

RESOLUÇÃO nº 11/2021

- **Ver Resolução nº 11/2023**

Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Município de São Paulo para o período 2020-2023 (PE 2020-2023).

O TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais,

CONSIDERANDO a necessidade de consolidar o atual ciclo de Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, iniciado em 2017, de forma a promover e reconhecer as atuais demandas e anseios da sociedade, de servidores, de gestores e da Administração Pública;

CONSIDERANDO a necessidade de consolidação do referencial estratégico, de forma a conferir maior organicidade às medidas afetas à gestão do Tribunal de Contas do Município de São Paulo e a busca pelo aperfeiçoamento contínuo de suas atividades;

CONSIDERANDO a necessidade de fortalecer a governança do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, bem como o cumprimento da meta de articular as ações de curto, médio e longo prazos, com o objetivo de conferir constância aos propósitos institucionais e aumentar a sua capacidade de resposta;

RESOLVE:

Art. 1º Fica aprovado o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Município de São Paulo para o período 2020-2023 (PE 2020-2023), na forma estabelecida no Anexo Único desta Resolução.

- **Alterado pelo art. 1º da Resolução nº 11, de 06/07/23**

Art. 2º O PE 2020-2023 terá vigência de quatro anos e orientará, a partir do Pleno, a gestão do Tribunal e a elaboração dos demais planos institucionais decorrentes do alinhamento estratégico.

Art. 3º A implantação do plano, as ações dele decorrentes, as metas, os indicadores e os respectivos resultados serão monitorados, avaliados e revistos periodicamente, de acordo com o disposto nos Planos Setoriais, com a finalidade de identificar as necessidades institucionais e aferir os graus de institucionalidade e de aderência da estratégia.

§ 1º Os resultados apurados serão regularmente submetidos ao Pleno, que poderá aprová-los, rejeitá-los ou promover as adequações necessárias.

§ 2º O monitoramento a que se refere o “caput” será realizado e coordenado pelo Comitê de Gestão Estratégica (CGE), com apoio do Núcleo de Governança e Gestão (NGG), e será regularmente e/ou quando solicitado, encaminhado à Presidência e à Secretaria Geral para conhecimento e deliberação do Pleno no que couber.

§ 3º O CGE será composto por representantes dos gabinetes e das unidades técnicas e administrativas do Tribunal e terá suas competências descritas em ato normativo específico.

Art. 4º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Plenário Conselheiro “Paulo Planet Buarque”, 07 de julho de 2021.

a) JOÃO ANTONIO Conselheiro Presidente; a) MAURICIO FARIA Conselheiro;
a) DOMINGOS DISSEI Conselheiro; a) EDUARDO TUMA Conselheiro Corregedor.

O Conselheiro Vice-Presidente ROBERTO BRAGUIM, apresenta voto divergente em separado.

Publicado do DOC de 16/07/2021 p. 130-135

ANEXO ÚNICO**PLANO ESTRATÉGICO 2020 – 2023
TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO****FICHA TÉCNICA****Pleno**

Conselheiro João Antonio da Silva Filho (Presidente)

Conselheiro Roberto Braguim (Vice-Presidente)

Conselheiro Eduardo Tuma (Corregedor)

Conselheiro Maurício Faria

Conselheiro Domingos Dissei

Comitê Gestor

Conselheiro João Antonio da Silva Filho (Presidente)

Angélica Fernandes (Chefe de Gabinete da Presidência)

Ricardo Epaminondas Leite Oliveira Panato (Secretário Geral)

Mariana de Luna Cury (Coordenadoria Processual)

Gláucio Teixeira Tavares (Subsecretário Administrativo)

Egle dos Santos Monteiro (Assessora Jurídica Chefe de Controle Externo)

Florestan Fernandes Junior (Assessor de Comunicação)

Lívio Mario Fornazieri (Subsecretário de Fiscalização e Controle)

Luciana da Cunha de Castro Guerra (Chefe do Núcleo de Governança e Gestão)

Mário Augusto de Toledo Reis (Chefe do Núcleo do TI)

Xixo / Maurício Piragino (Diretor-Presidente da Escola de Gestão e Contas)

Roseli de Moraes Chaves (Subsecretária Geral)

GTGov

Alexandre Cordeiro (Gab. MF)

Aline Berger Ceresino (SFC)

Aline Lucas B. Rodrigues (EC)

Álvaro Theodor H. S. Caggiano (Gab. RB)

Antônio Carlos Mingrone (SG)

Carlos Eli Gonçalves (EC à época)

Cláudio Figo dos Santos Júnior (SA)
Cláudio M. Filho (Gab. RB)
Daiesse Quênia Jaala S.Bomfim (SFC)
Dilian Guimarães (Gab. DD)
Dirceu de O. Mendes (Gab. JA à época)
Elio Esteves Junior (Gab. DD)
Fúlvio Giannella Junior (AI)
Gustavo O. Gallardo (Gab. MF à época)
Iara Conceição Ciroso (SA)
João Vieira Barros (Gab. JA à época)
Lívio Mário Fornazier (SFC)
Luciana da C. de C. Guerra (SFC à época)
Luiza Correia Hruschka (GRT)
Marcelo Veiga (Gab. DD à época)
Marcos Kuniyoshi (NTI)
Mário Augusto de T. Reis (NTI)
Miguel Roberto T. Kirsten (Gab. EES)
Moacir Marques da Silva (EC à época)
Natália S. C. Leme (Gab. JA)
Newton Antônio Pinto Bordin (AJCE)
Sandro M. C. Mongelli (AJCE)
Suzana Mergulhão de Oliveira (ETQC)
Vanessa de O. Ferreira (Gab. MF)
Wagner Dal Médico (EC)

GTPE

Luciana Guerra (Coordenadora) (NNG)
Adriana Manolio (CP)
Claudio Barone (SA)

Cybele Prandini (SG)

Daiesse Quênia Jaala S.Bomfim (SFC)

Fernanda Roxo (AJCE)

Fúlvio Giannella Junior (AI)

Gilson Piqueras Garcia (EC)

Juliana D'Alessandro Simionato (SA)

Marcelo Veiga (Coordenador) (NGG)

Leonardo Castro (NGG)

Luiza Correia Hruschka (GRT)

Marcos Kuniyoshi (NTI)

Newton Antônio Pinto Bordin (AJCE)

Oswaldo B. Júnior (Presidência)

Ramon Ramos (SG)

Roberta Carolina Dias Barbosa (SFC)

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

ETQC – Escritório do Controle da Qualidade Total

EMPP – Escritório de Monitoramento de Processos e Projetos

GTGov – Grupo de Trabalho Governança

GTPE – Grupo de Trabalho do Plano Estratégico

NGG – Núcleo de Governança e Gestão

PAF – Plano Anual de Fiscalização

SCI – Sistema de Controle Interno

SFC – Subsecretaria de Fiscalização e Controle

TCMSP – Tribunal de Contas do Município de São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

1. TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

O Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP) cumpre um relevante papel para a cidade, exercendo o controle externo e desempenhando sua função de fiscalizar o uso do dinheiro público e a qualidade dos serviços municipais.

São Paulo foi a primeira cidade do país a ter um órgão municipal com competência

para fiscalizar as contas públicas. A criação de um ente estatal voltado para a fiscalização, o julgamento, a orientação e o aperfeiçoamento da gestão pública municipal é justificada pela dimensão populacional e geográfica e o notável progresso econômico da Capital.

O TCMSP foi instituído pela Lei Municipal nº 7.213, de 20 de novembro de 1968. Sua sessão plenária inaugural aconteceu em 16 de janeiro de 1969, ainda em espaço cedido pela Câmara Municipal de São Paulo.

Seu edifício sede – que homenageia o Prefeito Brigadeiro Faria Lima – foi inaugurado sete anos depois, em 19 de novembro de 1976, sendo considerado um dos marcos arquitetônicos da cidade, no estilo Brutalista.

O Tribunal de Contas, além de responsável pela fiscalização e o controle da receita e da despesa do Município, emite parecer sobre as contas do chefe do Poder Executivo e do próprio Tribunal e julga as contas da Câmara Municipal, das empresas públicas, das autarquias, das fundações e das sociedades de economia mista. Além disso, verifica a qualidade dos serviços oferecidos pelo Poder Executivo Municipal.

No seu relacionamento independente e de orientação à atividade da Administração, o TCM de São Paulo realiza auditorias transversais e operacionais como instrumentos de qualificação das políticas públicas.

O Tribunal também tem uma missão subsidiária na esfera pedagógica, oferecendo cursos e treinamentos a servidores públicos municipais, por meio da sua Escola de Gestão e Contas Públicas (EGC). Fundada em 1996, a EGC tem parte do seu atendimento voltado à sociedade. Atualmente, oferece um variado leque de palestras, seminários, debates e eventos culturais, como a série Encontros Plurais, além de cursos de extensão e pós-graduação *latu sensu* em nível de especialização.

Para celebrar seus 50 anos de criação, o TCMSP realizou dezenas de eventos comemorativos durante todo o ano de 2018, com debates e seminários sobre o papel do Controle Externo, o Direito Administrativo e a atuação do Estado. Também foi lançado um livro contando a história da instituição, em meio a atividades culturais, esportivas e de lazer, culminando com a apresentação de orquestra sinfônica na festa dos 50 anos, com a presença do prefeito do Município de São Paulo, vereadores e autoridades de diversos setores da Administração e da sociedade.

A presença do Tribunal de Contas na vida da cidade de São Paulo se faz notar cada vez mais, visto que a política de transparência e aprimoramento constante adotada por sucessivas gestões da Presidência do TCMSP faz com que avanços sejam consolidados e novidades sejam incorporadas aos processos de trabalho de modo institucional, seguro e gradual.

Destacam-se avanços como a implantação da ISO 9001 (Sistema de Gestão da Qualidade), ainda em 1996, importantes termos de cooperação com instituições de reconhecimento técnico e institucional, a implantação do Processo Eletrônico, a modernização e reformulação do setor de Comunicação e a manutenção de um permanente diálogo com a Câmara Municipal.

No Plano Estratégico 2020-2023, um conjunto de Objetivos e Iniciativas reafirma o nosso compromisso e a nossa missão de servir à sociedade paulistana. Atuando de modo integrado, a estrutura do TCMSP está voltada para o exercício de um controle ágil, eficaz e efetivo da aplicação dos recursos públicos. Além disso, atua na produção de informações estruturadas, na avaliação de políticas públicas e na promoção da integridade, com vistas a garantir à população da cidade de São Paulo serviços de qualidade e prevenir e combater prejuízos ao erário.

2. O CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O TCMSP vem consolidando e aperfeiçoando nos últimos anos uma cultura de gestão estratégica e de planejamento com vistas ao fortalecimento das ações de controle e da transparência e ao aumento da eficiência. As demandas e a busca pelo bem-estar das cidadãs e dos cidadãos do município de São Paulo são indicadores permanentes para a modernização e o constante desenvolvimento das atividades de controle externo, sempre com o objetivo de atingir maior efetividade das políticas públicas adotadas, melhoria dos serviços e aprimoramento da gestão de recursos públicos. Além disso, o contexto e a dinâmica das sociedades modernas demandam um constante aperfeiçoamento da administração organizacional pública por meio de complexos sistemas de gestão.

Para além da ampla análise concreta dos atos e contratos da Administração Pública, as ações e atividades de orientação desenvolvidas pelo Tribunal ganharam grande impulso, também nos últimos anos, a partir do fortalecimento do controle preventivo e concomitante. Assim, na busca por potencializar as conquistas e garanti-las para o futuro, o melhor e mais eficaz meio encontrado para o Tribunal atingir a excelência na prestação do serviço público que lhe compete foi o Planejamento Estratégico.

A trajetória do Tribunal na implantação de um processo contínuo e participativo de Planejamento Estratégico iniciou-se efetivamente em 2017, com a primeira rodada do presente ciclo de planejamento, iniciada a partir da constituição do Grupo de Trabalho Governança (GTGov). Os resultados obtidos foram abrangentes e impactaram decisivamente no processo de reformulação do Plano Anual de Fiscalização, a partir de um amplo debate no âmbito da Subsecretaria de Fiscalização e Controle (SFC) e de consultas aos gabinetes dos Conselheiros, e na edição da Resolução nº 2 de 2019, que dispôs sobre as diretrizes de gestão do Tribunal, do Sistema de Controle Interno e do PAF 2019, além de criar o Núcleo de Governança e Gestão (NGG).

A segunda rodada do ciclo de planejamento fundamentou-se no processo de consolidação das contribuições coletadas em toda a fase anterior e na elaboração do presente Plano Estratégico, passando por uma etapa de Grandes Escolhas, relacionada ao processo de tomada de decisão dos Conselheiros, e de consulta aos servidores sobre elementos constitutivos do documento.

2.1. Primeira Rodada do Planejamento Estratégico

A primeira rodada de planejamento teve como pilar de sustentação o conjunto de estudos, discussões e levantamento de dados para a elaboração das premissas do Planejamento Estratégico. Foram analisados os marcos regulatórios, os diagnósticos institucionais e os ambientes internos e externos que serviram de base para a etapa subsequente, mas não se limitou a isso. Foi nessa fase que houve também a definição das primeiras premissas para a construção do Plano Estratégico com a indicação das diretrizes contidas na Resolução nº 2. Portanto, a mobilização para a elaboração e para a definição das Grandes Escolhas marcou as duas rodadas do Planejamento. Aqui, com a indicação das diretrizes e, na rodada seguinte, com a definição da Missão, da Visão e dos Valores, que orientarão o Tribunal no período de 2020 a 2023.

2.1.1. Grupo de Trabalho Governança (GTGov)

O primeiro grande momento de mobilização das lideranças do Tribunal deste ciclo de planejamento pode ser considerado a constituição do Grupo de Trabalho Governança (GTGov). A concepção do grupo partiu de uma iniciativa do Conselheiro Domingos Disse e consistia originalmente na consolidação de uma instância que, de forma ampla e representativa,

analisasse os contextos interno e externo ao Tribunal e os modelos de governança, gestão e planejamento que pudessem ser adotados na perspectiva de aprimoramento das atividades de controle exercidas pelo Tribunal. Após reunião administrativa realizada em 23 de agosto de 2017, a proposta foi ratificada pelos demais Conselheiros e o grupo foi instituído após a edição da Portaria nº 495/2017, do Presidente Roberto Braguim, com a designação de seus membros.

É importante recordar que o GTGov foi a instância responsável pela discussão, sistematização e consolidação das propostas relativas ao planejamento da Corte e contou com forte mobilização e ampla participação dos servidores das unidades e dos gabinetes. Dentre as diversas contribuições, é conveniente destacar a indicação pelo aperfeiçoamento por meio de boas práticas de governança e gestão e pela adoção e desenvolvimento de modelos de gestão integrado, baseado em práticas sistemáticas que melhorem o desempenho e a busca pela solução de problemas coletivos complexos (**nota 1**).

