



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

RESOLUÇÃO Nº 000138/2017

Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA, para o quadriênio 2018-2021 e institui os Comitês de Gestão do Plano Estratégico e de Gestão Operacional.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA – TCE/BA, reunido em Sessão Plenária, no exercício de suas competências e,

CONSIDERANDO a necessidade de definição do referencial estratégico do Tribunal de Contas do Estado da Bahia, traduzido em missão, visão e valores;

CONSIDERANDO a importância de estabelecer parâmetros contextualizados e estratégicos para elaboração dos planos operacionais das unidades do TCE/BA;

CONSIDERANDO que foram validadas, em ciclos de reuniões com os titulares das unidades do Tribunal, as proposições efetuadas, consubstanciadas em objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicos;

CONSIDERANDO o caráter participativo do processo de elaboração do Plano Estratégico, com efetivação de proposições pelo corpo funcional, e o consequente comprometimento que todas as unidades devem assumir para garantir o sucesso de sua implementação;

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado da Bahia para o quadriênio 2018-2021, denominado “Aprimorando a Organização em Sintonia com a Sociedade Baiana”, nos termos do Anexo Único desta Resolução.

Art. 2º Os elementos constantes do Plano Estratégico serão objeto de desdobramentos sucessivos no âmbito das unidades deste Tribunal, quando da elaboração dos Planos Táticos e Operacionais, de forma a garantir a necessária compatibilização dos instrumentos de planejamento e avaliação de desempenho.



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

Art. 3º Fica instituído o Comitê de Gestão do Plano Estratégico para o quadriênio 2018-2021, composto pelos:

- I - Conselheiros do TCE-BA;
- II - Procurador Geral do Ministério Público especial junto ao TCE/BA;
- III - Superintendente Técnico;
- IV - Secretário Geral;
- V - Diretor Administrativo.

§ 1º O Comitê de Gestão do Plano Estratégico será presidido pelo Presidente do TCE-BA com assessoria da Diretoria de Gestão Estratégica.

§ 2º O Comitê de Gestão do Plano Estratégico se reunirá uma vez a cada ano, durante a Reunião de Análise Estratégica (RAE), podendo ser convocado extraordinariamente pelo Presidente sempre que necessário.

Art. 4º São atribuições do Comitê de Gestão do Plano Estratégico, com base no processo de monitoramento e avaliação realizado pela Diretoria de Gestão Estratégica, apreciar e deliberar sobre:

- I - os relatórios de monitoramento e avaliação, que permitirão ao Tribunal Pleno acompanhar a execução e o desempenho na implantação do Plano Estratégico do TCE-BA;
- II - os pareceres sobre propostas de alteração dos componentes do Plano Estratégico;
- III - as propostas de metas institucionais anuais para o exercício subsequente e suas eventuais alterações.

Art. 5º Fica instituído, como instância de acompanhamento do desdobramento da estratégia do Plano Estratégico para o quadriênio 2018-2021, o Comitê de Gestão Operacional composto pelos gestores das unidades de níveis 2 e 3, determinadas no Anexo I da Resolução n.º 157/2015.

§ 1º O Comitê de Gestão Operacional será presidido pelo Diretor da Diretoria de Gestão Estratégica com assessoria da Gerência de Planejamento e da Gerência de Desenvolvimento Institucional.

§ 2º As reuniões do Comitê de Gestão Operacional ocorrerão em fevereiro, durante as oficinas de planejamento, e em outubro de cada ano, podendo ser convocado extraordinariamente pelo Diretor da Diretoria de Gestão Estratégica sempre que necessário.



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

§ 3º As reuniões do Comitê de Gestão Operacional poderão ser realizadas por painéis ou oficinas temáticas de acordo com os responsáveis e envolvidos nos projetos e atividades do Plano Operacional Anual (POA).

§ 4º Sempre que for conveniente e oportuno, poderá ocorrer de forma conjunta, respeitando-se a composição e atribuições de cada colegiado, a reunião do Comitê de Gestão Operacional e do Comitê de Auditoria.

Art. 6º O Comitê de Gestão Operacional tem como atribuição:

I - divulgar o Plano Estratégico do quadriênio 2018-2021 para os servidores;

II - envolver os servidores na elaboração, execução e acompanhamento do Plano Operacional Anual (POA);

III - estabelecer orientações para a padronização e compatibilização das metas das unidades de nível 3 constantes no Plano Operacional Anual (POA);

IV - Analisar e validar os seguintes documentos produzidos pela Diretoria de Gestão Estratégica:

a) anteprojeto de resolução que aprova o Plano Tático anual do TCE/BA;

b) relatório de monitoramento do Plano Operacional Anual (POA);

c) relatório de avaliação de desempenho institucional e setorial.

Art. 7º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Sala das Sessões, 07 de novembro de 2017.

Cons. INALDO ARAÚJO – Presidente e Relator

Cons. GILDÁSIO PENEDO FILHO – Vice-Presidente

Cons. PEDRO LINO

Cons^a. CAROLINA COSTA

Cons. JOÃO BONFIM

Cons. MARCUS PRESÍDIO



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

Projeto de Resolução que aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado da Bahia – TCE/BA para o quadriênio 2018-2021 e dá outras providências.

ANEXO ÚNICO



PLANO ESTRATÉGICO 2018-2021:

Aprimorando a Organização em Sintonia com a
Sociedade Baiana



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

Salvador
2017

Tribunal de Contas do Estado da Bahia
COPYRIGHT© 2017 TCE

PEDIDOS E CORRESPONDÊNCIAS:

Tribunal de Contas do Estado da Bahia
Avenida 04, Plataforma V – CAB
Edf. Conselheiro Joaquim Batista Neves
Cep: 41.475-002
Telefone: 0xx(71) 3115-4512
Fax: 0xx(71) 3115-4613
E-mail: biblioteca@tce.ba.gov.br

Ouvidoria

Telefone: 0800 284 3115 / 3115-4561
E-mail: ouvidoria@tce.ba.gov.br



Plano Estratégico 2018-2021: Aprimorando a Organização em Sintonia com a Sociedade Baiana

Realização

Diretoria de Gestão Estratégica
Ivonete Dionizio de Lima

Gerência de Planejamento
Sílvia Maria Vieira Melo Presídio

Gerência de Desenvolvimento Institucional
Alessandra Carvalho de Queiroz

Equipe Técnica
Ivonete Dionizio de Lima
Alessandra Carvalho de Queiroz
Sílvia Maria Vieira de Melo Guerreiro Presídio
Bernardo Kruschewsky Coutinho Santos
José Roberto Leitão Alvarez
Marta Lemos Correia D'Amorim
Maurício Cabral Silva
Rosa Maria Leão Barreto Souza Salem
Francielle Castro Moreira (estagiária)

Normalização
Denilze Alencar Sacramento

Diagramação e Capa



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Ficha catalográfica

**B 151 Bahia. Tribunal de Contas do Estado.
Plano Estratégico 2018-2021: Aprimorando a Organização
em Sintonia com a Sociedade Baiana**

Salvador: TCE-BA, 2017.

XXp.

1. Plano Estratégico 2018 -2021 – TCE-BA. I. Título

CDU 658:336.148(813.8)



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

TRIBUNAL PLENO

Conselheiro Inaldo da Paixão Santos Araújo – Presidente
Conselheiro Gildásio Penedo Filho – Vice-Presidente
Conselheiro Antonio Honorato de Castro Neto – Corregedor
Conselheiro Pedro Henrique Lino de Souza
Conselheira Carolina Matos Alves Costa
Conselheiro João Evilásio Vasconcelos Bonfim
Conselheiro Marcus Vinicius de Barros Presídio



**GABINETE DA PRESIDÊNCIA
PRIMEIRA CÂMARA**

Conselheiro Marcus Vinícius de Barros Presídio – Presidente
Conselheiro Antonio Honorato de Castro Neto
Conselheira Carolina Matos Alves Costa

SEGUNDA CÂMARA

Conselheiro Pedro Henrique Lino de Souza – Presidente
Conselheiro Gildásio Penedo Filho
Conselheiro João Evilásio Vasconcelos Bonfim

SUBSTITUTOS DE CONSELHEIRO

Almir Pereira da Silva
Aloisio Medrado Santos
Ivonete Dionizio de Lima
Josué Lima de França
Maria do Carmo Galvão do Amaral
Sérgio Spector

MINISTÉRIO PÚBLICO ESPECIAL JUNTO AO TCE/BA

Danilo Ferreira Andrade – Procurador Geral

PROCURADORA ASSISTENTE DO NÚCLEO DE ATUAÇÃO DA PGE JUNTO AO TCE/BA

Aline Nunes de Azevedo



APRESENTAÇÃO

O Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado da Bahia para o quadriênio 2018-2021, denominado "**Aprimorando a Organização em Sintonia com a Sociedade Baiana**", representa o aprendizado adquirido em cinco ciclos de gestão estratégica e evidencia o aperfeiçoamento do sistema de planejamento e gestão desta instituição centenária que almeja se renovar em busca da excelência no exercício do controle externo estadual.

