUNÇÃO LIMA  
ALEXANDRE PIRES DE LIMA  
ANA BEATRIZ VIEIRA FRANCO  
ANA LUIZA DUARTE WERNECK  
ANDERSON TIAGO F. S. SAMPAIO  
ANDRÉ LUIZ LOPES FARINELLI  
ANNA CÉLIA DE S. M. SALLES  
CARLA TÂNGARI FERNANDES  
CRISTIANA DE L. SOUZA PRATES  
CRISTIANA S. V. DE ANDRADE  
DAGMAR E. G. BRANDÃO MURTA  
DÉBORA PEREIRA TURCHETTI  
DENISE MARIA DELGADO  
EDUARDO RODRIGUES CHAVES  
ERIC BOTELHO MAFRA  
ESMERALDA AMÉLIA M. SOUZA  
FLÁVIA MARIA G. DA ROCHA  
GILCE MARIA GUIMARÃES ROLLA  
GUSTAVO VIDIGAL COSTA  
HELOISA HELENA N. ROCHA  
HUGO OLIVEIRA VELOSO  
JACQUELINE S. G. V. DE PAULA  
JAQUELINE LARA SOMAVILLA  
JOANA MACIEL O. REGADAS

JOELMA C. Z. DE OLIVEIRA  
JUDAS THADEU MONTEIRO LOBATO  
JÚNIA BRETAS LEÔNICIO GONÇALVES  
LEILA RENAULT DA SILVA  
LETÍCIA REZENDE PAIVA  
LUCIANA FOUREAUX M. SALIM  
LUIZ EMÍLIO PINHEIRO NAVES  
LUÍSA PINHO RIBEIRO KAUKAL  
LUIZ CLÁUDIO DINIZ MENDES  
MARIA APARECIDA AIKO IKEMURA  
MILENA DE BRITO ALVES  
MÔNICA KRÖGER M. M. NEVES  
NATÁLIA RAQUEL R. ARAÚJO  
PATRÍCIA SILVA CORTEZ  
POLLIANE ROSE PATROCÍNIO  
RACHEL CAMPOS P. DE CARVALHO  
RAQUEL DE OLIVEIRA SIMÕES  
ROSÂNGELA A. N. COUTINHO  
SANDRA RODRIGUES DE C. VALLE  
SIMONE CRISTINA DE OLIVEIRA  
SIMONE RODRIGUES ADAMI SOUZA  
TÚLIO CÉSAR P. M. MARTINS  
VALQUÍRIA DE SOUSA P. BAIA

---

**EQUIPE DE TRABALHO**

---

**Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional****Assessora**

JOELMA CONCEIÇÃO ZEFERINO DE OLIVEIRA

**Equipe Técnica**

GLÓRIA MARIA DE MIRANDA  
HELOISA HELENA NASCIMENTO ROCHA  
JOSÉ GERALDO DE CARVALHO  
MARIA JOSÉ DINIZ MOURÃO

**Equipe de Apoio**

KÁTIA APARECIDA GOMES DE FREITAS  
SERGIO AUGUSTO MARTINS DE SOUZA  
VALDER SOUSA CORDEIRO  
WAGNER ROBERTO BARBOSA

**Consultor e Professor da Fundação Dom Cabral**

MÉRCIO ROSA JÚNIOR