Neste momento ocorreu a leitura organizacional do Tribunal de Contas. Foram abordadas as premissas do Planejamento Estratégico, por meio da elaboração de diagnóstico setorial, e o mapeamento das capacidades do Tribunal, das suas competências, dos resultados e dos riscos envolvidos. Os resultados obtidos são o produto de um amplo processo de debates e escolhas que envolveu todas as unidades do TCMSP, e que foi capaz de indicar os anseios e desejos do conjunto de servidores de forma sistêmica. A tradução das visões envolvidas no processo foi consolidada em relatórios que explicitaram detalhadamente os procedimentos adotados e colocaram as bases para a elaboração do presente Plano Estratégico.

A leitura organizacional articulada com a mobilização das lideranças por meio da adoção de ações metodológicas específicas favoreceu o atingimento do objetivo do grupo de trabalho. A condução dos trabalhos e a elaboração dos relatórios, visando à padronização, adotaram a ferramenta de análise SWOT, o que permitiu a identificação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e riscos relacionados às unidades técnicas e administrativas que compõem o Tribunal.

A ferramenta estrutural possibilitou a avaliação dos ambientes internos e externos, permitiu a formulação de estratégias de negócio e facilitou a busca por caminhos que privilegiassem a eficiência e a gestão dos resultados, por meio da racionalização de práticas e processos de trabalho. A ampla análise do Tribunal foi marcada pela identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças. Internamente, buscou-se relacionar os pontos fortes, tais como recursos, experiências, conhecimentos e habilidades, com os comportamentos que interferem negativamente no andamento das atividades cotidianas. Sob a perspectiva externa foram consideradas as expectativas e as previsões futuras em relação às ameaças existentes. Esse exercício possibilitou a construção de diagnósticos setoriais que revelaram uma radiografia geral do quadro organizacional e procedimental das entregas existentes na organização.

O Relatório de Visão Geral consolidou as informações básicas e os referenciais teóricos sobre Governança e Planejamento Estratégico e trouxe o processo de definição das premissas para a elaboração e o direcionamento do Planejamento. Esse processo compreendeu a construção, a sistematização e a consolidação das premissas e contou com um mecanismo de consulta que contemplou as opções e alternativas apresentadas e debatidas nas reuniões, sob as seguintes perspectivas: Princípios de Governança; Planejamento Estratégico: objetivos, ações e áreas para adoção de novos programas ou projetos; Missão, Visão e Negócio: objetos e valores; Matriz Síntese; Propostas de Programas e Projetos; Propostas de Ações Específicas e Análise Preliminar de Cenário Institucional.

O Relatório de Visão Específica reuniu os relatórios de diagnóstico de cada unidade individualmente, o que possibilitou a composição de um complexo quadro do Tribunal contendo uma radiografia das capacidades, das competências, dos riscos e das vulnerabilidades, no modelo de análise proposto. Além disso, foi possível identificar boas práticas e sugestões

para a construção de Processos de Trabalho, de Projetos e Programas, de Ações e de Análise de Cenário.

A partir da aplicação do método SWOT, o GTGov consolidou os reconhecimentos internos que indicaram livremente situações, características e valores que devem orientar a gestão do TCMSP. As principais Forças (**nota 2**) do TCMSP indicadas são qualificação técnica da equipe (31%); apoio das Coordenadorias e de suas equipes multidisciplinares, priorizando a eficácia no resultado do trabalho e o atendimento ao cliente, em harmonia com a estrutura organizacional do Tribunal (24%); reconhecimento da Escola de Contas e de seus cursos pelo Conselho Estadual de Educação (11%). Dentre as Fraquezas mais significativas estão a falta de um rito processual, o que impacta negativamente a produção e a produtividade do TCMSP (27%); a ausência de um Planejamento Estratégico formal e com maior amplitude (27%); trabalhar as fraquezas, em especial a comunicação com as áreas do TCMSP (16%).

As principais Oportunidades (**nota 3**) que se colocam para o Tribunal são aumento da visibilidade e do alcance da atuação do TCMSP na sociedade (29%); participação em eventos externos para aquisição de conhecimentos e troca de experiências (22%); melhoria do processo de comunicação com o público externo (18%); estabelecimento de ritos processuais e aprimoramento da natureza das fiscalizações (16%). Já as Ameaças (**nota 4**) mais apontadas são vulnerabilidade para críticas externas (24%); pressões de todos os tipos e retaliações políticas por conta da exposição das decisões do Tribunal (22%); baixo reconhecimento pelos *stakeholders* em face da insuficiente efetividade de nossa atuação decorrente, principalmente, da inadequação dos critérios para escolha das fiscalizações e da ausência de ritos processuais específicos (16%).

2.1.2. Resolução nº 2 de 2019

A Resolução nº 2 de 2019 representou o ápice da primeira rodada do ciclo de Planejamento com a definição do conjunto de diretrizes de gestão indicadas pelos Conselheiros do TCMSP (art. 1º):

- a) aprimoramento do sincronismo organizacional, como forma de facilitar o diálogo institucional e a melhoria dos processos de trabalho das unidades;
- b) fortalecimento dos canais de comunicação com a sociedade e demais instituições; e
- c) ampliação da capacidade de cooperação na definição de processos e procedimentos no âmbito do controle externo, observadas as competências deste Tribunal.

Foi indicado, ainda, que o sincronismo organizacional deverá priorizar, por meio do alinhamento das estratégias, de procedimentos e de colaboradores, a definição e a melhoria dos processos críticos e o fortalecimento dos mecanismos de comunicação interna.

A Resolução definiu, ainda, que os procedimentos de controle interno deverão estar integrados ao processo de gestão em todas as áreas e em todos os níveis, além de fomentar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional; a integridade e a confiabilidade da informação produzida, bem como a sua adequada disponibilização; a conformidade com as leis e os regulamentos; e a adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

O normativo instituiu também o Núcleo de Governança e Gestão (NGG). Vinculada à Secretaria Geral e composta pelo Escritório do Controle da Qualidade Total (ETQC) e pelo Escritório de Monitoramento de Processos e Projetos (EMPP), a nova unidade atua em colaboração com os órgãos técnicos e as unidades administrativas do Tribunal, com a finalidade de coordenar, sob a supervisão do Pleno, o processo de implantação e execução das diretrizes gerais, em especial o sincronismo organizacional, e de fornecer auxílio às unidades na definição e no estabelecimento de suas atividades programáticas. Atualmente, o NGG

assumiu a coordenação das diversas atividades que compõem o processo de Planejamento Estratégico, inclusive as relacionadas ao acompanhamento do monitoramento e da execução do Plano, a partir de 2020.

2.1.3. Plano Anual de Fiscalização (PAF) 2019

O Plano Anual de Fiscalização (PAF) é um instrumento de planejamento operacional, criado há mais de duas décadas, que guia as atividades de Controle Externo a serem executadas pela Subsecretaria de Fiscalização e Controle (SFC). Em 2018, o Pleno do Tribunal determinou que o PAF passasse por mais um ciclo de melhoria com vistas a incorporar elementos estratégicos, como critérios de relevância e risco na seleção dos objetos a serem fiscalizados.

Após um amplo debate do âmbito da SFC, com o resgate de elementos construídos pelo GTGov, foram realizados diálogos com os gabinetes dos Conselheiros de forma a resultar nas diretrizes para o PAF, conforme o art. 2º da Resolução nº 2 de 2019:

- a)** efetivação de ações de controle com profundidade e detalhamento, visando ao atendimento do interesse público;
- b)** realização ampliada e aprimorada das Auditorias Operacionais, objetivando a avaliação da gestão, dos programas de governo e das políticas públicas;
- c)** ampliação do acompanhamento dos julgados deste Tribunal; e
- d)** identificação das prioridades de atendimento e julgamento das matérias de competência deste Tribunal, em consonância com o grau de relevância das matérias e de acordo com o estabelecido pelo Pleno.

Assim, a versão de 2019 trouxe avanços e conquistas de grande relevância, tais como, auditorias operacionais e transversais, fiscalizações de TI, ampliação dos acompanhamentos dos julgados e lista de prioridade e relevância. Não obstante, durante os estudos e as pesquisas realizadas, restou evidenciado que o PAF, isoladamente, tem um impacto limitado na efetividade da atuação do TCMSP, sendo necessário haver outros instrumentos que informem a todos, tanto servidores como parceiros externos, qual o caminho a ser perseguido. Ou seja, o PAF deve ser parte de um Sistema Institucional, e não um elemento isolado.

2.2. Segunda Rodada do Planejamento Estratégico

Nesta etapa do ciclo de planejamento, as práticas, as articulações e os resultados já conquistados foram consolidados num instrumento específico, de forma a garantir e assegurar a continuidade dos avanços já alcançados e projetar as perspectivas para o futuro. Este instrumento, que coroa e adensa a prática sistemática de planejamento, é o presente Plano Estratégico.

A partir do conjunto de contribuições e como consequência lógica do processo, foram necessários dois movimentos para a conclusão do Plano: a elaboração, pela cúpula da Corte, dos Referenciais Estratégicos (Grandes Escolhas) e a constituição de um grupo de trabalho específico para a consolidação do documento.

O momento das Grandes Escolhas para a definição dos Referenciais Estratégicos foi feito de forma continuada, num processo que atravessou as duas rodadas do Planejamento. Anteriormente, com a definição das diretrizes e, posteriormente, com a revisão e constituição da Missão, da Visão e dos Valores do Tribunal.

O outro movimento foi caracterizado pela constituição do Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico (GTPE), conforme a Portaria 469, de 2019, que teve como tarefa sistematizar as fontes e os documentos já produzidos desde o início do ciclo de Planejamento; estruturar, a partir da sistematização, a Estratégia, ou seja, o conjunto de Objetivos e Iniciativas que compõe o presente Plano; conceber, operacionalizar e disponibilizar a base de consulta aos

servidores do Tribunal acerca da Estratégia, bem como os resultados obtidos; e atuar como agente de mobilização e multiplicação do material nas respectivas unidades.

A segunda rodada do Planejamento encerra-se com a aprovação do presente Plano Estratégico.

3. METODOLOGIA ADOTADA

Planejamento perene, efetivado por meio de ciclos, e formalizado em planos estratégicos, gerenciais e táticos, deve funcionar como eficaz ferramenta de orientação de gestão capaz de proporcionar um ambiente colaborativo, além de contribuir para a melhoria dos resultados com reflexos positivos no desempenho institucional geral.

A elaboração e a consolidação de um Plano Estratégico, resultado de um Planejamento, devem abranger todos os níveis e unidades da organização, reafirmar pressupostos, valores e diretrizes, indicar objetivos para um determinado período e prever indicadores e respectivas metas.

Pretendeu-se, portanto, adotar uma base metodológica, alicerçada em consensos, que fosse capaz de agregar a transversalidade, com participação e comprometimento dos órgãos técnicos e administrativos do Tribunal, bem como sugerir o alinhamento do planejamento com as futuras ações operacionais, com foco nos resultados e considerando os contextos externo e interno e o princípio da institucionalidade.

Assim, foi utilizado o método Balanced Scorecard (BSC), ferramenta de modelagem, mensuração e gerenciamento que apoia os processos de formulação e gestão da estratégia, ajustado às especificidades do TCMSP. Essa opção garantiu uma visão sistêmica das decisões que direcionam a evolução técnica e administrativa da organização e a calibragem entre as necessidades e as competências do TCMSP, os impactos positivos desejados e as demandas da sociedade, da Administração Pública municipal e de outras organizações.

A opção pelo BSC auxiliou no alinhamento e no encadeamento de objetivos e iniciativas e na relação de causa e efeito entre ações e resultados esperados, além de permitir a descrição e a comunicação da estratégia de maneira fácil e compreensível.

A partir da metodologia adotada, um conjunto de técnicas, práticas e métodos foi distribuído por todo o processo de Planejamento. A formulação do presente documento demandou, essencialmente, a concepção e a realização de duas dinâmicas: resgate de premissas e consolidação do Plano Estratégico. A última fase, de implantação e desenvolvimento, completará o ciclo de Planejamento e contará com os estágios simultâneos de expansão, execução e monitoramento do Plano.

3.1. Resgate de Premissas

O ponto de partida para a elaboração do Plano Estratégico 2020-2023 foi todo o arcabouço erguido na Primeira Rodada do Planejamento Estratégico, que mobilizou as lideranças, os gestores e os servidores da Instituição e forneceu as balizas orientativas para o desenvolvimento dos trabalhos.

A adoção dessa orientação, analisada segundo o diagnóstico institucional elaborado pelo GTGov, possibilitou compreender o que já estava consolidado, em termos de estrutura e gestão, e também aquilo que precisava ser alterado para o atingimento e aprimoramento das boas práticas de governança.

3.2. Consolidação do Plano Estratégico

O Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico (GTPE), que atuou diretamente na consolidação do Plano Estratégico e contou com representantes de todas as unidades do

Tribunal, efetuou a repartição das atividades técnicas e operacionais e, dentre várias ações, elaborou a minuta final do Plano 2020-2023. Destaca-se, neste ponto, o trabalho de revisão e consolidação do conteúdo da Estratégia, num esforço de atualização, de forma a refletir mais precisamente o momento histórico e político do Tribunal, e de avaliação técnica, para que não apresentasse desvios ou inconsistências que comprometessem a execução do Plano.

Houve também uma atuação decisiva dos membros do grupo na constituição do modelo de consulta aos servidores acerca da Estratégia adotada. Entre os dias 1º e 18 de outubro de 2019, foi aberto um sistema eletrônico interno que possibilitou a todos conhecer o modelo de Plano, composto por Objetivos e Iniciativas, e, concomitantemente, avaliar o grau de relevância e prioridade de cada item.

Paralelamente, houve uma atuação intensa dos membros do grupo no sentido de reverberar os resultados de cada rodada do Planejamento Estratégico para que todo o processo fosse conhecido e para que a transparência continuasse a ser a marca do atual ciclo. O objetivo foi o de apresentar as premissas e os referenciais já pactuados e promover o engajamento dos servidores no processo de Planejamento de forma ativa e colaborativa.