Durante cinco meses, várias atividades foram realizadas envolvendo Conselheiros, gestores e servidores, tendo como resultado a nossa aposta estratégica, desenvolvida por meio dos fundamentos teóricos do *Balanced Scorecard - BSC* e consubstanciada no presente Plano, cujo foco é aperfeiçoar os resultados do TCE/BA para sociedade, alcançando nota 7 em pesquisa de opinião, assim como verificar a implementação, pelos jurisdicionados, de ao menos 70% das recomendações e determinações selecionadas para monitoramento.

Nesse sentido, os oito objetivos estratégicos, implementados por meio das 19 iniciativas traçadas, visam aperfeiçoar a utilização de recursos, o investimento em inovações que levem à agilidade e à qualidade das ações de controle externo, contribuindo para o exercício do controle social a fim de promover o aprimoramento da gestão pública estadual capaz de gerar resultados para a sociedade.

A aprovação do Plano Estratégico pelo Tribunal Pleno, além de ser um importante instrumento de gestão, reafirma o nosso compromisso com a sociedade baiana, do qual não poderemos nos eximir.

Conselheiro Inaldo da Paixão Santos Araújo
Presidente do Tribunal de Contas do Estado da Bahia



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

SUMÁRIO

1 Histórico da Gestão Estratégica no Tribunal de Contas do Estado da Bahia (TCE/BA)

2 Metodologia Adotada

3 Análise Conjuntural: Cenário

4 Alinhamento Institucional – Missão, Visão e Valores

5 Diagnóstico Institucional

5.1 Diagnóstico de ambiente: ambientes interno e externo (matriz SWOT)

6 Formulação da Estratégia

6.1 Identidade Institucional e Mapa Estratégico

6.2 Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

7 Monitoramento e Avaliação

Apêndice

Resolução nº 138/2017

1 HISTÓRICO DA GESTÃO ESTRATÉGICA NO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA (TCE/BA)

O primeiro ciclo de gestão estratégica do Tribunal teve início no exercício de 2000, com a edição do documento intitulado O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DA BAHIA: Diretrizes para uma Gestão Inovadora no Biênio 2000/2001, estruturado em quatro temas – A Sociedade da Informação: Marco de uma nova lógica organizacional; A Inovação na Administração Pública; Tecnologia da Informação e Inovação do Controle Externo; e Um Programa de Trabalho para o Tribunal de Contas do Estado da Bahia.

Com o primeiro Plano Estratégico do TCE/BA, para o quadriênio 2004-2007, foram identificados pelo corpo funcional, com o auxílio de consultoria especializada, os principais macroprocessos que refletiam a dinâmica de atuação do Tribunal. Os macroprocessos foram denominados programas institucionais, com objetivos específicos: Programa 1. Apreciação, Julgamento e Divulgação dos Resultados do Controle Externo; Programa 2. Auditoria e Fiscalização; Programa 3. Desenvolvimento e Suporte Institucional; e Programa 4. Apoio Administrativo às Atividades do TCE/BA.

Em 2008, foi formulada a Agenda de Prioridades para o Biênio 2008-2009, tendo como pressuposto a busca da construção da convergência. Baseada nos princípios da transparência, eficiência e celeridade dos serviços prestados à sociedade, a Agenda foi alicerçada nos quatro programas definidos no Plano Estratégico 2004-2007 e nos compromissos do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (PROMOEX).

A partir do exercício de 2009, optou-se por adotar a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), utilizada para facilitar a construção e comunicação da estratégia do Tribunal e de suas unidades, com o objetivo de formular o Plano Estratégico 2010-2013: Construindo a



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

Convergência, complementada com a metodologia do Gerenciamento por Diretrizes (GPD), ferramentas amplamente utilizadas por organizações privadas e públicas, nos cenários internacional e nacional. Tal Plano contemplou 13 objetivos e 61 Diretrizes Estratégicas.

O Plano Estratégico para o período 2014-2017, denominado "Desenvolvendo a Organização", foi elaborado com o auxílio de consultoria especializada, onde, a partir da experiência dos ciclos anteriores buscou-se consolidar o BSC como ferramenta de gestão estratégica.

Nesse sentido, durante a sua execução, o processo de gestão estratégica foi aperfeiçoado com a edição da Resolução nº 157/2015 que aprimorou o Sistema de Planejamento e de Avaliação de Desempenho Anual, com a fixação de critérios e procedimentos para a elaboração do Plano Operacional Anual do Tribunal de Contas, instrumento de referência para a avaliação de desempenho, adequando-o aos conceitos e à metodologia adotada no Plano Estratégico do Tribunal, o BSC.

O citado Plano tinha como principais pilares, apresentados em sua Visão de Futuro, o julgamento mais célere dos processos de contas e o aumento na realização de auditorias tempestivas em relação ao quadriênio anterior, obtendo com principais resultados, até setembro de 2017:





GABINETE DA PRESIDÊNCIA

Além disso, a busca para alcançar a visão de futuro resultou em importantes conquistas para o TCE/BA, cujas principais estão descritas a seguir nas quatro perspectivas estabelecidas no Plano Estratégico, quais sejam: Sociedade Baiana; Processos Internos; Aprendizado e crescimento; e Recursos e infraestrutura física e organizacional (dados consolidados até setembro de 2017).

SOCIEDADE BAIANA

- ✓ Implantação do Diário Oficial Eletrônico.
- ✓ Monitoramento de 100% das sanções pecuniárias (multas e débitos).
- ✓ Aumento de 141% no recolhimento dos valores decorrentes de sanções pecuniárias em relação ao quadriênio anterior.
- ✓ Redução de 100% do estoque de consultas formuladas por gestores públicos, com 50% de apreciação dentro do prazo de 90 dias.
- ✓ Redução de 43% do estoque de denúncias formuladas por cidadãos, com 36% de apreciação dentro do prazo de 180 dias.
- ✓ Aumento de 46% de manifestações recebidas pela Ouvidoria em relação ao quadriênio anterior.
- ✓ Redução de 74% no tempo médio de resposta da Ouvidoria para as manifestações em relação a 2014.
- ✓ Disponibilização do Sistema Mirante para o controle interno dos órgãos do Estado.
- ✓ 27 Territórios de Identidade atendidos pelo Projeto TCE em Campo, que visa capacitar servidores e administradores públicos sobre temas relacionados à gestão.
- ✓ 102 emissoras de rádio visitadas no Projeto Caravana da Ouvidoria, abrangendo todos os Territórios de Identidade do estado (27), com público potencial de 21.000.000 de ouvintes.
- ✓ 32 escolas de ensino médio participaram do projeto Ouvidoria vai à Escola.
- ✓ 16 edições do Projeto Casa Aberta, que promove a visitação de estudantes do nível médio e da graduação ao TCE/BA.

PROCESSOS INTERNOS

- ✓ Redução em 53% do estoque de processos (todas as naturezas até setembro de 2017).
- ✓ Aprimoramento e racionalização na instrução e julgamento dos Processos de Contas (Resolução nº 192/2014).
- ✓ Implantação do Processo Eletrônico (Resolução nº 124/2015).
- ✓ Utilização de Matriz de Risco para seleção de Prestações de Contas, auditorias tempestivas, contratos e convênios.
- ✓ Criação de 90 programas padrão de auditoria no SGA.
- ✓ Aumento de 38% na utilização de trilhas de auditoria em relação ao quadriênio
- ✓ Normatização:
 - Código de Ética dos Membros do TCE/BA
 - Código de Ética dos Servidores do TCE/BA
 - Política de comunicação institucional
 - Procedimentos para o exercício do controle externo nos atos de concessão de aposentadoria
 - Procedimentos para a realização de auditoria em instituições financeiras e em operações financeiras em geral
 - Programa de Incentivo à Educação Superior
 - Atividade de Instrutoria Interna
 - Planejamento Operacional e do Sistema de Avaliação de Desempenho Anual



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

anterior (até março de 2017).

- ✓ Implantação do Pregão Eletrônico

- Medidas Cautelares
- Acesso à informação e a aplicação da Lei nº 12.527/2011
- Procedimentos para Emissão do Relatório e Parecer Prévio das Contas de Governo
- Procedimentos para o controle externo sobre as Parcerias Público-Privadas -PPP

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

✓ 20 processos de trabalho aprimorados com uso de TI. Destaques para a criação ou aprimoramento dos seguintes Sistemas: PROInfo (Gerenciamento de Processos), SGA (Gerenciamento de Auditoria), Mirante (Observação das Contas Públicas), SISCOBRA (Cobrança de débitos e multas), SisAtos (Auditoria de Atos de Pessoal), E-SOL (Solicitações Administrativas) e o SIAV (Avaliação de Desempenho).

- ✓ Realização de Pós-graduação em Controle Externo em parceria com a UCSAL (55 servidores).
- ✓ Participação de 500 servidores em cursos oferecidos pelo TCE/BA

RECURSOS E INFRAESTRUTURA FÍSICA E ORGANIZACIONAL

✓ Ingresso de 45 servidores efetivos, com a posse de 25 auditores estaduais de controle externo e 20 agentes públicos.

✓ Reforma da estrutura física de 19 unidades do TCE/BA, destacando-se as reformas nos espaços da DGE, da ECPL, da SEG e do MPC.

✓ Redução de gastos no quadriênio de R\$2.794.470,82 decorrentes de renegociações de contratos e/ou novas licitações.

✓ Redução de 50% do custo mensal com impressão, com a implantação do projeto de racionalização no uso das impressoras.

✓ Redução de 100% no custo com o Diário Oficial do Estado com a implantação do Diário Oficial Eletrônico (custo em 2011 - R\$ 571.195,80; custo em 2013 - R\$ 367.434,90).

✓ Reestruturação organizacional do TCE/BA:

- Extinção da Autarquia CEDASC e incorporação ao TCE/BA;
- Criação da 7ª CCE, com foco em realização de auditorias operacionais e de obras;
- Criação da Escola de Contas Cons. José Borba Pedreira Lapa;
- Reestruturação da área de Planejamento, com a nova denominação do setor responsável para Diretoria de Gestão Estratégica (DGE), com duas gerências: Gerência de Planejamento e Gerência de Desenvolvimento Institucional.



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

2 METODOLOGIA ADOTADA

A metodologia adotada no Plano Estratégico 2018-2021 utilizou os princípios gerenciais do *Balanced Scorecard* (BSC) havendo, entretanto, o aprimoramento de algumas etapas em relação ao quadriênio anterior, dispostas na figura a seguir.

Etapas da elaboração do Planejamento Estratégico



O início do processo de elaboração do Plano Estratégico 2018-2021 se deu com a coleta de insumos para subsidiar sua construção. Esses insumos foram obtidos a partir da avaliação dos resultados com a implementação do Plano 2014-2017 e também junto aos cidadãos e servidores do TCE/BA.

Nesse sentido, destacou-se a Pesquisa de Imagem do TCE/BA, da qual participaram 4.034 cidadãos, sendo coletadas informações entre os meses de janeiro e março de 2016 em 40 municípios do Estado da Bahia. Tal pesquisa objetivou a elaboração de um diagnóstico da percepção da imagem institucional do TCE/BA por parte da sociedade.

No âmbito interno, foi aplicado um questionário junto aos servidores do TCE/BA, com vistas a avaliar o nível de conhecimento em relação ao Planejamento Estratégico 2014-2017 e seu processo de elaboração. A adesão a tal pesquisa foi de 228 servidores, equivalente a 43% do quadro de pessoal à época.

Para disseminar o conhecimento da metodologia utilizada, no decorrer das etapas de elaboração da proposta do Planejamento Estratégico 2018-2021, foi realizado curso de Gestão Estratégica. O principal objetivo dessa capacitação foi de introduzir os principais conceitos de Planejamento Estratégico, com foco na metodologia utilizada no TCE/BA, proporcionando aos participantes o conhecimento necessário para condução de um processo de elaboração de Planejamento Estratégico. Esta capacitação se deu de forma teórica e prática por meio de oficinas, cujos produtos foram utilizados nas respectivas etapas de construção do Plano Estratégico.

**GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

Após a coleta e análise dos insumos, foi iniciada a etapa de Análise Conjuntural, que consistiu no levantamento dos cenários relacionados ao sistema Tribunais de Contas, visando a subsidiar o processo de definição da estratégia para o período 2018-2021.

Em seguida, ocorreu a etapa de Alinhamento Institucional do TCE/BA com a realização de oficina de trabalho, envolvendo Conselheiros e gestores, tendo como produto uma proposta de Identidade Organizacional (missão, visão e valores) para o quadriênio 2018-2021. Em um processo participativo, quatro propostas de texto de missão estabelecidas foram disponibilizadas aos servidores para votação no portal do TCE/BA. Paralelamente, a visão proposta foi debatida e definida, em encontro posterior, por representantes de diversas unidades do TCE/BA.

A etapa de Diagnóstico Institucional foi realizada a partir da análise SWOT, identificando os pontos fortes e fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo, a qual contou com a participação de gestores e servidores do corpo técnico funcional, sendo o seu resultado disponibilizado no portal do TCE/BA para contribuições.

Posteriormente, na etapa de Formulação da Estratégia, foi construído o Mapa Estratégico e realizado ciclo de reuniões entre a equipe técnica e os gestores do TCE/BA, oportunidade em que houve o desdobramento da Estratégia com a definição dos Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.

Por fim, elaborou-se o sistema de monitoramento e avaliação do Plano Estratégico.

3 ANÁLISE CONJUNTURAL: CENÁRIO

Atualmente o Brasil enfrenta um cenário no qual predominam a crise fiscal, baixo investimento e inflação elevada. A corrupção desestabilizou a economia e agravou a crise política. Assim, o ambiente político e as demandas sociais requerem a boa governança, a economicidade e eficiência no uso dos recursos públicos e, por consequência, a eficácia no alcance dos objetivos estabelecidos e efetividade nos resultados das políticas públicas.

Neste contexto, a recente matéria *"Para brasileiros, os Tribunais de Contas são essenciais no combate à corrupção e à ineficiência, revela pesquisa Ibope/CNI"* permite concluir que os Tribunais de Contas brasileiros passam por um momento promissor, embora enfrentem grave crise de credibilidade perante a sociedade brasileira.

**GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

Com o propósito de aprimoramento dos Tribunais de Contas, a proposta de Emenda à Constituição Federal – PEC 22/2017, apresentada a partir de sugestão da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), trata de questões relevantes para a imagem dos Tribunais de Contas: a criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas (CNTC) e o estabelecimento de novos critérios para a composição dos colegiados desses órgãos e de uma Lei Nacional Processual de Contas.

Nessa mesma linha de ação, a ATRICON é responsável pela implantação do Projeto Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas (QATC) e desenvolveu, com base em metodologia da INTOSAI (SAI-PMF, *Supreme Audit Institutions Performance Measurement Framework*), o Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC).

O MMD-TC objetiva verificar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e com as diretrizes da ATRICON para o Aprimoramento dos Tribunais de Contas do Brasil, com vistas a identificar pontos fortes e necessidades de melhorias.

No âmbito da ATRICON e Instituto Rui Barbosa (IRB), merece destaque a estruturação de uma Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo, que tem como objetivo a criação de condições para ampliar a eficiência e eficácia das atividades dos Tribunais de Contas com o desenvolvimento de ações integradas, voltadas para a aplicação de técnicas de inteligência, utilizando-se de base de dados e de informações gerais para tomada de decisões em processos auditoriais.

Considerando este contexto, a seleção do cenário mais provável em que atuará o Tribunal no quadriênio 2018-2021 ocorreu através da análise de três cenários: pessimista, realista e otimista, denominados, respectivamente, de "Mariana", "Facebook" e "Dinamarca".