3.3. Implantação e Desenvolvimento

O Plano Estratégico tem vigência até 2023 e inicia a produção de efeitos a partir da sua publicação. O período deverá ser marcado por ações e iniciativas operacionais que concretizem o Plano por meio de atuações colaborativas entre os servidores, tendo os orientadores estratégicos como premissas. As etapas estão descritas a seguir.

a) Desenvolvimento dos Indicadores do Plano Estratégico: os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão essenciais para medir os resultados obtidos pelo Tribunal durante a vigência do Plano. A partir deles possibilitará à Alta Administração acompanhar se os objetivos construídos e as metas traçadas, devidamente relacionadas às unidades e aos responsáveis, estão sendo alcançados.

b) Elaboração dos Planos Táticos e Operacionais: como decorrência lógica do Plano Estratégico, deverão ser elaborados Planos Setoriais (táticos), com vigência de dois anos, assim como Planos Anuais (operacionais), de forma a particularizar e efetivar cada uma das iniciativas estratégicas.

c) Incorporação e efetivação dos elementos, princípios e valores trazidos pelo Plano Estratégico: caberá ao NGG garantir os procedimentos contínuos e necessários para a facilitação, o adensamento e a incorporação de todos os elementos que compõem o Plano Estratégico, especialmente a Missão, a Visão e os Valores, na vida cotidiana do Tribunal. Essas atividades serão permanentes.

d) Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico: o NGG, durante o prazo de vigência do Plano, deverá acompanhar constantemente a implantação e a execução das iniciativas estratégicas junto às unidades técnicas e administrativas do TCMSP, emitindo relatórios e pareceres periódicos a serem encaminhados para os gestores e para os Conselheiros do Tribunal.

e) Início do segundo ciclo de Planejamento Estratégico: com base nos produtos obtidos durante a fase de implantação e desenvolvimento, e orientados pelos resultados obtidos a partir dos indicadores, o Tribunal deverá reorganizar-se para o seguinte ciclo de Planejamento Estratégico.

Para que haja sucesso, o Planejamento Estratégico deve refletir as expectativas do Tribunal no sentido de orientar e indicar caminhos que conduzam a Alta Administração às adequações pertinentes, de forma a assegurar as condições necessárias ao aperfeiçoamento das ações de fiscalização e controle e respostas tempestivas aos anseios da sociedade, respeitando o princípio da institucionalidade e sob a marca de uma gestão pública, ética, transparente, efetiva

e responsável.

4. REFERENCIAL ESTRATÉGICO: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Em continuidade ao processo de Grandes Escolhas, iniciado na Primeira Rodada com a aprovação das Diretrizes Estratégicas, e a partir do referencial normativo e da percepção institucional interna e externa dos Conselheiros, foram definidos os demais referenciais, relacionadas à construção e conceituação da identidade do Tribunal: Missão Institucional, Visão de Futuro e Valores Organizacionais.

4.1. A Missão Institucional

A Missão representa, basicamente, o propósito da Instituição, sua razão de ser, o seu papel na sociedade e a sua finalidade. Ao definirmos a Missão de forma clara e objetiva mostramos aos servidores, parceiros institucionais e sociedade quem somos, nossas competências e o que pretendemos realizar em benefício da Administração Pública e da população da cidade de São Paulo.

De acordo com a Resolução nº 12, de 20 de agosto de 2020, a Missão do Tribunal de Contas do Município de São Paulo é:

Exercer o controle externo, especialmente preventiva e concomitantemente, fiscalizando, julgando e orientando a gestão dos recursos públicos do Município de São Paulo de modo a assegurar que sejam arrecadados e aplicados em conformidade com os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade visando a melhoria dos serviços municipais em prol da sociedade.

4.2. A Visão de Futuro

A Visão de Futuro deve representar um indicativo genérico da perspectiva de futuro do Tribunal, que pode ser revista, ampliada ou modificada, caso haja a necessidade, em ciclos posteriores de Planejamento. A Visão é a situação em que a Instituição deseja estar em um período de tempo predefinido. Traduz, portanto, aonde o Tribunal quer chegar, seu objetivo principal e o que deseja alcançar a curto, médio e longo prazo.

De acordo com a Resolução nº 12, de 20 de agosto de 2020, a Visão do Tribunal de Contas do Município de São Paulo é:

Consolidar-se como uma instituição de referência no controle ágil, eficaz e efetivo da aplicação dos recursos públicos, na produção de informações estruturadas, na avaliação de políticas públicas e no combate à corrupção e promoção da integridade, contribuindo para a qualidade e o aprimoramento da Administração Pública municipal.

4.3. Os Valores Organizacionais

Os Valores devem carregar os princípios e as convicções que orientam as posturas e as condutas esperadas de servidores e colaboradores do Tribunal de Contas. Uma vez definidos, todos devem trabalhar para colocá-los em prática em todos os relacionamentos.

De acordo com a Resolução nº 12, de 20 de agosto de 2020, os Valores do Tribunal de Contas do Município de São Paulo são:

- i. Institucionalidade:** garantir o Pleno como o mais elevado órgão de deliberação da Instituição, na busca do fortalecimento das ações de controle externo, em prol do interesse público.
- ii. Ética:** ter como padrão de conduta a justiça, a honestidade, o respeito e o compromisso com o interesse público, promovendo a probidade nas ações administrativas, com ênfase no combate à corrupção.
- iii. Transparência:** garantir o direito de acesso às informações na forma da lei, possibilitando a participação da sociedade na gestão pública.
- iv. Agilidade:** atuar de forma a conjugar rendimento e otimização de recursos com foco em resultados.
- v. Efetividade:** alcançar os resultados planejados de forma a potencializar os impactos positivos, promovendo a tempestividade dos julgados, de modo a assegurar o atendimento da missão institucional.
- vi. Profissionalismo:** atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.
- vii. Inovação Tecnológica:** promover mudanças com sentido de atualidade, usando a tecnologia da informação e da comunicação a fim de melhorar as ações institucionais do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, assim como as ações dos órgãos jurisdicionados.
- viii. Qualidade:** exercer as atividades com base nas melhores práticas e padrões de excelência reconhecidos.
- ix. Responsabilidade:** promover os valores democráticos e atuar com autonomia, imparcialidade, impessoalidade e coerência, com vistas ao atendimento do interesse público.

5. ESTRATÉGIA: OBJETIVOS E INICIATIVAS

Os Objetivos e as Iniciativas são a tradução da Estratégia. Os Objetivos, agrupados em perspectivas, fazem a correlação lógica entre os Referenciais e as Iniciativas; são os promotores entre aquilo que se deseja para o Tribunal nos próximos anos e as ações que serão implantadas para o seu atingimento. O Objetivo traça o caminho pelo qual o Tribunal transitará para, em cada perspectiva estratégica, realizar a sua Missão e alcançar sua Visão, norteado pelos seus Valores. Já as Iniciativas estão mais próximas da execução do Plano, são menos gerais e pretendem informar as ações específicas, ou seja, agrupam um conjunto de ações mensuráveis que comporão os Planos Setoriais.

Nesse sentido, e principalmente destacando o valor da Institucionalidade, houve a opção, diante das particularidades do Tribunal e das necessidades colocadas, de orientar as perspectivas a partir de eixos fundamentais, a saber: Planejamento e Orçamento; Pessoas, Aprendizado e Inovação; Processos Internos; e Resultados para a Sociedade e para a Administração Pública.

Em Planejamento e Orçamento, buscou-se estabelecer, da forma mais precisa possível, uma aproximação entre a Visão do Tribunal, a dimensão futura desejada e os mecanismos de

gestão e orçamento que pudessem viabilizar este projeto. Foi necessário compreender as ferramentas colocadas à disposição do gestor e propor orientação no sentido da produção dos efeitos desejados e da persecução dos resultados esperados, com especial atenção à ética, à transparência e à efetividade.

Na Perspectiva Pessoas, Aprendizado e Inovação o foco foi o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, que fosse capaz de atender às necessidades do Tribunal e, ao mesmo tempo, estar voltada para a satisfação e bem-estar dos servidores. Além disso, compor os valores agilidade, profissionalismo, qualidade e responsabilidade com os conceitos de gestão do conhecimento e inovação como forma de potencializar a capacidade criativa na busca por alternativas que melhorem os resultados globais da atividade de controle externo.

A Perspectiva com previsão de maior número de ações foi a de Processos Internos. Nesta dimensão, foram conjugadas a totalidade de atividades que envolvem as unidades técnicas e administrativas e as ferramentas, finalísticas ou não, colocadas à disposição para a persecução da finalidade precípua de controle externo, exposta principalmente na Missão e na Visão do Tribunal. Com foco na prestação de um serviço público de qualidade, houve por bem abordar temas como comunicação interna, matrizes de seleção, demandas externas, gestão da informação, controle interno e cultura de integridade. Neste sentido, os principais Valores Organizacionais orientadores foram: a transparência, a agilidade, a efetividade, a inovação tecnológica, a qualidade e a responsabilidade.

Por fim, em Resultados para a Administração Pública e Sociedade buscou-se atrelar o desenvolvimento das competências do Tribunal, e os próprios resultados obtidos, ao grupo de agentes que possam ser, direta ou indiretamente, afetados pelo controle externo ou que tenham legítimos interesses, desde o aspecto local até o mais global. Aqui, o foco esteve voltado para o compromisso do Tribunal para com o aprimoramento da Administração Pública e a preocupação com a ética, a transparência, a responsabilidade, o controle social e o desenvolvimento sustentável.

A partir do método Balanced Scorecard, foi possível definir a estratégia e a abrangência das quatro perspectivas estratégicas, orientadas pela Missão, Visão e Valores definidos pelo Pleno do Tribunal, de forma a refletir diretamente na amplitude e na forma de acompanhamento e mensuração dos objetivos e das iniciativas que compõem o Plano Estratégico. As rodadas de Planejamento, já citadas, serviram para orientar a constituição dessas quatro grandes perspectivas. Neste momento coube efetuar o resgate dos resultados obtidos em cada uma das etapas que compuseram todo o processo.

No presente ciclo de Planejamento, o conteúdo dos Objetivos e das Iniciativas foram inicialmente resgatados do Relatório Final do GTGov e consolidados a partir dos Referenciais Estratégicos. Todo o arcabouço de sugestões e contribuições do grupo serviu de base para a elaboração de uma minuta contendo a proposta de Estratégia, submetida e aprovada pelos membros do GTPE. Após a definição da Missão, Visão e Valores, o NGG promoveu a necessária atualização e revisão do conteúdo deste plano e implantou uma consulta aos gabinetes dos Srs. Conselheiros para a coleta de sugestões e contribuições. O resultado final deste longo processo pode ser conferido a seguir.

A) Perspectiva Planejamento e Orçamento

Objetivo 1: Fortalecer a governança institucional e o direcionamento da gestão.

Pautados pelos Referenciais Estratégicos, a governança e o aperfeiçoamento da gestão devem sempre buscar o alinhamento das pessoas, equipes e unidades, com intuito de orientar as decisões, potencializar o desempenho, garantir controles, minimizar riscos e otimizar a

aplicação de recursos. Deve respeitar a institucionalidade e perseguir o desenvolvimento, a implantação e a gestão dos programas, projetos e processos estratégicos para o Tribunal.

Iniciativa 1.1 Garantir a perenidade do Planejamento Estratégico com a participação dos Conselheiros, gestores e servidores no processo de elaboração.

Iniciativa 1.2 Garantir a execução e o monitoramento do Plano Estratégico, incluindo o desdobramento em planos setoriais.

Iniciativa 1.3 Fortalecer os mecanismos institucionais para a priorização, o desenvolvimento e o acompanhamento de Programas e Projetos.

Objetivo 2: Aprimorar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial com foco na qualidade dos gastos, na efetividade e na transparência.

A proposta de processo de gestão administrativa integrada deve contemplar as perspectivas financeira, orçamentária e patrimonial, e ser compreendido como uma forma de orientar a racionalidade no dimensionamento das necessidades, o competente direcionamento de recursos disponíveis e a eficácia de controles e sistemas internos, de forma a garantir a integração, o acesso e a clareza de dados.

Iniciativa 2.1 Integrar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial com a gestão estratégica.

Iniciativa 2.2 Aprimorar os controles e sistemas internos para operacionalização das atividades.

Iniciativa 2.3 Assegurar a qualidade dos gastos, avaliando o custo-benefício e a efetividade dos projetos internos e das despesas orçamentárias recorrentes.

Objetivo 3: Assegurar institucionalmente os recursos necessários à realização das ações, dos projetos e dos programas estratégicos.

Um dos focos da estratégia é potencializar a capacidade de gestão técnica e administrativa e assegurar recursos necessários à realização das Estratégias.

Iniciativa 3.1 Criar mecanismos para a identificação e a atualização das informações relacionadas às oportunidades, aos riscos, às forças e às fraquezas de cada unidade.

Iniciativa 3.2 Dimensionar de forma global as necessidades de pessoal e de recursos tecnológicos e materiais para assegurar a eficiência das ações, dos projetos e dos programas estratégicos.

Iniciativa 3.3 Estabelecer prioridades para o desenvolvimento e as contratações de soluções de TI, com foco nas inovações tecnológicas.

B) Perspectiva Pessoas, Aprendizado e Inovação

Objetivo 4: Aperfeiçoar a gestão de pessoas, pautada pela ética, pela responsabilidade e pelo profissionalismo.

Aperfeiçoar a gestão de pessoas e, principalmente, instituir, mediante a aprovação da Alta Administração, uma política adequada às características e necessidades do órgão significa, essencialmente, garantir que os procedimentos e as práticas relacionados estejam alinhados aos referenciais estratégicos definidos, com vistas à manutenção de um corpo funcional competente, coeso, motivado e comprometido com os referenciais estratégicos e os resultados

pretendidos.

Iniciativa 4.1 Instituir política de gestão de pessoas.

Iniciativa 4.2 Desenvolver programas voltados para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores e das servidoras.

Iniciativa 4.3 Aprimorar projetos voltados para o desenvolvimento ~~profissional~~ de gestores e gestoras e de equipes, com ênfase no profissionalismo e no aperfeiçoamento das atividades.

Iniciativa 4.4 Aprimorar programa de processo seletivo interno para cargos de gestão, alocação de servidores e servidoras e movimentação interna.

Objetivo 5: Implantar a gestão do conhecimento, alicerçada na produção e tratamento de informações estruturadas.

A gestão do conhecimento, entendida como uma ferramenta para identificação, análise, distribuição e retenção das experiências e dos conhecimentos institucionais disponíveis, deve contribuir para a construção de uma política específica e de um ambiente colaborativo que estimule a inovação e o tratamento das informações de forma adequada, oportuna, precisa, consistente e responsável.

Iniciativa 5.1 Definir e implantar política de gestão do conhecimento.

Iniciativa 5.2 Desenvolver e implantar programa de formação e capacitação profissional.

Iniciativa 5.3 Mapear posições sensíveis na Organização de forma a identificar e capacitar sucessores.

Iniciativa 5.4 Aprimorar as ferramentas de tecnologia da informação, com base no levantamento das necessidades dos usuários e nas inovações, para oferecer suporte à gestão do conhecimento e estimular a sua utilização.

Objetivo 6: Estimular a inovação com foco na eficiência e efetividade.

Inovar significa utilizar a criatividade no sentido de adotar novas práticas e condutas voltadas para a construção de procedimentos que privilegiem melhores resultados e maior colaboração e equilíbrio entre o Tribunal, a Administração Pública municipal e a sociedade. Com o estímulo à criatividade, o Tribunal buscará consolidar um comportamento ágil, ético, responsável e de qualidade que conceba soluções para o futuro baseadas em originalidade, iniciativa, pensamento crítico e capacidade de conectar informações.

Iniciativa 6.1 Disseminar o conhecimento em tecnologia da informação de forma estruturada para todos os servidores de acordo com as especificidades das respectivas atividades desenvolvida.

Iniciativa 6.2 Estimular o comportamento criativo e a inovação na busca da geração de valor e do aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Iniciativa 6.3 Prospectar, identificar e potencializar boas práticas e inovações em gestão pública e em políticas públicas, sobretudo no uso de tecnologia.

Objetivo 7: Planejar e disciplinar novos métodos de trabalho

Os acontecimentos de 2020 causaram efeitos permanentes em toda humanidade. A sociedade vivenciou uma série de novas experiências e não é diferente nas relações de trabalho.

A adoção do sistema híbrido, remoto/presencial é um fato já consumado e certamente definitivo, assim, faz-se necessário a normatização do mesmo, assegurando a eficiência, já comprovada, com a garantia da saúde física e mental do trabalhador, bem como da utilização de novas ferramentas que possam otimizar o conjunto do binômio ser humano/tecnologia.

Iniciativa 7.1 Disciplinar as rotinas de trabalho remoto/presencial

Iniciativa 7.2 Readequar os contratos terceirizados de atividades de apoio e suporte às atividades do TCM.

C) Perspectiva Processos Internos

Objetivo 8: Aperfeiçoar a comunicação institucional interna.

Os canais de diálogo eficientes, passando pelo fortalecimento da unidade de comunicação do Tribunal, devem sempre perseguir uma maior e constante interação, cooperação e engajamento entre servidores e equipes, com vistas ao aumento de produtividade, à eficácia dos resultados, à transparência, à agilidade e ao bem-estar.

Iniciativa 8.1 Fortalecer as instâncias responsáveis pela comunicação interna.

Iniciativa 8.2 Aprimorar os canais de comunicação interna, de modo a estimular o diálogo institucional.

Objetivo 9: Aprimorar a gestão processual da atividade de controle externo, com foco na efetividade, agilidade e qualidade.

A atividade nuclear de controle externo, bem como o seu monitoramento, sua avaliação e a reformulação de ferramentas, fluxos e procedimentos, deve constantemente perseguir a qualidade, a efetividade, a tempestividade e a segurança jurídica das decisões proferidas pelo Tribunal. Neste sentido, também se torna essencial que haja o fortalecimento da fase de execução e acompanhamento dos julgados.

Iniciativa 9.1 Implantar o Portal do Jurisdicionado.

Iniciativa 9.2 Aprimorar os ritos processuais e estabelecer prazos de forma a garantir a efetividade do controle e a razoável duração do processo.

Iniciativa 9.3 Regulamentar o procedimento especial de Tomada de Contas, previsto no Regimento Interno.

Iniciativa 9.4 Ampliar e aprimorar o acompanhamento das decisões proferidas pelo Tribunal.

Objetivo 10: Adotar medidas para racionalizar a geração de processos, priorizando as atuações preventiva e concomitante.

Para o Tribunal, é estratégico que as ações de fiscalização desenvolvidas estejam sistematicamente voltadas para as áreas de maior risco e relevância, evidentemente levando em consideração questões essenciais que envolvam materialidade e oportunidade. Assim, propõe-se o aperfeiçoamento dos mecanismos de seletividade, de geração de processos e de planejamento das atividades de auditoria a partir da adoção de ferramentas ágeis, confiáveis e eficazes capazes de elencar critérios e parâmetros institucionais e de integridade que assegurem que o controle esteja voltado para as questões mais significativas da vida da cidade. Neste contexto, ganha destaque a necessidade de se fortalecer as atuações preventiva e concomitante.

Iniciativa 10.1 Aprimorar os critérios de seletividade, com base em materialidade,

relevância, risco e oportunidade, no planejamento das ações de fiscalização.

Iniciativa 10.2 Estabelecer parâmetros institucionais para o tratamento das demandas externas.

Objetivo 11: Aperfeiçoar o sistema de fiscalização.

Na busca por maior efetividade e agilidade, o Tribunal deve promover e fortalecer a integração, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos que compõem o sistema de controle externo e os processos de fiscalização a partir do gerenciamento de informações estratégicas estruturadas, da adesão às normas de auditoria do setor público e da implantação de inovações tecnológicas.

Iniciativa 11.1 Estimular a produção e a gestão de informações estratégicas estruturadas a serem utilizadas nos processos de fiscalização.

Iniciativa 11.2 Garantir a aderência dos procedimentos de fiscalização às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP).

Iniciativa 11.3 Aprimorar o sistema de gestão da qualidade das atividades de fiscalização.

Iniciativa 11.4 Aprimorar a fiscalização dos sistemas de governança e de controle interno dos jurisdicionados.

Iniciativa 11.5 Aprimorar a fiscalização da transparência dos jurisdicionados.

Iniciativa 11.6 Fortalecer as abordagens estatísticas na realização de auditorias.

Iniciativa 11.7 Fortalecer as auditorias operacionais no sentido de avaliação de políticas públicas.

Iniciativa 11.8 Produzir dados e informações estruturadas como um produto do Tribunal de Contas, inclusive com a elaboração de indicadores.

Objetivo 12: Promover o comportamento ético e a cultura da integridade.

A adoção de uma cultura ética organizacional anticorrupção, que balize os agentes públicos, deve orientar as atividades desenvolvidas pelo Tribunal, com vistas à identificação e controle de riscos e à promoção da integridade.

Iniciativa 12.1 Fomentar o comportamento ético e responsável.

Iniciativa 12.2 Elaborar Código de Ética do Tribunal, assegurando o acesso e a disseminação de seu conteúdo.

Iniciativa 12.3 Produzir abordagens quanto ao risco de corrupção, identificando fatores de vulnerabilidade, precedentes e medidas preventivas para a Administração Pública, incluindo o acompanhamento dos programas de integridade.

Iniciativa 12.4 Desenvolver a participação do TCM nas instâncias, fóruns e ações coordenadas de combate à corrupção, englobando treinamento e troca de experiências.

Objetivo 13: Aperfeiçoar os processos de trabalho.

A identificação e o gerenciamento de processos de trabalho com foco no controle, na agilidade, na inovação tecnológica, nos mecanismos de cooperação e na atribuição de responsabilidades definidas, apresentam-se, comprovadamente, como uma eficiente prática na busca por gerar resultados mais robustos.

Iniciativa 13.1 Mapear e gerenciar os macroprocessos de trabalho, elaborando propostas de ajustes necessários nos normativos internos, sob a perspectiva da

institucionalidade.

Iniciativa 13.2 Aperfeiçoar a tramitação dos processos administrativos com foco na agilidade.

Iniciativa 13.3 Aprimorar a gestão dos processos de trabalho nas unidades técnicas e administrativas com base nos papéis e responsabilidades definidos.

Iniciativa 13.4 Estimular a interação e a cooperação do Tribunal com outras instituições.

Iniciativa 13.5 Investir em sistemas de geração de informação estruturada com foco na automatização da realização de atividades rotineiras, possibilitando redirecionar os servidores para trabalhos que necessitam de capacidade analítica.

Objetivo 14: Aprimorar o sistema de controle interno do Tribunal.

O Tribunal, na busca por um consistente grau de certeza, qualidade e confiança nas ações e atividades desenvolvidas, deve instituir e aplicar um conjunto de políticas, regras, práticas e procedimentos internos alicerçado no controle e na gestão de risco, com o objetivo de garantir que não haja desvios de finalidade. O controle interno, também entendido como uma prática cotidiana de todos os servidores e todas as servidoras, deve ser institucionalizado por meio de uma unidade específica que atue preventiva, concomitante e posteriormente de forma a prevenir e corrigir falhas e irregularidades.

Iniciativa 14.1 Instituir unidade de controle interno.

Iniciativa 14.2 Mapear riscos e sugerir ações para gerenciá-los.

D) Perspectiva Resultados para a Administração Pública e a Sociedade.

Objetivo 15: Contribuir para o aprimoramento do desempenho da Administração Pública.

O Tribunal deve contribuir, por meio da produção de julgados e informações, para a promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável, com base em ações de controle que colaborem para o combate à corrupção, a melhoria do desempenho da gestão evitando o desperdício, a disseminação de dados estruturados e de boas práticas e o estímulo à transparência e à integridade.

Iniciativa 15.1 Ampliar e aperfeiçoar a avaliação de desempenho da Administração Pública e das políticas públicas.

Iniciativa 15.2 Promover a integração entre o controle externo e os controles internos dos jurisdicionados, com foco na promoção da integridade.

Iniciativa 15.3 Ampliar a oferta de cursos e capacitações voltados para gestores e gestoras públicos por meio da Escola de Gestão e Contas.

Iniciativa 15.4 Fortalecer a capacidade de orientação do Tribunal aos jurisdicionados por meio do aprimoramento do sistema de jurisprudência e da utilização de institutos pertinentes e ferramentas, tais como Instruções, Súmulas e alertas.

Objetivo 16: Fomentar mecanismos de controle social e de transparência, respeitando o princípio da institucionalidade.

O principal objetivo do controle social deve ser o de permitir aos cidadãos e cidadãs que conheçam e atuem em relação aos Órgãos públicos, com vistas a assegurar que os recursos

sejam empregados em benefício da coletividade. Neste sentido, o Tribunal deverá estar comprometido com a implantação de ações e com o fortalecimento de canais de participação que promovam o diálogo e o compartilhamento de dados com a sociedade, de modo acessível e tempestivo, e que priorizem a disseminação do conhecimento e a divulgação de informações sobre o controle externo e a gestão pública.

Iniciativa 16.1 Fortalecer o diálogo com a sociedade por meio da atuação da Ouvidoria, da Assessoria de Imprensa e da Escola de Gestão e Contas, em especial com a utilização ativa das redes sociais, obedecidas as Resoluções e Instruções Normativas específicas deste Tribunal e as demais determinações do Pleno.

Iniciativa 16.2 Instituir a política de comunicação institucional do Tribunal.

Iniciativa 16.3 Aprimorar a transparência e a política de dados abertos no Portal do Tribunal, promovendo a ampliação do acesso ao mesmo e em observância às regras da Lei Geral de Proteção de Dados.

Iniciativa 16.4 Ampliar, mediante dotação orçamentária, a oferta de cursos e qualificações voltados para a sociedade por meio da Escola de Gestão e Contas.

Objetivo 17: Contribuir para o desenvolvimento sustentável

A partir do reconhecimento de que os recursos naturais são finitos, o Tribunal deve atuar ativamente na promoção, na difusão e no fortalecimento das ações conscientes de consumo e de utilização dos recursos disponíveis com base na definição de que o desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

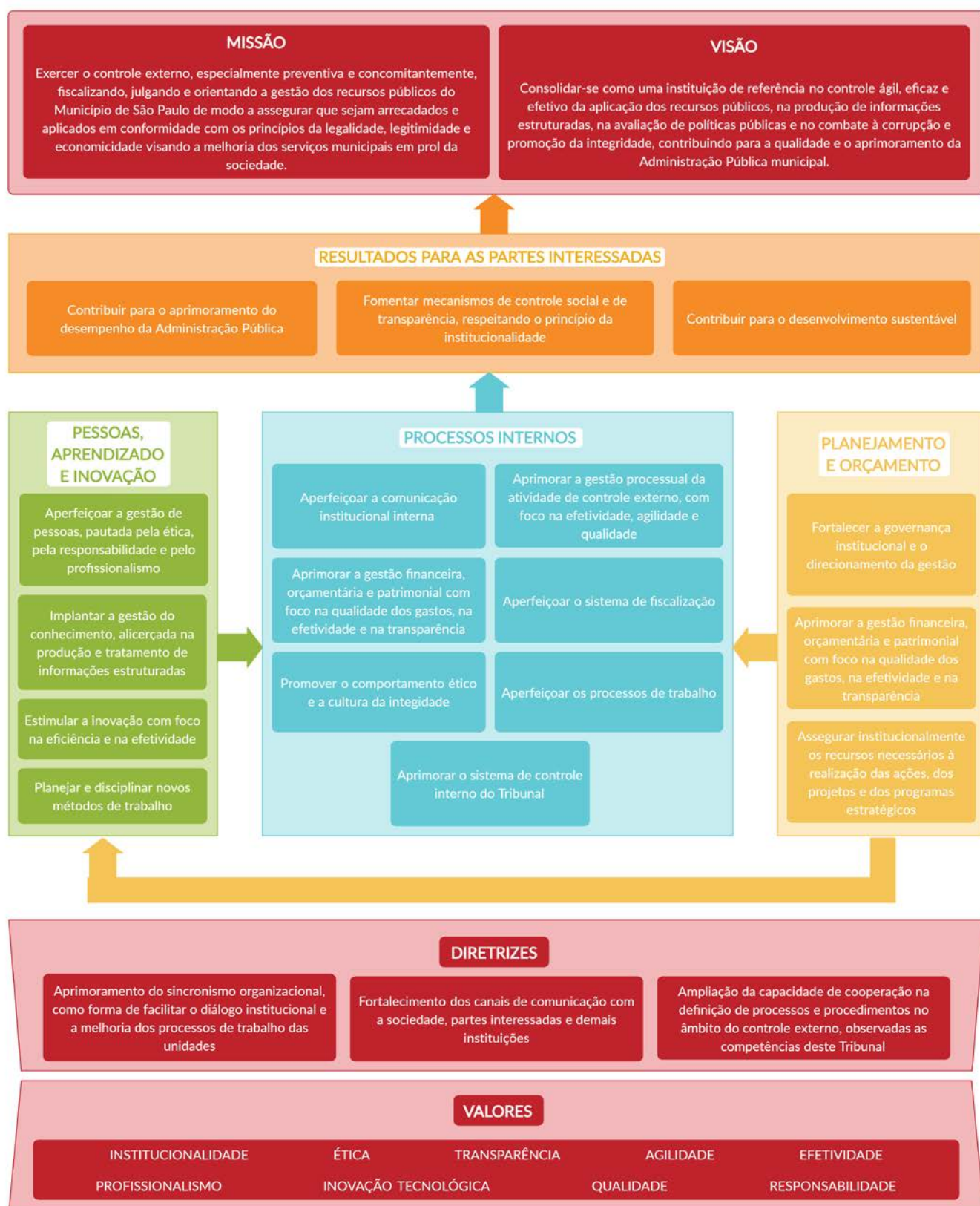
Iniciativa 17.1 Difundir e promover os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Iniciativa 17.2 Adotar práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Iniciativa 17.3 Realizar auditorias voltadas ao desenvolvimento sustentável.

6. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico orienta na definição do conjunto de indicadores que serão desenvolvidos e na disseminação e no controle da execução do Plano, devidamente alinhado com os anseios da Corte. No Mapa, os Referenciais Estratégicos informam as quatro Perspectivas, devidamente compostas pelos Objetivos e graficamente representadas, de forma que estes estejam interligados, por meio de uma relação de causa e efeito, às Iniciativas Estratégicas.



RESOLUÇÃO Nº 11/2021

Aprova o Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Município de São Paulo para o período 2020-2023 (PE 2020-2023).

VOTO DIVERGENTE

Destaco a relevância do Planejamento Estratégico como instrumento administrativo que vai orientar e auxiliar a Alta Administração no alcance de seus objetivos institucionais, primando pela eficiência e qualidade, tendo por foco as metas e visão de futuro estabelecidas, de modo a tornar o exercício do controle externo na Cidade de São Paulo cada vez mais efetivo, ágil, transparente, buscando qualidade e firmeza de suas decisões, para que os gastos e investimentos públicos alcancem as demandas da sociedade.

O mister do Planejamento Estratégico é de diagnosticar oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da função institucional. A ele cabe orientar o Pleno para que a organização aproveite novos espaços e evite riscos, gerindo recursos com maior eficiência, eficácia, efetividade e qualidade.

Sendo assim, considerando que este instrumento administrativo tem por escopo diagnosticar e orientar, entendo que ações, como por exemplo “aprimorar”, “estabelecer”, “aperfeiçoar”, “implantar”, definir”, “disciplinar”, “readequar”, “regulamentar”, “adotar”, “elaborar”, “investir” e “instituir”, extrapolam seu objeto, uma vez que tais atribuições são próprias do Pleno e não podem ser delegadas ao Plano Estratégico, seja por vedação do Regimento Interno, seja pelas limitações das diretrizes da própria gestão estratégica.

Portanto, a meu ver, essas ações têm que ser submetidas à aprovação do Pleno, pois é a Alta Administração quem tem poderes para adequar a ação ao interesse Institucional, dentro de suas políticas orçamentárias, de gestão de pessoal, processual e de comunicação. Logo, considerando que a função precípua do Plano Estratégico é a de orientação, a execução dessas ações depende de aprovação prévia.

Apenas para ilustrar e exemplificar o que digo, destaco abaixo “Itens” que reputo como críticos que não podem ser atribuídas ao Plano Estratégico, em hipótese alguma, pois avançam na gestão e política inerente e indelegável da Alta Administração e ferem o Regimento Interno.

“Iniciativa 2.1 Integrar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial com a gestão estratégica.”

Crítica: Integrar gestão estratégica à gestão orçamentária significa impor limitações à Alta Administração na direção do Tribunal, e isso pode afetar ações institucionais necessárias para o funcionamento do Órgão, portanto, é deveras temerária e não tem fundamento legal esta integração, impondo-se a remoção desta Iniciativa.

Base legal violada: Art. 31, Parágrafo Único, IV, do Regimento Interno.

“Iniciativa 2.3 Assegurar a qualidade dos gastos, avaliando o custo-benefício e a efetividade dos projetos internos e das despesas orçamentárias recorrentes.”

Crítica: A avaliação sobre a qualidade de gastos, custo benefício, efetividade de projetos internos e despesas orçamentárias recorrentes é atribuição indelegável do Pleno e do Presidente, nos termos do Regimento Interno, portanto, não pode o Plano Estratégico interferir na gestão orçamentária da Alta Administração que é quem tem atribuição legal para tanto e quem melhor saberá conduzir os rumos dos gastos dentro das necessidades do TCM, avaliando o momento, as oportunidades e as expectativas do presente e do futuro. Ao Plano Estratégico, dentro de seu mister, caberia a orientação.

Base legal violada: Art. 31, Parágrafo Único, IV e Art. 26, VI e XIV, do Regimento

Interno.

“Iniciativa 3.2 Dimensionar de forma global as necessidades de pessoal e de recursos tecnológicos e materiais para assegurar a eficiência das ações, dos projetos e dos programas estratégicos.”

Crítica: “*Dimensionar de forma global as necessidades de pessoal*” representa uma invasão de competência em gestão de pessoas, cuja atribuição é exclusiva do Pleno. Quem tem atribuição e competência para dimensionar pessoal é a Alta Administração que possui as melhores condições de avaliar e direcionar suas políticas de gestão de pessoas, considerando o momento, as oportunidades e as expectativas do presente e do futuro. Ao Plano Estratégico, dentro de seu mister, caberia a orientação.

Base legal violada: art. 31, Parágrafo Único, XIV, do Regimento Interno.

“Iniciativa 4.1 Instituir política de gestão de pessoas.”

Crítica: Nos mesmos termos da crítica acima, quem institui política de pessoas é o Pleno e a Presidência, cuja competência é indelegável por força regimental. Ao Plano Estratégico, dentro de seu mister, caberia a orientação.

Base legal violada: Art. 26, I, IV, V, XIII, XIV, XVII, XX, do Regimento Interno

“Iniciativa 7.2 Readequar os contratos terceirizados de atividades de apoio e suporte às atividades do TCM.”

Crítica: O Plano Estratégico pode avaliar e orientar eventual readequação de contratos, sendo que a decisão é da Alta Administração dentro de suas políticas próprias de gestão orçamentária.

Base legal violada: Art. 26. VI e XIV, do Regimento Interno.

“Iniciativa 12.2 Elaborar Código de Ética do Tribunal, assegurando o acesso e a disseminação de seu conteúdo.”

Crítica: Atribuição indelegável do Pleno. Ao Plano Estratégico, cabe elaborar proposta para ser submetida à aprovação do Pleno.

Base legal violada: Art. 31, II e XIII do Regimento Interno.

Diante do exposto, voto pela aprovação da Resolução, acompanhada da “Versão B” do Plano Estratégico 2020/2023, integrante deste voto, que foi por mim apresentada, pois reputo a que melhor se adequa a este instrumento administrativo.

TCM, 14 de julho de 2021.

ROBERTO BRAGUIM
Conselheiro Vice-Presidente

MINUTA B

PLANO ESTRATÉGICO 2020 - 2023 TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

FICHA TÉCNICA

Pleno

Conselheiro João Antonio da Silva Filho (Presidente)

Conselheiro Roberto Braguim (Vice-Presidente)

Conselheiro Eduardo Tuma (Corregedor)

Conselheiro Maurício Faria

Conselheiro Domingos Dissei

Comitê Gestor

Conselheiro João Antonio da Silva Filho (Presidente)

Angélica Fernandes (Chefe de Gabinete da Presidência)

Ricardo Epaminondas Leite Oliveira Panato (Secretário Geral)

Mariana de Luna Cury (Coordenadoria Processual)

Gláucio Teixeira Tavares (Subsecretário Administrativo)

Egle dos Santos Monteiro (Assessora Jurídica Chefe de Controle Externo)

Florestan Fernandes Junior (Assessor de Comunicação)

Lívio Mario Fornazieri (Subsecretário de Fiscalização e Controle)

Luciana da Cunha de Castro Guerra (Chefe do Núcleo de Governança e Gestão)

Mário Augusto de Toledo Reis (Chefe do Núcleo do TI)

Xixo / Maurício Piragino (Diretor-Presidente da Escola de Gestão e Contas)

Roseli de Moraes Chaves (Subsecretária Geral)

GTGov

Alexandre Cordeiro (Gab. MF)

João Vieira Barros (Gab. JA à época)

Aline Berger Ceresino (SFC)

Lívio Mário Fornazieri (SFC)

Aline Lucas B. Rodrigues (EC)

Luciana da C. de C. Guerra (SFC à época)

Álvaro Theodor H. S. Caggiano (Gab. RB)

Luiza Correia Hruschka (GRT)

Antônio Carlos Mingrone (SG)

Marcelo Veiga (Gab. DD à época)

Carlos Eli Gonçalves (EC à época)	Marcos Kuniyoshi (NTI)
Cláudio Figo dos Santos Júnior (SA)	Mário Augusto de T. Reis (NTI)
Cláudio M. Filho (Gab. RB)	Miguel Roberto T. Kirsten (Gab. EES)
Daiesse Quênia Jaala S.Bomfim (SFC)	Moacir Marques da Silva (EC à época)
Dilian Guimarães (Gab. DD)	Natália S. C. Leme (Gab. JA)
Dirceu de O. Mendes (Gab. JA à época)	Newton Antônio Pinto Bordin (AJCE)
Elio Esteves Junior (Gab. DD)	Sandro M. C. Mongelli (AJCE)
Fúlvio Giannella Junior (AI)	Suzana Mergulhão de Oliveira (ETQC)
Gustavo O. Gallardo (Gab. MF à época)	Vanessa de O. Ferreira (Gab. MF)
Iara Conceição Ciroso (SA)	Wagner Dal Médico (EC)

GTPE

Luciana Guerra (Coordenadora) (NNG)	Marcelo Veiga (Coordenador) (NGG)
Adriana Manolio (CP)	Leonardo Castro (NGG)
Claudio Barone (SA)	Luiza Correia Hruschka (GRT)
Cybele Prandini (SG)	Marcos Kuniyoshi (NTI)
Daiesse Quênia Jaala S.Bomfim (SFC)	Newton Antônio Pinto Bordin (AJCE)
Fernanda Roxo (AJCE)	Oswaldo B. Júnior (Presidência)
Fúlvio Giannella Junior (AI)	Ramon Ramos (SG)
Gilson Piqueras Garcia (EC)	Roberta Carolina Dias Barbosa (SFC)
Juliana D'Alessandro Simionato (SA)	

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard
ETQC – Escritório do Controle da Qualidade Total
EMPP – Escritório de Monitoramento de Processos e Projetos
GTGov – Grupo de Trabalho Governança
GTPE – Grupo de Trabalho do Plano Estratégico
NGG – Núcleo de Governança e Gestão
PAF – Plano Anual de Fiscalização

SCI – Sistema de Controle Interno

SFC – Subsecretaria de Fiscalização e Controle

TCMSP – Tribunal de Contas do Município de São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

7. TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

O Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP) cumpre um relevante papel para a cidade, exercendo o controle externo e desempenhando sua função de fiscalizar o uso do dinheiro público e a qualidade dos serviços municipais.

São Paulo foi a primeira cidade do país a ter um órgão municipal com competência para fiscalizar as contas públicas. A criação de um ente estatal voltado para a fiscalização, o julgamento, a orientação e o aperfeiçoamento da gestão pública municipal é justificada pela dimensão populacional e geográfica e o notável progresso econômico da Capital.

O TCMSP foi instituído pela Lei Municipal nº 7.213, de 20 de novembro de 1968. Sua sessão plenária inaugural aconteceu em 16 de janeiro de 1969, ainda em espaço cedido pela Câmara Municipal de São Paulo.

Seu edifício sede – que homenageia o Prefeito Brigadeiro Faria Lima – foi inaugurado sete anos depois, em 19 de novembro de 1976, sendo considerado um dos marcos arquitetônicos da cidade, no estilo Brutalista.

O Tribunal de Contas, além de responsável pela fiscalização e o controle da receita e da despesa do Município, emite parecer sobre as contas do chefe do Poder Executivo e do próprio Tribunal e julga as contas da Câmara Municipal, das empresas públicas, das autarquias, das fundações e das sociedades de economia mista. Além disso, verifica a qualidade dos serviços oferecidos pelo Poder Executivo Municipal.

No seu relacionamento independente e de orientação à atividade da Administração, o TCM de São Paulo realiza auditorias transversais e operacionais como instrumentos de qualificação das políticas públicas.

O Tribunal também tem uma missão subsidiária na esfera pedagógica, oferecendo cursos e treinamentos a servidores públicos municipais, por meio da sua Escola de Gestão e Contas Públicas (EGC). Fundada em 1996, a EGC tem parte do seu atendimento voltado à sociedade. Atualmente, oferece um variado leque de palestras, seminários, debates e eventos culturais, como a série Encontros Plurais, além de cursos de extensão e pós-graduação *latu sensu* em nível de especialização.

Para celebrar seus 50 anos de criação, o TCMSP realizou dezenas de eventos comemorativos durante todo o ano de 2018, com debates e seminários sobre o papel do Controle Externo, o Direito Administrativo e a atuação do Estado. Também foi lançado um livro contando a história da instituição, em meio a atividades culturais, esportivas e de lazer, culminando com a apresentação de orquestra sinfônica na festa dos 50 anos, com a presença do prefeito do Município de São Paulo, vereadores e autoridades de diversos setores da Administração e da sociedade.

A presença do Tribunal de Contas na vida da cidade de São Paulo se faz notar cada vez mais, visto que a política de transparência e aprimoramento constante adotada por sucessivas gestões da Presidência do TCMSP faz com que avanços sejam consolidados e novidades sejam incorporadas aos processos de trabalho de modo institucional, seguro e gradual.

Destacam-se avanços como a implantação da ISO 9001 (Sistema de Gestão da

Qualidade), ainda em 1996, importantes termos de cooperação com instituições de reconhecimento técnico e institucional, a implantação do Processo Eletrônico, a modernização e reformulação do setor de Comunicação e a manutenção de um permanente diálogo com a Câmara Municipal.

No Plano Estratégico 2020-2023, um conjunto de Objetivos e Iniciativas reafirma o nosso compromisso e a nossa missão de servir à sociedade paulistana. Atuando de modo integrado, a estrutura do TCMSP está voltada para o exercício de um controle ágil, eficaz e efetivo da aplicação dos recursos públicos. Além disso, atua na produção de informações estruturadas, na avaliação de políticas públicas e na promoção da integridade, com vistas a garantir à população da cidade de São Paulo serviços de qualidade e prevenir e combater prejuízos ao erário.

8. O CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O TCMSP vem consolidando e aperfeiçoando nos últimos anos uma cultura de gestão estratégica e de planejamento com vistas ao fortalecimento das ações de controle e da transparência e ao aumento da eficiência. As demandas e a busca pelo bem-estar das cidadãs e dos cidadãos do município de São Paulo são indicadores permanentes para a modernização e o constante desenvolvimento das atividades de controle externo, sempre com o objetivo de atingir maior efetividade das políticas públicas adotadas, melhoria dos serviços e aprimoramento da gestão de recursos públicos. Além disso, o contexto e a dinâmica das sociedades modernas demandam um constante aperfeiçoamento da administração organizacional pública por meio de complexos sistemas de gestão.