Em decorrência dessa análise, o TCE/BA optou por adotar no seu Planejamento Estratégico para o quadriênio 2018-2021, um cenário que contempla as perspectivas de aprimoramento em curso, mas que também reconhece a forma conservadora e burocrática com que vem atuando. Assim, denominou o cenário adotado de "**Amanhã há de ser outro dia**", com predominância dos seguintes aspectos:

- Interesse da sociedade pelo combate à corrupção e pelo controle dos gastos públicos;

**GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

- Aumento da transparência e do acesso à informação;
- Imprensa atuante no combate à corrupção e à má gestão de recursos públicos, com interferência de grupos políticos e econômicos;
- Fortalecimento das parcerias e da rede de controle;
- Aprimoramento técnico e tecnológico dos TCs;
- Judicialização da política;
- Pouco conhecimento da sociedade sobre a atuação dos TCs;
- Aumento da participação privada na área pública, com novos e diversificados perfis de jurisdicionados;
- Inexistência de órgão externo de controle dos TCs;
- Instabilidade política e econômica;
- Descrédito social sobre instituições públicas, incluindo os TCs;
- Percepção da sociedade de que TCs não atuam com efetividade;
- Indicação política de Conselheiros;
- Judicialização das decisões dos TCs;
- Aumento de ameaças à segurança da informação.

4 ALINHAMENTO INSTITUCIONAL – MISSÃO, VISÃO E VALORES



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

A Missão representa o propósito da instituição, a sua razão de existir, sendo um dos pilares para a definição da estratégia, e tem como uma das suas principais características a atemporalidade.

MISSÃO

Exercer com efetividade o controle externo da gestão pública, em benefício da sociedade.

A Visão é a perspectiva da instituição a longo prazo, representa o estado futuro desejado dentro de um período mais longo de tempo. Nesse sentido, o papel da Visão é projetar hoje o que se espera ser no futuro, com dimensões definidas, traduzindo os desafios da organização por meio do grande resultado esperado e passível de avaliação.

VISÃO: DESAFIO 7+

Melhorar os resultados para a sociedade, alcançando a nota 7 em pesquisa de opinião, além de ter implementadas, pelos jurisdicionados, ao menos 70% das recomendações e determinações selecionadas para monitoramento.

Os valores representam os princípios básicos em torno dos quais se constrói a instituição, direcionam a conduta e as ações de seus dirigentes e colaboradores e influenciam o seu alinhamento com a Missão, Estratégia e Visão.

VALORES

O **CIDADÃO** é o nosso foco.

INDEPENDÊNCIA no exercício do Controle Externo.

CELERIDADE E EFICÁCIA devem andar juntas.

COMPORTAMENTO ÉTICO, melhor o exemplo do que o discurso.

APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL é uma busca permanente.

TRANSPARÊNCIA é essencial.

COMPROMETIMENTO, nós fazemos o Tribunal de Contas.



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

5 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O diagnóstico institucional é uma etapa importante do processo estratégico, pois realiza análises dos ambientes interno e externo à organização, de forma a permitir a redução do impacto de variáveis negativas, assim como o aproveitamento máximo de situações favoráveis. Para este diagnóstico foi utilizada a ferramenta SWOT, por meio da qual foram identificados os Pontos Fortes e Pontos Fracos do ambiente interno e as Oportunidades e Ameaças do ambiente externo.

5.1 Diagnóstico de ambiente: ambientes interno e externo (matriz SWOT)

AMBIENTE INTERNO		AMBIENTE EXTERNO					
PONTOS FORTES		OPORTUNIDADES					
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovações organizacionais ✓ Transparência das ações institucionais ✓ Infraestrutura física e tecnológica ✓ Racionalização dos processos de trabalho ✓ Autonomia administrativa, orçamentária e financeira ✓ Qualificação técnica e experiência ✓ Imagem junto ao sistema de TCs e instituições estrangeiras ✓ Clima organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisão do modelo do sistema de tribunais de contas ✓ Fortalecimento do controle social e transparência ✓ Fortalecimento da rede de controle e outras parcerias institucionais 	<th colspan="2">PONTOS FRACOS</th>	PONTOS FRACOS		<th colspan="2">AMEAÇAS</th>	AMEAÇAS	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Política de gestão de pessoas ✓ Gestão do conhecimento ✓ Intempestividade no julgamento, apreciações e respostas às demandas do cidadão ✓ Uniformização de procedimentos e produtos ✓ Transparência nas atividades de controle 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Limitação orçamentária ✓ Perda da credibilidade no modelo de controle atual dos TCs ✓ Fraqueza do controle interno dos jurisdicionados ✓ Inovações legislativas que afetam o controle 						

6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A Estratégia é o meio necessário para o alcance dos objetivos de uma organização. Assim, o seu principal propósito é de traçar o caminho para o alcance da Visão do TCE/BA, definida na etapa de Alinhamento Institucional. A estratégia definida para o TCE/BA no período 2018-2021 é composta por Mapa Estratégico e seus componentes (Perspectivas e Objetivos), Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas.

Para efeito desse Plano são considerados os seguintes conceitos:

- **Mapa Estratégico:** é uma representação gráfica que apresenta a estratégia institucional estabelecida, estruturada por meio de Objetivos Estratégicos, distribuídos em diferentes perspectivas, interligados por relações de causa e efeito, tendo como foco a Visão;
- **Perspectivas:** componente do Mapa Estratégico que comporta os Objetivos Estratégicos, sendo divididas de acordo com seus respectivos temas de abrangência, e, assim como os Objetivos, apresenta entre elas uma relação de causa e efeito com foco na Visão;
- **Objetivos Estratégicos:** representam desafios a serem alcançados pela instituição ao longo de um determinado espaço de tempo estabelecidos a partir da análise dos ambientes externo e interno, da Visão, da Missão e dos Valores.
- **Indicadores Estratégicos:** instrumentos de mensuração que permitem monitorar e avaliar continuamente o alcance dos Objetivos Estratégicos.
- **Metas:** representação quantitativa do nível de desempenho almejado para um indicador.
- **Iniciativas Estratégicas:** ações necessárias ao alcance dos Objetivos Estratégicos.



GABINETE DA PRESIDÊNCIA

6.1 IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MAPA ESTRATÉGICO



IDENTIDADE INSTITUCIONAL**MISSÃO**

Exercer com efetividade o controle externo da gestão pública, em benefício da sociedade

VISÃO: DESAFIO 7+

Melhorar os resultados para a sociedade, alcançando a Nota 7 em pesquisa de opinião, além de ter implementadas, pelos jurisdicionados, ao menos 70% das recomendações e determinações selecionadas para monitoramento.

VALORES

O CIDADÃO é o nosso foco;
INDEPENDÊNCIA no exercício do Controle Externo;
CELERIDADE E EFICÁCIA devem andar juntas;
COMPORTEAMENTO ÉTICO: melhor o exemplo do que o discurso;
APERFEIÇOAMENTO PROFISSIONAL é uma busca permanente;
TRANSPARÊNCIA é essencial;
COMPROMETIMENTO: nós fazemos o Tribunal de Contas!

MAPA ESTRATÉGICO**SOCIEDADE BAIANA**

1. PROMOVER O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL

2. CONTRIBUIR PARA O EXERCÍCIO DO CONTROLE SOCIAL

PROCESSOS INTERNOS

3. APRIMORAR OS PROCESSOS DE TRABALHO E SUA GESTÃO

4. INCREMENTAR A TEMPESTIVIDADE NAS AÇÕES DE CONTROLE EXTERNO

5. APRIMORAR A QUALIDADE DAS AÇÕES DE CONTROLE EXTERNO

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

6. DESENVOLVER A CULTURA ORIENTADA PARA PESSOAS E RESULTADOS

7. AMPLIAR O USO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

RECURSOS E ESTRUTURA

8. APERFEIÇOAR A INFRAESTRUTURA E OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

6.2 Indicadores, Metas e Iniciativas Estratégicas

PERSPECTIVA SOCIEDADE BAIANA

OBJETIVO 1. PROMOVER O APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA ESTADUAL

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE.1.1 Implantar projeto de capacitação para servidores das UJs	ECPL	SUTEC
IE.1.2. Intensificar as auditorias de tecnologia da informação nos sistemas corporativos do Estado	SUTEC	CEDASC
IE.1.3 Implantar projeto de monitoramento das decisões do TCE/BA	SUTEC	GAPRE, Gabinetes de Conselheiros, SEG e CEDASC
IE.1.4 Implantar Projeto-Educação é da nossa Conta	Gabinete Conselheira Carolina	GAPRE, Gabinetes de Conselheiros, SUTEC, ECPL, SEG, CEDASC, ASCOM, DGE

INDICADOR: I1.1 Nota da pesquisa da opinião dos servidores públicos estaduais sobre a contribuição do TCE/BA para o aprimoramento da gestão pública