Para além da ampla análise concreta dos atos e contratos da Administração Pública, as ações e atividades de orientação desenvolvidas pelo Tribunal ganharam grande impulso, também nos últimos anos, a partir do fortalecimento do controle preventivo e concomitante. Assim, na busca por potencializar as conquistas e garanti-las para o futuro, o melhor e mais eficaz meio encontrado para o Tribunal atingir a excelência na prestação do serviço público que lhe compete foi o Planejamento Estratégico.

A trajetória do Tribunal na implantação de um processo contínuo e participativo de Planejamento Estratégico iniciou-se efetivamente em 2017, com a primeira rodada do presente ciclo de planejamento, iniciada a partir da constituição do Grupo de Trabalho Governança (GTGov). Os resultados obtidos foram abrangentes e impactaram decisivamente no processo de reformulação do Plano Anual de Fiscalização, a partir de um amplo debate no âmbito da Subsecretaria de Fiscalização e Controle (SFC) e de consultas aos gabinetes dos Conselheiros, e na edição da Resolução nº 2 de 2019, que dispôs sobre as diretrizes de gestão do Tribunal, do Sistema de Controle Interno e do PAF 2019, além de criar o Núcleo de Governança e Gestão (NGG).

A segunda rodada do ciclo de planejamento fundamentou-se no processo de consolidação das contribuições coletadas em toda a fase anterior e na elaboração do presente Plano Estratégico, passando por uma etapa de Grandes Escolhas, relacionada ao processo de tomada de decisão dos Conselheiros, e de consulta aos servidores sobre elementos constitutivos do documento.

8.1. Primeira Rodada do Planejamento Estratégico

A primeira rodada de planejamento teve como pilar de sustentação o conjunto de estudos, discussões e levantamento de dados para a elaboração das premissas do Planejamento Estratégico. Foram analisados os marcos regulatórios, os diagnósticos institucionais e os ambientes internos e externos que serviram de base para a etapa subsequente, mas não se limitou a isso. Foi nessa fase que houve também a definição das primeiras premissas para a

construção do Plano Estratégico com a indicação das diretrizes contidas na Resolução nº 2. Portanto, a mobilização para a elaboração e para a definição das Grandes Escolhas marcou as duas rodadas do Planejamento. Aqui, com a indicação das diretrizes e, na rodada seguinte, com a definição da Missão, da Visão e dos Valores, que orientarão o Tribunal no período de 2020 a 2023.

8.1.1. Grupo de Trabalho Governança (GTGov)

O primeiro grande momento de mobilização das lideranças do Tribunal deste ciclo de planejamento pode ser considerado a constituição do Grupo de Trabalho Governança (GTGov). A concepção do grupo partiu de uma iniciativa do Conselheiro Domingos Dissei e consistia originalmente na consolidação de uma instância que, de forma ampla e representativa, analisasse os contextos interno e externo ao Tribunal e os modelos de governança, gestão e planejamento que pudessem ser adotados na perspectiva de aprimoramento das atividades de controle exercidas pelo Tribunal. Após reunião administrativa realizada em 23 de agosto de 2017, a proposta foi ratificada pelos demais Conselheiros e o grupo foi instituído após a edição da Portaria nº 495/2017, do Presidente Roberto Braguim, com a designação de seus membros.

É importante recordar que o GTGov foi a instância responsável pela discussão, sistematização e consolidação das propostas relativas ao planejamento da Corte e contou com forte mobilização e ampla participação dos servidores das unidades e dos gabinetes. Dentre as diversas contribuições, é conveniente destacar a indicação pelo aperfeiçoamento por meio de boas práticas de governança e gestão e pela adoção e desenvolvimento de modelos de gestão integrado, baseado em práticas sistemáticas que melhorem o desempenho e a busca pela solução de problemas coletivos complexos.

Neste momento ocorreu a leitura organizacional do Tribunal de Contas. Foram abordadas as premissas do Planejamento Estratégico, por meio da elaboração de diagnóstico setorial, e o mapeamento das capacidades do Tribunal, das suas competências, dos resultados e dos riscos envolvidos. Os resultados obtidos são o produto de um amplo processo de debates e escolhas que envolveu todas as unidades do TCMSP, e que foi capaz de indicar os anseios e desejos do conjunto de servidores de forma sistêmica. A tradução das visões envolvidas no processo foi consolidada em relatórios que explicitaram detalhadamente os procedimentos adotados e colocaram as bases para a elaboração do presente Plano Estratégico.

A leitura organizacional articulada com a mobilização das lideranças por meio da adoção de ações metodológicas específicas favoreceu o atingimento do objetivo do grupo de trabalho. A condução dos trabalhos e a elaboração dos relatórios, visando à padronização, adotaram a ferramenta de análise SWOT, o que permitiu a identificação dos pontos fortes, fraquezas, oportunidades e riscos relacionados às unidades técnicas e administrativas que compõem o Tribunal.

A ferramenta estrutural possibilitou a avaliação dos ambientes internos e externos, permitiu a formulação de estratégias de negócio e facilitou a busca por caminhos que privilegiassem a eficiência e a gestão dos resultados, por meio da racionalização de práticas e processos de trabalho. A ampla análise do Tribunal foi marcada pela identificação dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças. Internamente, buscou-se relacionar os pontos fortes, tais como recursos, experiências, conhecimentos e habilidades, com os comportamentos que interferem negativamente no andamento das atividades cotidianas. Sob a perspectiva externa foram consideradas as expectativas e as previsões futuras em relação às ameaças existentes. Esse exercício possibilitou a construção de diagnósticos setoriais que revelaram uma radiografia geral do quadro organizacional e procedimental das entregas existentes na organização.

O Relatório de Visão Geral consolidou as informações básicas e os referenciais teóricos sobre Governança e Planejamento Estratégico e trouxe o processo de definição das

premissas para a elaboração e o direcionamento do Planejamento. Esse processo compreendeu a construção, a sistematização e a consolidação das premissas e contou com um mecanismo de consulta que contemplou as opções e alternativas apresentadas e debatidas nas reuniões, sob as seguintes perspectivas: Princípios de Governança; Planejamento Estratégico: objetivos, ações e áreas para adoção de novos programas ou projetos; Missão, Visão e Negócio: objetos e valores; Matriz Síntese; Propostas de Programas e Projetos; Propostas de Ações Específicas e Análise Preliminar de Cenário Institucional.

O Relatório de Visão Específica reuniu os relatórios de diagnóstico de cada unidade individualmente, o que possibilitou a composição de um complexo quadro do Tribunal contendo uma radiografia das capacidades, das competências, dos riscos e das vulnerabilidades, no modelo de análise proposto. Além disso, foi possível identificar boas práticas e sugestões para a construção de Processos de Trabalho, de Projetos e Programas, de Ações e de Análise de Cenário.

A partir da aplicação do método SWOT, o GTGov consolidou os reconhecimentos internos que indicaram livremente situações, características e valores que devem orientar a gestão do TCMSP. As principais Forças do TCMSP indicadas são qualificação técnica da equipe (31%); apoio das Coordenadorias e de suas equipes multidisciplinares, priorizando a eficácia no resultado do trabalho e o atendimento ao cliente, em harmonia com a estrutura organizacional do Tribunal (24%); reconhecimento da Escola de Contas e de seus cursos pelo Conselho Estadual de Educação (11%). Dentre as Fraquezas mais significativas estão a falta de um rito processual, o que impacta negativamente a produção e a produtividade do TCMSP (27%); a ausência de um Planejamento Estratégico formal e com maior amplitude (27%); trabalhar as fraquezas, em especial a comunicação com as áreas do TCMSP (16%).

As principais Oportunidades que se colocam para o Tribunal são aumento da visibilidade e do alcance da atuação do TCMSP na sociedade (29%); participação em eventos externos para aquisição de conhecimentos e troca de experiências (22%); melhoria do processo de comunicação com o público externo (18%); estabelecimento de ritos processuais e aprimoramento da natureza das fiscalizações (16%). Já as Ameaças mais apontadas são vulnerabilidade para críticas externas (24%); pressões de todos os tipos e retaliações políticas por conta da exposição das decisões do Tribunal (22%); baixo reconhecimento pelos *stakeholders* em face da insuficiente efetividade de nossa atuação decorrente, principalmente, da inadequação dos critérios para escolha das fiscalizações e da ausência de ritos processuais específicos (16%).

8.1.2. Resolução nº 2 de 2019

A Resolução nº 2 de 2019 representou o ápice da primeira rodada do ciclo de Planejamento com a definição do conjunto de diretrizes de gestão indicadas pelos Conselheiros do TCMSP (art. 1º):

- a)** aprimoramento do sincronismo organizacional, como forma de facilitar o diálogo institucional e a melhoria dos processos de trabalho das unidades;
- b)** fortalecimento dos canais de comunicação com a sociedade e demais instituições; e
- c)** ampliação da capacidade de cooperação na definição de processos e procedimentos no âmbito do controle externo, observadas as competências deste Tribunal.

Foi indicado, ainda, que o sincronismo organizacional deverá priorizar, por meio do alinhamento das estratégias, de procedimentos e de colaboradores, a definição e a melhoria dos processos críticos e o fortalecimento dos mecanismos de comunicação interna.

A Resolução definiu, ainda, que os procedimentos de controle interno deverão estar integrados ao processo de gestão em todas as áreas e em todos os níveis, além de fomentar a eficiência, a eficácia e a efetividade operacional; a integridade e a confiabilidade da informação produzida, bem como a sua adequada disponibilização; a conformidade com as leis e os regulamentos; e a adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

O normativo instituiu também o Núcleo de Governança e Gestão (NGG). Vinculada à Secretaria Geral e composta pelo Escritório do Controle da Qualidade Total (ETQC) e pelo Escritório de Monitoramento de Processos e Projetos (EMPP), a nova unidade atua em colaboração com os órgãos técnicos e as unidades administrativas do Tribunal, com a finalidade de coordenar, sob a supervisão do Pleno, o processo de implantação e execução das diretrizes gerais, em especial o sincronismo organizacional, e de fornecer auxílio às unidades na definição e no estabelecimento de suas atividades programáticas. Atualmente, o NGG assumiu a coordenação das diversas atividades que compõem o processo de Planejamento Estratégico, inclusive as relacionadas ao acompanhamento do monitoramento e da execução do Plano, a partir de 2020.

8.1.3. Plano Anual de Fiscalização (PAF) 2019

O Plano Anual de Fiscalização (PAF) é um instrumento de planejamento operacional, criado há mais de duas décadas, que guia as atividades de Controle Externo a serem executadas pela Subsecretaria de Fiscalização e Controle (SFC). Em 2018, o Pleno do Tribunal determinou que o PAF passasse por mais um ciclo de melhoria com vistas a incorporar elementos estratégicos, como critérios de relevância e risco na seleção dos objetos a serem fiscalizados.

Após um amplo debate do âmbito da SFC, com o resgate de elementos construídos pelo GTGov, foram realizados diálogos com os gabinetes dos Conselheiros de forma a resultar nas diretrizes para o PAF, conforme o art. 2º da Resolução nº 2 de 2019:

- e)** efetivação de ações de controle com profundidade e detalhamento, visando ao atendimento do interesse público;
- f)** realização ampliada e aprimorada das Auditorias Operacionais, objetivando a avaliação da gestão, dos programas de governo e das políticas públicas;
- g)** ampliação do acompanhamento dos julgados deste Tribunal; e
- h)** identificação das prioridades de atendimento e julgamento das matérias de competência deste Tribunal, em consonância com o grau de relevância das matérias e de acordo com o estabelecido pelo Pleno.

Assim, a versão de 2019 trouxe avanços e conquistas de grande relevância, tais como, auditorias operacionais e transversais, fiscalizações de TI, ampliação dos acompanhamentos dos julgados e lista de prioridade e relevância. Não obstante, durante os estudos e as pesquisas realizadas, restou evidenciado que o PAF, isoladamente, tem um impacto limitado na efetividade da atuação do TCMSP, sendo necessário haver outros instrumentos que informem a todos, tanto servidores como parceiros externos, qual o caminho a ser perseguido. Ou seja, o PAF deve ser parte de um Sistema Institucional, e não um elemento isolado.

8.2. Segunda Rodada do Planejamento Estratégico

Nesta etapa do ciclo de planejamento, as práticas, as articulações e os resultados já conquistados foram consolidados num instrumento específico, de forma a garantir e assegurar a continuidade dos avanços já alcançados e projetar as perspectivas para o futuro. Este instrumento, que coroa e adensa a prática sistemática de planejamento, é o presente Plano Estratégico.

A partir do conjunto de contribuições e como consequência lógica do processo, foram

necessários dois movimentos para a conclusão do Plano: a elaboração, pela cúpula da Corte, dos Referenciais Estratégicos (Grandes Escolhas) e a constituição de um grupo de trabalho específico para a consolidação do documento.

O momento das Grandes Escolhas para a definição dos Referenciais Estratégicos foi feito de forma continuada, num processo que atravessou as duas rodadas do Planejamento. Anteriormente, com a definição das diretrizes e, posteriormente, com a revisão e constituição da Missão, da Visão e dos Valores do Tribunal.

O outro movimento foi caracterizado pela constituição do Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico (GTPE), conforme a Portaria 469, de 2019, que teve como tarefa sistematizar as fontes e os documentos já produzidos desde o início do ciclo de Planejamento; estruturar, a partir da sistematização, a Estratégia, ou seja, o conjunto de Objetivos e Iniciativas que compõe o presente Plano; conceber, operacionalizar e disponibilizar a base de consulta aos servidores do Tribunal acerca da Estratégia, bem como os resultados obtidos; e atuar como agente de mobilização e multiplicação do material nas respectivas unidades.

A segunda rodada do Planejamento encerra-se com a aprovação do presente Plano Estratégico.

9. METODOLOGIA ADOTADA

Planejamento perene, efetivado por meio de ciclos, e formalizado em planos estratégicos, gerenciais e táticos, deve funcionar como eficaz ferramenta de orientação de gestão capaz de proporcionar um ambiente colaborativo, além de contribuir para a melhoria dos resultados com reflexos positivos no desempenho institucional geral.

A elaboração e a consolidação de um Plano Estratégico, resultado de um Planejamento, devem abranger todos os níveis e unidades da organização, reafirmar pressupostos, valores e diretrizes, indicar objetivos para um determinado período e prever indicadores e respectivas metas.

Pretendeu-se, portanto, adotar uma base metodológica, alicerçada em consensos, que fosse capaz de agregar a transversalidade, com participação e comprometimento dos órgãos técnicos e administrativos do Tribunal, bem como sugerir o alinhamento do planejamento com as futuras ações operacionais, com foco nos resultados e considerando os contextos externo e interno e o princípio da institucionalidade.

Assim, foi utilizado o método Balanced Scorecard (BSC), ferramenta de modelagem, mensuração e gerenciamento que apoia os processos de formulação e gestão da estratégia, ajustado às especificidades do TCMSP. Essa opção garantiu uma visão sistêmica das decisões que direcionam a evolução técnica e administrativa da organização e a calibragem entre as necessidades e as competências do TCMSP, os impactos positivos desejados e as demandas da sociedade, da Administração Pública municipal e de outras organizações.

A opção pelo BSC auxiliou no alinhamento e no encadeamento de objetivos e iniciativas e na relação de causa e efeito entre ações e resultados esperados, além de permitir a descrição e a comunicação da estratégia de maneira fácil e compreensível.

A partir da metodologia adotada, um conjunto de técnicas, práticas e métodos foi distribuído por todo o processo de Planejamento. A formulação do presente documento demandou, essencialmente, a concepção e a realização de duas dinâmicas: resgate de premissas e consolidação do Plano Estratégico. A última fase, de implantação e desenvolvimento, completará o ciclo de Planejamento e contará com os estágios simultâneos de expansão, execução e monitoramento do Plano.

9.1. Resgate de Premissas

O ponto de partida para a elaboração do Plano Estratégico 2020-2023 foi todo o arcabouço erguido na Primeira Rodada do Planejamento Estratégico, que mobilizou as lideranças, os gestores e os servidores da Instituição e forneceu as balizas orientativas para o desenvolvimento dos trabalhos.

A adoção dessa orientação, analisada segundo o diagnóstico institucional elaborado pelo GTGov, possibilitou compreender o que já estava consolidado, em termos de estrutura e gestão, e também aquilo que precisava ser alterado para o atingimento e aprimoramento das boas práticas de governança.

9.2. Consolidação do Plano Estratégico

O Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico (GTPE), que atuou diretamente na consolidação do Plano Estratégico e contou com representantes de todas as unidades do Tribunal, efetuou a repartição das atividades técnicas e operacionais e, dentre várias ações, elaborou a minuta final do Plano 2020-2023. Destaca-se, neste ponto, o trabalho de revisão e consolidação do conteúdo da Estratégia, num esforço de atualização, de forma a refletir mais precisamente o momento histórico e político do Tribunal, e de avaliação técnica, para que não apresentasse desvios ou inconsistências que comprometessem a execução do Plano.

Houve também uma atuação decisiva dos membros do grupo na constituição do modelo de consulta aos servidores acerca da Estratégia adotada. Entre os dias 1º e 18 de outubro de 2019, foi aberto um sistema eletrônico interno que possibilitou a todos conhecer o modelo de Plano, composto por Objetivos e Iniciativas, e, concomitantemente, avaliar o grau de relevância e prioridade de cada item.

Paralelamente, houve uma atuação intensa dos membros do grupo no sentido de reverberar os resultados de cada rodada do Planejamento Estratégico para que todo o processo fosse conhecido e para que a transparência continuasse a ser a marca do atual ciclo. O objetivo foi o de apresentar as premissas e os referenciais já pactuados e promover o engajamento dos servidores no processo de Planejamento de forma ativa e colaborativa.

9.3. Implantação e Desenvolvimento

O Plano Estratégico tem vigência até 2023 e inicia a produção de efeitos a partir da sua publicação. O período deverá ser marcado por ações e iniciativas operacionais que concretizem o Plano por meio de atuações colaborativas entre os servidores, tendo os orientadores estratégicos como premissas. As etapas estão descritas a seguir.

f) Desenvolvimento dos Indicadores do Plano Estratégico: os indicadores de desempenho são ferramentas de gestão essenciais para medir os resultados obtidos pelo Tribunal durante a vigência do Plano. A partir deles possibilitará à Alta Administração acompanhar se os objetivos construídos e as metas traçadas, devidamente relacionadas às unidades e aos responsáveis, estão sendo alcançados.

g) Elaboração dos Planos Táticos e Operacionais: como decorrência lógica do Plano Estratégico, deverão ser elaborados Planos Setoriais (táticos), com vigência de dois anos, assim como Planos Anuais (operacionais), de forma a particularizar e efetivar cada uma das iniciativas estratégicas.

h) Incorporação e efetivação dos elementos, princípios e valores trazidos pelo Plano Estratégico: caberá ao NGG garantir os procedimentos contínuos e necessários para a facilitação, o adensamento e a incorporação de todos os elementos que compõem o Plano Estratégico, especialmente a Missão, a Visão e os Valores, na vida cotidiana do Tribunal. Essas atividades serão permanentes.

i) **Monitoramento e Avaliação do Plano Estratégico:** o NGG, durante o prazo de vigência do Plano, deverá acompanhar constantemente a implantação e a execução das iniciativas estratégicas junto às unidades técnicas e administrativas do TCMSP, emitindo relatórios e pareceres periódicos a serem encaminhados para os gestores e para os Conselheiros do Tribunal.

j) **Início do segundo ciclo de Planejamento Estratégico:** com base nos produtos obtidos durante a fase de implantação e desenvolvimento, e orientados pelos resultados obtidos a partir dos indicadores, o Tribunal deverá reorganizar-se para o seguinte ciclo de Planejamento Estratégico.

Para que haja sucesso, o Planejamento Estratégico deve refletir as expectativas do Tribunal no sentido de orientar e indicar caminhos que conduzam a Alta Administração às adequações pertinentes, de forma a assegurar as condições necessárias ao aperfeiçoamento das ações de fiscalização e controle e respostas tempestivas aos anseios da sociedade, respeitando o princípio da institucionalidade e sob a marca de uma gestão pública, ética, transparente, efetiva e responsável.

10. REFERENCIAL ESTRATÉGICO: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Em continuidade ao processo de Grandes Escolhas, iniciado na Primeira Rodada com a aprovação das Diretrizes Estratégicas, e a partir do referencial normativo e da percepção institucional interna e externa dos Conselheiros, foram definidos os demais referenciais, relacionadas à construção e conceituação da identidade do Tribunal: Missão Institucional, Visão de Futuro e Valores Organizacionais.

10.1. A Missão Institucional

A Missão representa, basicamente, o propósito da Instituição, sua razão de ser, o seu papel na sociedade e a sua finalidade. Ao definirmos a Missão de forma clara e objetiva mostramos aos servidores, parceiros institucionais e sociedade quem somos, nossas competências e o que pretendemos realizar em benefício da Administração Pública e da população da cidade de São Paulo.

De acordo com a Resolução nº 12, de 20 de agosto de 2020, a Missão do Tribunal de Contas do Município de São Paulo é:

Exercer o controle externo, especialmente preventiva e concomitantemente, fiscalizando, julgando e orientando a gestão dos recursos públicos do Município de São Paulo de modo a assegurar que sejam arrecadados e aplicados em conformidade com os princípios da legalidade, legitimidade e economicidade visando a melhoria dos serviços municipais em prol da sociedade.

10.2. A Visão de Futuro

A Visão de Futuro deve representar um indicativo genérico da perspectiva de futuro do Tribunal, que pode ser revista, ampliada ou modificada, caso haja a necessidade, em ciclos posteriores de Planejamento. A Visão é a situação em que a Instituição deseja estar em um período de tempo predefinido. Traduz, portanto, aonde o Tribunal quer chegar, seu objetivo principal e o que deseja alcançar a curto, médio e longo prazo.

De acordo com a Resolução nº 12, de 20 de agosto de 2020, a Visão do Tribunal de Contas do Município de São Paulo é:

Consolidar-se como uma instituição de referência no controle ágil, eficaz e efetivo da aplicação dos recursos públicos, na produção de informações estruturadas, na avaliação de políticas públicas e no combate à corrupção e promoção da integridade, contribuindo para a qualidade e o aprimoramento da Administração Pública municipal.

10.3. Os Valores Organizacionais

Os Valores devem carregar os princípios e as convicções que orientam as posturas e as condutas esperadas de servidores e colaboradores do Tribunal de Contas. Uma vez definidos, todos devem trabalhar para colocá-los em prática em todos os relacionamentos.

De acordo com a Resolução nº 12, de 20 de agosto de 2020, os Valores do Tribunal de Contas do Município de São Paulo são:

i. Institucionalidade: garantir o Pleno como o mais elevado órgão de deliberação da Instituição, na busca do fortalecimento das ações de controle externo, em prol do interesse público.

ii. Ética: ter como padrão de conduta a justiça, a honestidade, o respeito e o compromisso com o interesse público, promovendo a probidade nas ações administrativas, com ênfase no combate à corrupção.

iii. Transparência: garantir o direito de acesso às informações na forma da lei, possibilitando a participação da sociedade na gestão pública.

iv. Agilidade: atuar de forma a conjugar rendimento e otimização de recursos com foco em resultados.

v. Efetividade: alcançar os resultados planejados de forma a potencializar os impactos positivos, promovendo a tempestividade dos julgados, de modo a assegurar o atendimento da missão institucional.

vi. Profissionalismo: atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.

vii. Inovação Tecnológica: promover mudanças com sentido de atualidade, usando a tecnologia da informação e da comunicação a fim de melhorar as ações institucionais do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, assim como as ações dos órgãos jurisdicionados.

viii. Qualidade: exercer as atividades com base nas melhores práticas e padrões de excelência reconhecidos.

ix. Responsabilidade: promover os valores democráticos e atuar com autonomia, imparcialidade, impessoalidade e coerência, com vistas ao atendimento do interesse público.

11. ESTRATÉGIA: OBJETIVOS E INICIATIVAS

Os Objetivos e as Iniciativas são a tradução da Estratégia. Os Objetivos, agrupados em perspectivas, fazem a correlação lógica entre os Referenciais e as Iniciativas; são os promotores entre aquilo que se deseja para o Tribunal nos próximos anos e as ações que serão implantadas para o seu atingimento. O Objetivo traça o caminho pelo qual o Tribunal transitará para, em cada perspectiva estratégica, realizar a sua Missão e alcançar sua Visão, norteado pelos seus

Valores. Já as Iniciativas estão mais próximas da execução do Plano, são menos gerais e pretendem informar as ações específicas, ou seja, agrupam um conjunto de ações mensuráveis que comporão os Planos Setoriais.

Nesse sentido, e principalmente destacando o valor da Institucionalidade, houve a opção, diante das particularidades do Tribunal e das necessidades colocadas, de orientar as perspectivas a partir de eixos fundamentais, a saber: Planejamento e Orçamento; Pessoas, Aprendizado e Inovação; Processos Internos; e Resultados para a Sociedade e para a Administração Pública.

Em Planejamento e Orçamento, buscou-se estabelecer, da forma mais precisa possível, uma aproximação entre a Visão do Tribunal, a dimensão futura desejada e os mecanismos de gestão e orçamento que pudessem viabilizar este projeto. Foi necessário compreender as ferramentas colocadas à disposição do gestor e propor orientação no sentido da produção dos efeitos desejados e da persecução dos resultados esperados, com especial atenção à ética, à transparência e à efetividade.

Na Perspectiva Pessoas, Aprendizado e Inovação o foco foi o aperfeiçoamento da gestão de pessoas, que fosse capaz de atender às necessidades do Tribunal e, ao mesmo tempo, estar voltada para a satisfação e bem-estar dos servidores. Além disso, compor os valores agilidade, profissionalismo, qualidade e responsabilidade com os conceitos de gestão do conhecimento e inovação como forma de potencializar a capacidade criativa na busca por alternativas que melhorem os resultados globais da atividade de controle externo.

A Perspectiva com previsão de maior número de ações foi a de Processos Internos. Nesta dimensão, foram conjugadas a totalidade de atividades que envolvem as unidades técnicas e administrativas e as ferramentas, finalísticas ou não, colocadas à disposição para a persecução da finalidade precípua de controle externo, exposta principalmente na Missão e na Visão do Tribunal. Com foco na prestação de um serviço público de qualidade, houve por bem abordar temas como comunicação interna, matrizes de seleção, demandas externas, gestão da informação, controle interno e cultura de integridade. Neste sentido, os principais Valores Organizacionais orientadores foram: a transparência, a agilidade, a efetividade, a inovação tecnológica, a qualidade e a responsabilidade.

Por fim, em Resultados para a Administração Pública e Sociedade buscou-se atrelar o desenvolvimento das competências do Tribunal, e os próprios resultados obtidos, ao grupo de agentes que possam ser, direta ou indiretamente, afetados pelo controle externo ou que tenham legítimos interesses, desde o aspecto local até o mais global. Aqui, o foco esteve voltado para o compromisso do Tribunal para com o aprimoramento da Administração Pública e a preocupação com a ética, a transparência, a responsabilidade, o controle social e o desenvolvimento sustentável.

A partir do método Balanced Scorecard, foi possível definir a estratégia e a abrangência das quatro perspectivas estratégicas, orientadas pela Missão, Visão e Valores definidos pelo Pleno do Tribunal, de forma a refletir diretamente na amplitude e na forma de acompanhamento e mensuração dos objetivos e das iniciativas que compõem o Plano Estratégico. As rodadas de Planejamento, já citadas, serviram para orientar a constituição dessas quatro grandes perspectivas. Neste momento coube efetuar o resgate dos resultados obtidos em cada uma das etapas que compuseram todo o processo.

No presente ciclo de Planejamento, o conteúdo dos Objetivos e das Iniciativas foram inicialmente resgatados do Relatório Final do GTGov e consolidados a partir dos Referencias Estratégicos. Todo o arcabouço de sugestões e contribuições do grupo serviu de base para a elaboração de uma minuta contendo a proposta de Estratégia, submetida e aprovada pelos membros do GTPE. Após a definição da Missão, Visão e Valores, o NGG promoveu a necessária atualização e revisão do conteúdo deste plano e implantou uma consulta aos

gabinetes dos Srs. Conselheiros para a coleta de sugestões e contribuições. O resultado final deste longo processo pode ser conferido a seguir.

E) Perspectiva Planejamento e Orçamento

Objetivo 1: Fortalecer a governança institucional e o direcionamento da gestão.

Pautados pelos Referenciais Estratégicos, a governança e o aperfeiçoamento da gestão devem sempre buscar o alinhamento das pessoas, equipes e unidades, com intuito de orientar as decisões, potencializar o desempenho, garantir controles, minimizar riscos e otimizar a aplicação de recursos. Deve respeitar a institucionalidade e perseguir o desenvolvimento, a implantação e a gestão dos programas, projetos e processos estratégicos para o Tribunal.

Iniciativa 1.1 Garantir a perenidade do Planejamento Estratégico com a participação dos Conselheiros, gestores e servidores no processo de elaboração.

Iniciativa 1.2 Garantir a execução e o monitoramento do Plano Estratégico, incluindo o desdobramento em planos setoriais.