Tipo de Indicador	Efetividade										
O que mede	A avaliação dos servidores públicos estaduais sobre a contribuição do TCE/BA para o aprimoramento da gestão pública										
Quem mede	Ouvidoria por meio de empresa de pesquisa contratada										
Quando medir	Bianual										
Onde medir	Órgãos Públicos do Estado da Bahia										
Por que medir	Visa contribuir para a melhoria da percepção dos servidores públicos estaduais sobre a atuação do TCE/BA em benefício da sociedade										
Como medir	Realização de pesquisa obtendo a média das notas dos servidores públicos estaduais entrevistados sobre a contribuição do TCE/BA para o aprimoramento da gestão pública										
Situação atual	Não mensurado										
META	Nota 8,0 no último ano										
Distribuição anual	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>-</td> <td>6,0</td> <td>-</td> <td>8,0</td> </tr> </tbody> </table>		2018	2019	2020	2021		-	6,0	-	8,0
	2018	2019	2020	2021							
	-	6,0	-	8,0							

INDICADOR: I1.2 % de recomendações e determinações selecionadas para monitoramento atendidas

Tipo de Indicador	Efetividade										
O que mede	O grau de atendimento pelos jurisdicionados às recomendações e determinações selecionadas para monitoramento										
Quem mede	SUTEC (GDEX e GTEC)										
Quando medir	Anual										
Onde medir	Sistema de monitoramento das decisões dos órgãos colegiados										
Por que medir	Realizar o acompanhamento do atendimento dos jurisdicionados às recomendações e determinações, com o objetivo de verificar a contribuição do TCE/BA para o aprimoramento da gestão pública estadual										
Como medir	Calcular o número de recomendações e determinações selecionadas atendidas/ total de recomendações e determinações selecionadas para monitoramento										
Situação atual	Não mensurado										
META	70% no último ano										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2018</th> <th>2019</th> <th>2020</th> <th>2021</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2018	2019	2020	2021					
	2018	2019	2020	2021							

Distribuição anual	-	40%	50%	70%
INDICADOR: 11.3 % de Recolhimento de débitos fixados pelo TCE/BA				
Tipo de Indicador	Eficiência			
O que mede	A quantidade efetivamente recolhida dos débitos fixados pelo TCE/BA			
Quem mede	SEG (GECON)			
Quando medir	Mensal			
Onde medir	SISCOBRA e informações fornecidas pela PGE			
Por que medir	Aumentar o recolhimento ao erário dos débitos fixados pelo TCE/BA			
Como medir	Calcular o valor de débitos recolhidos no exercício / valor total a receber de débitos			
Situação atual	0,5% em 2016 (apenas recolhimento voluntário)			
META	5% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	2%	3%	4%	5%

INDICADOR: 11.4 % dos produtos entregues pelo Projeto Educação é da Nossa Conta				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O que mede	O percentual de produtos entregues em relação ao total de produtos desenhados para o Projeto, com o fim de acompanhar a execução dos Planos de Educação			
Quem mede	Gabinete da Conselheira Carolina Costa			
Quando medir	Anual			
Onde medir	Unidades do TCE/BA envolvidas com a execução do Projeto			
Por que medir	Acompanhar a implantação e implementação do Projeto			
Como medir	Número de ações implantadas e implementadas pelo Projeto/Total de ações propostas pelo Projeto			
Situação atual	Em outubro/2017, 18 produtos entregues de 99 programados = 18%			
META	50% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	20%	30%	40%	50%

*Substitutivo apresentado pela Conselheira Carolina Costa no bojo do Processo nº TCE/007669/2017.

OBJETIVO 2. CONTRIBUIR PARA O EXERCÍCIO DO CONTROLE SOCIAL

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE.2.1 Realizar ações de aproximação do cidadão com o TCE/BA	Ouvidoria	GAPRE, ECPL, ASCOM
IE.2.2 Aperfeiçoar instrumentos normativos e ferramentas de promoção da transparência	GAPRE	SEG, CEDASC, Ouvidoria, ASCOM
IE.2.3 Estabelecer parcerias e realizar ações conjuntas com Órgãos públicos e privados	GAPRE	Gabinetes de Conselheiros, SUTEC, ECPL, CEDASC, SEG Ouvidoria, ASCOM, DGE, MPC, CRH, DIRAD, ATEJ, AUDIT, Corregedoria
Idem IE.1.1 a IE. 1.4 e IE. 3. 1 a IE. 8.2 (todas as Iniciativas Estratégicas listadas neste plano visam aprimorar os resultados do TCE/BA para a sociedade)	Idem IE.1.1 a IE. 1.4 e IE. 3. 1 a IE. 8.2	Idem IE.1.1 a IE. 1.4 e IE. 3. 1 a IE. 8.2

INDICADOR: I2.1 Nota da pesquisa de opinião sobre a percepção dos resultados gerados pelo TCE/BA para a sociedade

Tipo de Indicador	Efetividade			
O quê mede	Percepção da sociedade baiana em relação à geração de resultados para a sociedade pelo TCE/BA			
Quem mede	Ouvidoria por meio de empresa de pesquisa contratada			
Quando medir	Bianual			
Onde medir	Estado da Bahia			
Por que medir	Visa a melhoria da percepção da sociedade em geral sobre os resultados do TCE/BA			
Como medir	Realização de pesquisa nos moldes da aplicada em 2016 pela Praxian (mesmo público-alvo, mesmos quesitos e mesma metodologia), obtendo a média das notas dos entrevistados quanto à percepção da sociedade sobre os resultados do TCE/BA			
Situação atual	Nota 4,6 (pesquisa de 2016)			
META	Nota 7,0 no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	-	6,0	-	7,0

INDICADOR: I2.2 % de entrevistados que conhecem o TCE/BA

Tipo de Indicador	Efetividade			
O quê mede	O grau de conhecimento que a sociedade baiana possui a respeito do TCE/BA			
Quem mede	Ouvidoria por meio de empresa de pesquisa contratada			
Quando medir	Bianual			
Onde medir	Estado da Bahia			
Por que medir	Aferir o percentual de pessoas da sociedade baiana que conhecem o TCE/BA, com o objetivo de promover o aumento deste quantitativo, ampliando o reconhecimento da sociedade em relação ao TCE/BA.			
Como medir	Realização de pesquisa nos moldes da aplicada em 2016 pela Praxian (mesmo público-alvo, mesmos quesitos e mesma metodologia), obtendo os valores percentuais dos entrevistados quanto ao quesito "Grau de conhecimento das funções do TCE/BA". Obs.: considera-se que não conhecem o TCE/BA os entrevistados que responderam: "não conheço" ou "nunca ouvi falar". Considera-se que conhecem os que responderam "conheço" ou "já ouvi falar"			

Situação atual	Apenas 17,8% conhecem ou já ouviram falar. 82,2% não conhecem ou nunca ouviram falar.			
META	50% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	-	30%	-	50%

INDICADOR: I2.3 N° de acessos ao Portal do TCE/BA por usuários externos				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	Quantidade de acessos às funcionalidades disponibilizadas no Portal do TCE/BA, realizados por usuários externos.			
Quem mede	CEDASC (GPMO)			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Portal do TCE/BA/Através do software Google Analytics, integrado ao Portal.			
Por que medir	Para aferir o interesse e reconhecimento do cidadão nos serviços prestados por esta instituição.			
Como medir	Os acessos às páginas do Portal do TCE/BA são contabilizadas pelo Google Analytics. A contagem se dá através do relatório de acessos desta ferramenta através de link registrado no TCEWIKI, informando o período desejado. Dos valores exibidos, subtrair do total a quantidade de acessos aos links "/servidores/" e "/", uma vez que o mesmo representa apenas a página inicial do Portal.			
Situação atual	716.000			
META	870.000 acessos no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	750.000	790.000	830.000	870.000

INDICADOR: I2.4 N° de consultas aos processos e suas peças realizadas por usuários externos				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	A quantidade de consultas aos processos e suas peças, realizados por usuários externos ao TCE/BA através dos canais disponibilizados.			
Quem mede	CEDASC (GSIS e GPMO)			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	No Portal, através do Google Analytics. Nas demais ferramentas, através dos registros de acesso às funcionalidades realizados no Sistema Corporativo do TCE/BA (SCR).			
Por que medir	Visa verificar o aumento de acessos externos aos Processos e seus conteúdos disponibilizados pelo TCE/BA, indicando transparência e relevância social em suas ações.			
Como medir	No Portal por meio do relatório de acessos da ferramenta Google Analytics através de link registrado no TCEWIKI, informando o período desejado. Contabilizar os totais de acessos dos links "/processo", "/processo/", "/jurisprudencia" e "/jurisprudencia/". Nas demais ferramentas, consultar os registros de acesso às funcionalidades do SCR, para as funcionalidades "DCU-006", "DCU-009", "DCU-033" e "DCU-345", documentadas no TCEWIKI.			
Situação atual	92.000			
META	110.000 acessos no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	96.000	100.000	105.000	110.000

INDICADOR: I2.5 Média mensal de artigos e notícias publicados pela mídia mencionando o TCE/BA				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	A quantidade de artigos e notícias publicados nas diversas mídias mencionando o TCE/BA			
Quem mede	ASCOM por meio das informações fornecidas por empresa de clipagem			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Nos meios de comunicação: rádio, televisão, imprensa, internet, etc.			
Por que medir	Visa aumentar a visibilidade do Tribunal perante a sociedade			
Como medir	Verificar em todas as mídias o quantitativo de artigos e notícias publicados mencionando o TCE/BA, ainda que a mesma notícia em mídias diferentes			
Situação atual	35 artigos/notícias publicados por mês			
META	100 no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	70	80	90	100

INDICADOR: I2.6 % de crescimento de seguidores do TCE/BA nas mídias sociais				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	O incremento do nº de seguidores do TCE/BA nas mídias sociais			
Quem mede	ASCOM			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Mídias Sociais			
Por que medir	Avaliar o grau de envolvimento do cidadão com o TCE/BA			
Como medir	(Calcular o N° de seguidores do TCE/BA nas mídias sociais no exercício/N° de seguidores do TCE/BA nas mídias sociais em 2017 quantitativo de seguidores do TCE/BA) - 1			
Situação atual	Facebook – 254 seguidores e Twitter – 43 seguidores			
META	40% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	10%	20%	30%	40%

INDICADOR: I2.7 Índice de reconhecimento do TCE/BA na mídia				
Tipo de Indicador	Efetividade			
O quê mede	Grau de inserções positivas sobre o TCE/BA na mídia			
Quem mede	ASCOM por meio das informações fornecidas por empresa de clipagem			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Nos meios de comunicação: rádio, televisão, imprensa, internet, etc.			
Por que medir	Aferir o nível de reconhecimento da mídia quanto à atuação do TCE/BA			
Como medir	Calcular o N° de matérias positivas sobre o TCE/BA na mídia/ total de matérias sobre o TCE/BA na mídia. Obs.: Excetua-se do cálculo as cópias de matérias produzidas pela ASCOM.			
Situação atual	Não mensurado			
META	90% no último ano			

Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	70%	80%	90%	90%

INDICADOR: I2.8 % de crescimento de manifestações recebidas pela Ouvidoria

Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	Nº de manifestações recebidas pela Ouvidoria			
Quem mede	Ouvidoria			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Sistema de Ouvidoria do Estado da Bahia			
Por que medir	Avaliar o grau de conhecimento e acesso do cidadão ao TCE/BA			
Como medir	Calcular o Nº de manifestações recebidas pela Ouvidoria no exercício/ Nº de manifestações recebidas pela Ouvidoria em 2017			
Situação atual	306 demandas em 2016			
META	25% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	5%	10%	20%	25%

INDICADOR: I2.9 % manifestações feitas à Ouvidoria atendidas no prazo

Tipo de Indicador	Eficiência			
O quê mede	Tempestividade do atendimento da Ouvidoria			
Quem mede	Ouvidoria			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Sistema de Ouvidoria do Estado da Bahia			
Por que medir	Promover resposta tempestiva à sociedade por meio da Ouvidoria			
Como medir	Calcular o total de manifestações feitas a Ouvidoria atendidas no prazo de 30 dias /total de manifestações atendidas pela Ouvidoria			
Situação atual	50%			
META	80% das manifestações atendidas em até 30 dias no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	55%	60%	70%	80%

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO 3. APRIMORAR OS PROCESSOS DE TRABALHO E SUA GESTÃO

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE.3.1 Implantar a Gestão de Processos de Trabalho do TCE/BA	DGE	GAPRE, CEDASC
IE.3.2 Implantar a Gestão de Portfólios e Projetos do TCE/BA	DGE	GAPRE, CEDASC
Idem IE 6.2	Idem IE 6.2	Idem IE 6.2

INDICADOR: I3.1 N° de processos de trabalho redesenhados e manualizados				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O que mede	N° de processos de trabalho redesenhados e manualizados			
Quem mede	DGE (GDI)			
Quando medir	Semestral			
Onde medir	Sistema de gestão estratégica e operacional			
Por que medir	Avaliar a quantidade de processos de trabalho que foram aprimorados por meio do seu mapeamento e redesenho			
Como medir	Aferir o total de processos de trabalho redesenhados e manualizados			
Situação atual	Não mensurado			
META	7			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	1	2	2	2

OBJETIVO 4. INCREMENTAR A TEMPESTIVIDADE NAS AÇÕES DE CONTROLE EXTERNO

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE.4.1 Implantar sistemática de gerenciamento de prazos para deliberação dos processos de controle externo	DGE	GAPRE, Gabinetes de Conselheiros, MPC, SEG, SUTEC, CEDASC, Corregedoria, ATEJ
Idem IE.3.1	Idem IE.3.1	Idem IE.3.1

INDICADOR: I4.1 % de apreciações e julgamentos de processos de controle externo promovidos no prazo					
Tipo de Indicador	Eficiência				
O que mede	Processos julgados/apreciados tempestivamente conforme Resolução ATRICON n.º 01/2014				
Quem mede	DGE (GP)				
Quando medir	Mensal				
Onde medir	PROInfo				
Por que medir	Para aumentar a tempestividade nas apreciações e julgamentos do TCE/BA				
Como medir	Nº de processos da natureza apreciados/julgados no prazo / Total de processos da natureza apreciados/julgados.				
Situação atual (dados de 2016)	Contas de Governo				100%
	Processos de Contas				27%
	Auditorias Concomitantes				20%
	Consultas				56%
	Denúncias				58%
	Recursos				0%
	Reclamações				10%
	Embargos de Declaração				8%
	Prestação de Contas de Convênio, etc.				2%
	Atos de pessoal				14%
	Medida Cautelar				20%
META	Contas de Governo				100%
	Processos de Contas				70%
	Auditorias Concomitantes				67%
	Consultas				100%
	Denúncias				95%
	Recursos				23%
	Reclamações				100%
	Embargos de Declaração				33%
	Prestação de Contas de Convênio, etc				70%
	Atos de pessoal				33%
	Medida Cautelar				100%
Distribuição anual	Naturezas	2018	2019	2020	2021
	Contas de Governo	100%	100%	100%	100%
	Processos de Contas	37%	47%	54%	70%
	Auditorias Concomitantes	27%	41%	55%	67%
	Consultas	40%	60%	80%	100%
	Denúncias	42%	75%	86%	95%

Recursos	1%	1%	8%	23%
Reclamações	8%	5%	17%	100%
Embargos de Declaração	4%	7%	20%	33%
Prestação de Contas de Convênio, etc	13%	19%	53%	70%
Atos de pessoal	8%	8%	10%	33%
Medida Cautelar	80%	90%	100%	100%

INDICADOR: 14.2 % de redução de estoque dos processos de controle externo ao final de cada exercício

Tipo de Indicador	Eficiência				
O que mede	Redução de estoque dos processos de controle externo ao final de cada ano				
Quem mede	DGE (GP)				
Quando medir	Mensal				
Onde medir	PROInfo				
Por que medir	Para reduzir o estoque de processos, com vistas a promover a tempestividade nos julgamentos/apreciações dos processos de controle externo ao final do PE 2018-2021				
Como medir	Nº de processos apreciados/julgados da natureza no exercício / (estoque da natureza proveniente dos exercícios anteriores em 1º de janeiro de cada ano + processos da natureza autuados no exercício)				
Situação atual (Em 25/09/2017)	Contas de Governo	100%			
	Processos de Contas	33%			
	Auditorias Concomitantes	129%			
	Consultas	200%			
	Denúncias	84%			
	Recursos	31%			
	Reclamações	22%			
	Embargos de Declaração	135%			
	Prestação de Contas de Convênio, etc.	26%			
	Atos de pessoal	34%			
Medida Cautelar	300%				
META	Contas de Governo	100%			
	Processos de Contas	52%			
	Auditorias Concomitantes	53%			
	Consultas	100%			
	Denúncias	79%			
	Recursos	95%			
	Reclamações	100%			
	Embargos de Declaração	92%			
	Prestação de Contas de Convênio, etc.	53%			
	Atos de pessoal	88%			
Medida Cautelar	100%				
Distribuição anual	Naturezas	2018	2019	2020	2021
	Contas de Governo	100%	100%	100%	100%
	Processos de Contas	43%	45%	49%	52%
	Auditorias Concomitantes	52%	59%	54%	53%
	Consultas	100%	100%	100%	100%

Denúncias	69%	71%	73%	79%
Recursos	30%	61%	74%	95%
Reclamações	34%	81%	100%	100%
Embargos de Declaração	72%	73%	87%	92%
Prestação de Contas de Convênio, etc.	49%	68%	50%	53%
Atos de pessoal	36%	65%	84%	88%
Medida Cautela	100%	100%	100%	100%

INDICADOR: 14.3 % de estoque dos processos de controle externo no prazo ao final de cada exercício					
Tipo de Indicador	Eficiência				
O que mede	O estoque com processos no prazo para apreciação/julgamento ao final do exercício				
Quem mede	DGE (GP)				
Quando medir	Mensal				
Onde medir	PROInfo				
Por que medir	Para garantir a tempestividade, com os processos em estoque dentro do prazo de apreciação/julgamento				
Como medir	Nº de processos da natureza no prazo / estoque total da natureza Obs.: Quando não existe estoque no final do exercício, considera-se 100% no prazo.				
Situação atual (Em 04/09/2017)	Contas de Governo				100%
	Processos de Contas				68%
	Auditorias Concomitantes				11%
	Consultas				100%
	Denúncias				46%
	Recursos				8%
	Reclamações				0%
	Embargos de Declaração				48%
	Prestação de Contas de Convênio, etc.				23%
	Atos de pessoal				2%
Medida Cautelar				0%	
META	Contas de Governo				100%
	Processos de Contas				84%
	Auditorias Concomitantes				100%
	Consultas				100%
	Denúncias				100%
	Recursos				14%
	Reclamações				100%
	Embargos de Declaração				50%
	Prestação de Contas de Convênio, etc.				84%
	Atos de pessoal				40%
Medida Cautelar				100%	
Distribuição anual	Naturezas	2018	2019	2020	2021
	Contas de Governo	100%	100%	100%	100%
	Processos de Contas	55%	62%	72%	84%
	Auditorias Concomitantes	72%	96%	100%	100%
	Consultas	100%	100%	100%	100%

Denúncias	86%	100%	100%	100%
Recursos	1%	1%	2%	14%
Reclamações	0%	0%	100%	100%
Embargos de Declaração	0%	12%	25%	50%
Prestação de Contas de Convênio, etc.	27%	61%	72%	84%
Atos de pessoal	2%	7%	14%	40%
Medida Cautelar	100%	100%	100%	100%

OBJETIVO 5. APRIMORAR A QUALIDADE DAS AÇÕES DE CONTROLE EXTERNO

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE 5.1 Desenvolver normativos, sistemáticas e projetos de aprimoramento da qualidade dos trabalhos de auditoria	SUTEC	GAPRE, Gabinetes de Conselheiros, CEDASC
IE 5.2 Implantar a sistemática de uniformização das deliberações dos Órgãos Colegiados	SEG	GAPRE, Gabinetes de Conselheiros, CEDASC

INDICADOR: I5.1 Índice de qualidade técnica dos trabalhos de auditoria

Tipo de Indicador	A definir			
O quê mede	A qualidade técnica dos trabalhos de auditoria			
Quem mede	SUTEC (GDEX e GTEC)			
Quando medir	A definir			
Onde medir	A definir			
Por que medir	Aferir a qualidade técnica dos trabalhos de auditoria com o objetivo de aprimorar as ações de controle externo			
Como medir	A definir			
Situação atual	Não mensurado			
META	A definir			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021

INDICADOR: I5.2 % de Recursos nos quais o Tribunal Pleno deliberou pela nulidade dos processos originais

Tipo de Indicador	Eficiência			
O quê mede	O índice de nulidade de processos do TCE/BA			
Quem mede	SEG (GERIN)			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	PROInfo			
Por que medir	Aferir a qualidade da instrução dos processos			
Como medir	Calcular o N° de recursos nos quais o Tribunal Pleno deliberou pela nulidade dos processos originais/total de recursos julgados			
Situação atual	3%			
META	0%			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	0%	0%	0%	0%

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OBJETIVO 6. DESENVOLVER A CULTURA ORIENTADA PARA PESSOAS E RESULTADOS

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE 6.1 Implantar Política de Gestão de Pessoas	CRH	GAPRE, ECPL, SEG, CEDASC
IE 6.2 Implantar Sistema de Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	ECPL	CRH
IE 6.3 Implantar sistemática de monitoramento dos Planos Estratégico, Tático e Operacional	DGE	CEDASC

INDICADOR: I6.1 Nota da Pesquisa de clima organizacional

Tipo de Indicador	Efetividade			
O quê mede	A satisfação geral dos servidores com o TCE/BA			
Quem mede	CRH			
Quando medir	Bianual			
Onde medir	Pesquisa de clima organizacional com todos os servidores disponibilizada no portal			
Por que medir	Para verificar a satisfação dos servidores em relação ao TCE/BA (visando, em especial, obter melhorias nos itens Relacionamento Interpessoal / Integração, Comunicação, Ingresso e Movimentação e Reconhecimento)			
Como medir	Aplicação de instrumento de pesquisa de clima organizacional entre servidores do TCE/BA incluindo as dimensões: Participação e Comprometimento; Liderança; Ambiente Físico e Tecnológico; Remuneração e Benefícios; Qualificação Profissional; Imagem do TCE/BA; Modelo de Gestão; Relacionamento Interpessoal; Integração; Comunicação; Ingresso e Movimentação; e Reconhecimento			
Situação atual	71,14%			
META	80% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	-	75,00%	-	80,00%

INDICADOR: I6.2 % de conhecimento tácito levantado pela consultoria convertido em explícito

Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	Os conhecimentos tácitos levantados pela consultoria que foram convertidos em explícitos			
Quem mede	ECPL			
Quando medir	Anual			

Onde medir	Em cada setor			
Por que medir	Para aprimorar o compartilhamento do conhecimento no TCE/BA			
Como medir	Cálculo da relação entre a quantidade de conhecimentos tácitos levantados pela consultoria, que foi convertida em explícito / quantidade total de conhecimentos tácitos levantados			
Situação atual	-			
META	30% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	-	10%	20%	30%

INDICADOR: I6.3 Índice de satisfação relacionada à dimensão Comunicação Interna na Pesquisa de Clima

Tipo de Indicador	Efetividade			
O quê mede	A satisfação dos servidores com a Comunicação Interna do TCE/BA			
Quem mede	CRH			
Quando medir	Bianual			
Onde medir	Pesquisa de clima organizacional com todos os servidores disponibilizada no portal			
Por que medir	Para promover melhorias na Comunicação Interna			
Como medir	Obter o resultado na dimensão "Comunicação" da pesquisa de clima organizacional aplicada entre os servidores do TCE/BA, conforme item 6.1			
Situação atual	66,67%			
META	80% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	-	75,00%	-	80,00%

INDICADOR: I6.4 Índice de capacitação dos servidores

Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	O percentual de servidores capacitados anualmente			
Quem mede	ECPL			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Relatórios de controle da ECPL			
Por que medir	Intensificar as ações de capacitação dos servidores			
Como medir	Calcular a quantidade de servidores com pelo menos 20 horas de capacitação nas competências técnicas de seu setor no exercício /total de servidores ativos no final do exercício.			
Situação atual	Não mensurado			
META	80% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	50%	60%	70%	80%

INDICADOR: I6.5 Índice de capacitação dos servidores para o uso dos sistemas internos

Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	O percentual de servidores capacitados anualmente para o uso dos sistemas internos			
Quem mede	ECPL			
Quando medir	Trimestral			

Onde medir	Relatórios de controle da ECPL			
Por que medir	Para proporcionar o melhor uso das potencialidades dos sistemas do TCE/BA pelos servidores			
Como medir	Calcular a quantidade de servidores com pelo menos 8 horas de capacitação para o uso dos sistemas internos no exercício /total de servidores ativos no final do exercício.			
Situação atual	Não mensurado			
META	60% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	30%	40%	50%	60%

INDICADOR: 16.6 % de crescimento do número de instrutores internos				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O que mede	O aumento do número de instrutores internos do TCE/BA			
Quem mede	ECPL			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Relatórios da ECPL			
Por que medir	Promover o aumento do número de instrutores internos e, por conseguinte, fomentar a transferência de conhecimento entre os servidores			
Como medir	Calcular o crescimento anual do número de instrutores internos: N° de instrutores internos em 2021/N° de instrutores internos em 2017			
Situação atual	28 instrutores			
META	20% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	5%	10%	15%	20%

INDICADOR: 16.7 % de alinhamento das Iniciativas Operacionais ao Plano Estratégico				
Tipo de Indicador	Eficiência			
O que mede	O quanto das Iniciativas Operacionais estão alinhadas ao Plano Estratégico			
Quem mede	DGE (GP)			
Quando medir	Anual			
Onde medir	Sistema de gestão estratégica e operacional			
Por que medir	Promover a gestão estratégica orientada para resultados			
Como medir	N° de Iniciativas do POA alinhadas ao Plano Estratégico / total de Iniciativas do POA			
Situação atual	84%			
META	90% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	85%	90%	90%	90%

OBJETIVO 7. AMPLIAR O USO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE 7.1 Intensificar o uso de Informações estratégicas	SUTEC	CEDASC
IE 7.2 Aprimorar processos de trabalho com o uso de TI	CEDASC	Gabinetes de Conselheiros, SUTEC, ECPL, CEDASC, SEG Ouvidoria, ASCOM, DGE, MPC, CRH, DIRAD, ATEJ, AUDIT, Corregedoria
Idem IE 6.2	Idem IE 6.2	Idem IE 6.2

INDICADOR: I7.1 N° de auditorias cujo planejamento foi definido a partir de recursos de inteligência e informações estratégicas de tecnologia da informação

Tipo de Indicador	Eficiência			
O que mede	Auditorias cujo planejamento foi definido a partir de recursos de inteligência e informações estratégicas de tecnologia da informação			
Quem mede	SUTEC (GDEX e GTEC)			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	SGA			
Por que medir	Ampliar o uso de informações estratégicas (trilhas de auditorias, cruzamento de dados e matriz de risco) no planejamento das auditorias			
Como medir	N° de auditorias cujo planejamento foi definido a partir de recursos de inteligência e informações estratégicas de tecnologia da informação			
Situação atual	Não mensurado			
META	4			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	1	1	1	1

INDICADOR: I7.2 N° de achados de auditoria apoiados por trilhas de auditoria

Tipo de Indicador	Eficiência
O que mede	Quantidade de achados de auditoria registrados que tiveram como base uma trilha de auditoria disponibilizada no sistema Mirante

Quem mede	CEDASC (GSIS)			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	SGA			
Por que medir	Contribuir para racionalização dos procedimentos auditoriais			
Como medir	Nº total de auditorias com achados apoiados por trilhas			
Situação atual	Não mensurado			
META	50 no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	20	30	40	50

INDICADOR: 17.3 N° de acessos a funcionalidades dos sistemas internos				
Tipo de Indicador	Eficácia			
O quê mede	Nível de utilização dos sistemas internos por partes dos servidores do TCE/BA na realização de suas atividades.			
Quem mede	CEDASC (GSIS)			
Quando medir	Trimestral			
Onde medir	Registros de acesso às funcionalidades realizado pelo Sistema Corporativo do TCE/BA.			
Por que medir	Intensificar a utilização de TI nas atividades diárias			
Como medir	Contar os acessos às funcionalidades registrados no Sistema Corporativo do TCE/BA, realizados por servidores do TCE/BA nos sistemas internos, tais como PROInfo, Sisatos, Portal TCE/BA, SGA, Mirante, PrestContas, e-Sol, PrestConvênios, SisCobra, Sisatos-Pensões.			
Situação atual	1.300.000			
META	1.580.000 acessos no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	1.360.000	1.430.000	1.500.000	1.580.000

PERSPECTIVA RECURSOS E ESTRUTURA

OBJETIVO 8. APERFEIÇOAR A INFRAESTRUTURA E OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DE RECURSOS

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	UNIDADE RESPONSÁVEL	UNIDADES ENVOLVIDAS
IE 8.1 Aperfeiçoar o ambiente físico	DIRAD	GAPRE
IE 8.2 Desenvolver e implantar o modelo de monitoramento dos controles internos	AUDIT	GAPRE

INDICADOR: 18.1 Índice de satisfação relativa à dimensão "ambiente físico e tecnológico" na pesquisa de clima organizacional

Tipo de Indicador	Efetividade			
O que mede	Percentual de satisfação dos servidores em relação à dimensão "ambiente físico e tecnológico" na pesquisa de clima organizacional			
Quem mede	CRH			
Quando medir	Bianual			
Onde medir	Relatório da pesquisa de clima organizacional			
Por que medir	Para verificar a satisfação dos servidores em relação à dimensão "ambiente físico e tecnológico" do TCE/BA			
Como medir	Aplicação de pesquisa de clima organizacional entre servidores do TCE/BA			
Situação atual	85,68%			
META	90,00% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	-	87,00%	-	90,00%

INDICADOR: 18.2 Índice de eficácia do controle interno

Tipo de Indicador	Eficácia
O que mede	O grau de atendimento das unidades do TCE/BA às recomendações da AUDIT
Quem mede	AUDIT
Quando medir	Trimestral

Onde medir	Sistema de monitoramento do controle interno			
Por que medir	Contribuir para o aprimoramento das unidades do TCE/BA			
Como medir	Atendimento às recomendações da AUDIT no exercício/ Total de recomendações da AUDIT no exercício			
Situação atual	Não mensurado			
META	70% no último ano			
Distribuição anual	2018	2019	2020	2021
	40%	50%	60%	70%

7 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento tem por finalidade verificar o desempenho dos indicadores em relação às metas estabelecidas e o impacto da execução dos projetos, detectando causas que interferem na evolução do Plano Estratégico e sugerindo medidas preventivas e corretivas a serem adotadas.

Durante o monitoramento, o avanço das iniciativas e os resultados demonstrados pelos indicadores serão avaliados e confrontados com as metas estabelecidas. Essas análises serão elaboradas pela Diretoria de Gestão Estratégica (DGE), durante reuniões de monitoramento e avaliação dos Comitês de Gestão Estratégica e de Gestão Operacional.

O Comitê de Gestão Estratégica se reunirá uma vez a cada ano, durante a Reunião de Análise Estratégica (RAE), para acompanhamento do Plano Estratégico e será coordenado e convocado pelo Conselheiro Presidente, assessorado pela DGE e formado pelos Conselheiros, Procurador Geral do Ministério Público especial junto ao TCE/BA, Superintendente Técnico, Secretário Geral e Diretor Administrativo.

O Comitê de Gestão Operacional se reunirá semestralmente, sendo coordenado pela DGE e formado pelos gestores das unidades de níveis 2 e 3 e servidores designados. Nestas reuniões serão apresentados o desempenho das unidades, por meio de painéis gerados pelo sistema informatizado de gestão estratégica e operacional.

Após cada reunião, a DGE fará a consolidação e a divulgação das informações coletadas e das decisões tomadas.

APÊNDICE

Quadro de Assinaturas

Este documento foi assinado eletronicamente por:

Inaldo Da Paixao Santos Araujo
Presidente da Sessao - Assinado em 14/11/2017

Pedro Henrique Lino de Souza
Conselheiro - Assinado em 10/11/2017

Gildásio Penedo Filho
Conselheiro - Assinado em 13/11/2017

Carolina Matos Alves Costa
Conselheiro - Assinado em 13/11/2017

Joao Evilasio Vasconcelos Bonfim
Conselheiro - Assinado em 10/11/2017

Marcus Vinícius de Barros Presídio
Conselheiro - Assinado em 10/11/2017

Erika de Oliveira Almeida
Representante do MP - Assinado em 14/11/2017

Luciano Chaves de Farias
Secretario - Assinado em 14/11/2017

Sua autenticidade pode ser verificada através do endereço <http://www.tce.ba.gov.br/autenticacaocopia>, digitando o código de autenticação: Q1MTI2MTMY