Iniciativa 1.3 Fortalecer os mecanismos institucionais para a priorização, o desenvolvimento e o acompanhamento de Programas e Projetos.

Objetivo 2: Orientar a gestão financeira, orçamentária e patrimonial com foco na qualidade dos gastos, na efetividade e na transparência.

A proposta de processo de gestão administrativa integrada deve contemplar as perspectivas financeira, orçamentária e patrimonial, e ser compreendido como uma forma de orientar a racionalidade no dimensionamento das necessidades, o competente direcionamento de recursos disponíveis e a eficácia de controles e sistemas internos, de forma a garantir a integração, o acesso e a clareza de dados.

Iniciativa 2.1 Orientar a gestão orçamentária, financeira e patrimonial.

Iniciativa 2.2 Aprimorar os controles e sistemas internos para operacionalização das atividades, nos termos aprovados pelo Pleno.

Iniciativa 2.3 Orientar e sugerir medidas para assegurar a qualidade dos gastos, avaliando o custo-benefício e a efetividade dos projetos internos e das despesas orçamentárias recorrentes.

Objetivo 3: Assegurar institucionalmente os recursos necessários à realização das ações, dos projetos e dos programas estratégicos.

Um dos focos da estratégia é potencializar a capacidade de gestão técnica e administrativa e assegurar recursos necessários à realização das Estratégias.

Iniciativa 3.1 Criar mecanismos para a identificação e a atualização das informações relacionadas às oportunidades, aos riscos, às forças e às fraquezas de cada unidade.

Iniciativa 3.2 Orientar e sugerir recursos tecnológicos e materiais para assegurar a eficiência das ações, dos projetos e dos programas estratégicos.

Iniciativa 3.3 Orientar prioridades para o desenvolvimento e as contratações de soluções de TI, com foco nas inovações tecnológicas.

F) Perspectiva Pessoas, Aprendizado e Inovação

Objetivo 4: Orientar a gestão de pessoas, pautada pela ética, pela responsabilidade e pelo profissionalismo.

Aperfeiçoar a gestão de pessoas e, principalmente, instituir, mediante a aprovação da Alta Administração, uma política adequada às características e necessidades do órgão significa, essencialmente, garantir que os procedimentos e as práticas relacionados estejam alinhados aos referenciais estratégicos definidos, com vistas à manutenção de um corpo funcional competente, coeso, motivado e comprometido com os referenciais estratégicos e os resultados pretendidos.

Iniciativa 4.1 Apresentar propostas para instituir política de gestão de pessoas.

Iniciativa 4.2 Desenvolver programas voltados para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida dos servidores e das servidoras.

Iniciativa 4.3 Aprimorar projetos voltados para o desenvolvimento de gestores e gestoras e de equipes, com ênfase no profissionalismo e no aperfeiçoamento das atividades.

Iniciativa 4.4 Aprimorar e submeter à aprovação do Pleno programa de processo seletivo interno para cargos de gestão, alocação de servidores e servidoras e movimentação interna.

Objetivo 5: Orientar a implantação da gestão do conhecimento, alicerçada na produção e tratamento de informações estruturadas.

A gestão do conhecimento, entendida como uma ferramenta para identificação, análise, distribuição e retenção das experiências e dos conhecimentos institucionais disponíveis, deve contribuir para a construção de uma política específica e de um ambiente colaborativo que estimule a inovação e o tratamento das informações de forma adequada, oportuna, precisa, consistente e responsável.

Iniciativa 5.1 Definir e submeter à aprovação do Pleno a implantação de política de gestão do conhecimento.

Iniciativa 5.2 Desenvolver e implantar, mediante aprovação, programa de formação e capacitação profissional.

Iniciativa 5.3 Mapear posições sensíveis na Organização de forma a identificar e capacitar sucessores.

Iniciativa 5.4 Aprimorar, mediante aprovação, as ferramentas de tecnologia da informação, com base no levantamento das necessidades dos usuários e nas inovações, para oferecer suporte à gestão do conhecimento e estimular a sua utilização.

Objetivo 6: Estimular a inovação com foco na eficiência e efetividade.

Inovar significa utilizar a criatividade no sentido de adotar novas práticas e condutas voltadas para a construção de procedimentos que privilegiem melhores resultados e maior colaboração e equilíbrio entre o Tribunal, a Administração Pública municipal e a sociedade. Com o estímulo à criatividade, o Tribunal buscará consolidar um comportamento ágil, ético, responsável e de qualidade que conceba soluções para o futuro baseadas em originalidade, iniciativa, pensamento crítico e capacidade de conectar informações.

Iniciativa 6.1 Disseminar o conhecimento em tecnologia da informação de forma

estruturada para todos os servidores de acordo com as especificidades das respectivas atividades desenvolvida.

Iniciativa 6.2 Estimular o comportamento criativo e a inovação na busca da geração de valor e do aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

Iniciativa 6.3 Prospectar, identificar e potencializar boas práticas e inovações em gestão pública e em políticas públicas, sobretudo no uso de tecnologia.

G) Perspectiva Processos Internos

Objetivo 7: Sugerir o aperfeiçoamento da comunicação institucional interna.

Os canais de diálogo eficientes, passando pelo fortalecimento da unidade de comunicação do Tribunal, devem sempre perseguir uma maior e constante interação, cooperação e engajamento entre servidores e equipes, com vistas ao aumento de produtividade, à eficácia dos resultados, à transparência, à agilidade e ao bem-estar.

Iniciativa 7.1 Fortalecer as instâncias responsáveis pela comunicação interna.

Iniciativa 7.2 Aprimorar os canais de comunicação interna, de modo a estimular o diálogo institucional.

Objetivo 8: Sugerir o aprimoramento da gestão processual da atividade de controle externo, com foco na efetividade, agilidade e qualidade.

A atividade nuclear de controle externo, bem como o seu monitoramento, sua avaliação e a reformulação de ferramentas, fluxos e procedimentos, deve constantemente perseguir a qualidade, a efetividade, a tempestividade e a segurança jurídica das decisões proferidas pelo Tribunal. Neste sentido, também se torna essencial que haja o fortalecimento da fase de execução e acompanhamento dos julgados.

Iniciativa 8.1 Implantar o Portal do Jurisdicionado, nos moldes aprovados pelo Pleno.

Iniciativa 8.2 Sugerir o aprimoramento dos ritos processuais e propor prazos de forma a garantir a efetividade do controle e a razoável duração do processo.

Iniciativa 8.3 Sugerir a regulamentação do procedimento especial de Tomada de Contas, previsto no Regimento Interno.

Iniciativa 8.4 Sugerir a ampliação e o aprimoramento do acompanhamento das decisões proferidas pelo Tribunal.

Objetivo 9: Sugerir a adoção de medidas para racionalizar a geração de processos, priorizando as atuações preventiva e concomitante.

Para o Tribunal, é estratégico que as ações de fiscalização desenvolvidas estejam sistematicamente voltadas para as áreas de maior risco e relevância, evidentemente levando em consideração questões essenciais que envolvam materialidade e oportunidade. Assim, propõe-se o aperfeiçoamento dos mecanismos de seletividade, de geração de processos e de planejamento das atividades de auditoria a partir da adoção de ferramentas ágeis, confiáveis e eficazes capazes de elencar critérios e parâmetros institucionais e de integridade que assegurem que o controle esteja voltado para as questões mais significativas da vida da cidade. Neste contexto, ganha destaque a necessidade de se fortalecer as atuações preventiva e concomitante.

Iniciativa 9.1 Sugerir o aprimoramento dos critérios de seletividade, com base em materialidade, relevância, risco e oportunidade, no planejamento das ações de fiscalização.

Iniciativa 9.2 Sugerir o estabelecimento de parâmetros institucionais para o tratamento das demandas externas.

Objetivo 10: Sugerir o aperfeiçoamento do sistema de fiscalização.

Na busca por maior efetividade e agilidade, o Tribunal deve promover e fortalecer a integração, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos que compõem o sistema de controle externo e os processos de fiscalização a partir do gerenciamento de informações estratégicas estruturadas, da adesão às normas de auditoria do setor público e da implantação de inovações tecnológicas.

Iniciativa 10.1 Estimular a produção e a gestão de informações estratégicas estruturadas a serem utilizadas nos processos de fiscalização.

Iniciativa 10.2 Garantir a aderência dos procedimentos de fiscalização às Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP).

Iniciativa 10.3 Aprimorar o sistema de gestão da qualidade das atividades de fiscalização.

Iniciativa 10.4 Aprimorar a fiscalização dos sistemas de governança e de controle interno dos jurisdicionados.

Iniciativa 10.5 Aprimorar a fiscalização da transparência dos jurisdicionados.

Iniciativa 10.6 Fortalecer as abordagens estatísticas na realização de auditorias.

Iniciativa 10.7 Fortalecer as auditorias operacionais no sentido de avaliação de políticas públicas.

Iniciativa 10.8 Produzir dados e informações estruturadas como um produto do Tribunal de Contas, inclusive com a elaboração de indicadores.

Objetivo 11: Promover o comportamento ético e a cultura da integridade.

A adoção de uma cultura ética organizacional anticorrupção, que balize os agentes públicos, deve orientar as atividades desenvolvidas pelo Tribunal, com vistas à identificação e controle de riscos e à promoção da integridade.

Iniciativa 11.1 Fomentar o comportamento ético e responsável.

Iniciativa 11.2 Elaborar, e submeter à aprovação do Pleno, o Código de Ética do Tribunal, assegurando o acesso e a disseminação de seu conteúdo.

Iniciativa 11.3 Produzir para o conhecimento e avaliação dos Conselheiros abordagens quanto ao risco de corrupção, identificando fatores de vulnerabilidade, precedentes e medidas preventivas para a Administração Pública, incluindo o acompanhamento dos programas de integridade.

Iniciativa 11.4 Desenvolver a participação do TCM nas instâncias, fóruns e ações coordenadas de combate à corrupção, englobando treinamento e troca de experiências.

Objetivo 12: Sugerir o aperfeiçoamento dos processos de trabalho.

A identificação e o gerenciamento de processos de trabalho com foco no controle, na agilidade, na inovação tecnológica, nos mecanismos de cooperação e na atribuição de responsabilidades definidas, apresentam-se, comprovadamente, como uma eficiente prática na busca por gerar resultados mais robustos.

Iniciativa 12.1 Mapear e gerenciar os macroprocessos de trabalho, elaborando propostas de ajustes necessários nos normativos internos, sob a perspectiva da institucionalidade.

Iniciativa 12.2 Sugerir o aperfeiçoamento da tramitação dos processos administrativos com foco na agilidade.

Iniciativa 12.3 Sugerir o aprimoramento da gestão dos processos de trabalho nas unidades técnicas e administrativas com base nos papéis e responsabilidades definidos.

Iniciativa 12.4 Estimular a interação e a cooperação do Tribunal com outras instituições.

Iniciativa 12.5 Sugerir o investimento em sistemas de geração de informação estruturada com foco na automatização da realização de atividades rotineiras, possibilitando redirecionar os servidores para trabalhos que necessitam de capacidade analítica.

Objetivo 13: Aprimorar o sistema de controle interno do Tribunal.

O Tribunal, na busca por um consistente grau de certeza, qualidade e confiança nas ações e atividades desenvolvidas, deve instituir e aplicar um conjunto de políticas, regras, práticas e procedimentos internos alicerçado no controle e na gestão de risco, com o objetivo de garantir que não haja desvios de finalidade. O controle interno, também entendido como uma prática cotidiana de todos os servidores e todas as servidoras, deve ser institucionalizado por meio de uma unidade específica que atue preventiva, concomitante e posteriormente de forma a prevenir e corrigir falhas e irregularidades.

Iniciativa 13.1 Sugerir a instituição de unidade de controle interno.

Iniciativa 13.2 Mapear riscos e sugerir ações para gerenciá-los.

H) Perspectiva Resultados para a Administração Pública e a Sociedade.

Objetivo 14: Contribuir para o aprimoramento do desempenho da Administração Pública.

O Tribunal deve contribuir, por meio da produção de julgados e informações, para a promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável, com base em ações de controle que colaborem para o combate à corrupção, a melhoria do desempenho da gestão evitando o desperdício, a disseminação de dados estruturados e de boas práticas e o estímulo à transparência e à integridade.

Iniciativa 14.1 Ampliar e aperfeiçoar a avaliação de desempenho da Administração Pública e das políticas públicas.

Iniciativa 14.2 Promover a integração entre o controle externo e os controles internos dos jurisdicionados, com foco na promoção da integridade.

Iniciativa 14.3 Ampliar a oferta de cursos e capacitações voltados para gestores e gestoras públicos por meio da Escola de Gestão e Contas.

Iniciativa 14.4 Fortalecer a capacidade de orientação do Tribunal aos jurisdicionados por meio do aprimoramento do sistema de jurisprudência e da utilização de institutos pertinentes e ferramentas, tais como Instruções, Súmulas e alertas.

Objetivo 15: Fomentar mecanismos de controle social e de transparência, respeitando o princípio da institucionalidade.

O principal objetivo do controle social deve ser o de permitir aos cidadãos e cidadãs que conheçam e atuem em relação aos Órgãos públicos, com vistas a assegurar que os recursos sejam empregados em benefício da coletividade. Neste sentido, o Tribunal deverá estar comprometido com a implantação de ações e com o fortalecimento de canais de participação que promovam o diálogo e o compartilhamento de dados com a sociedade, de modo acessível e tempestivo, e que priorizem a disseminação do conhecimento e a divulgação de informações sobre o controle externo e a gestão pública.

Iniciativa 15.1 Fortalecer o diálogo com a sociedade por meio da atuação da Ouvidoria, da Assessoria de Imprensa e da Escola de Gestão e Contas, em especial com a utilização ativa das redes sociais, obedecidas as Resoluções e Instruções Normativas específicas deste Tribunal e as demais determinações do Pleno.

Iniciativa 15.2 Sugerir a instituição da política de comunicação institucional do Tribunal.

Iniciativa 15.3 Sugerir o aprimoramento da transparência e a política de dados abertos no Portal do Tribunal, promovendo a ampliação do acesso ao mesmo e em observância às regras da Lei Geral de Proteção de Dados.

Iniciativa 15.4 Ampliar, mediante dotação orçamentária, a oferta de cursos e qualificações voltados para a sociedade por meio da Escola de Gestão e Contas.

Objetivo 16: Contribuir para o desenvolvimento sustentável

A partir do reconhecimento de que os recursos naturais são finitos, o Tribunal deve atuar ativamente na promoção, na difusão e no fortalecimento das ações conscientes de consumo e de utilização dos recursos disponíveis com base na definição de que o desenvolvimento sustentável é aquele capaz de suprir as necessidades da geração atual, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações.

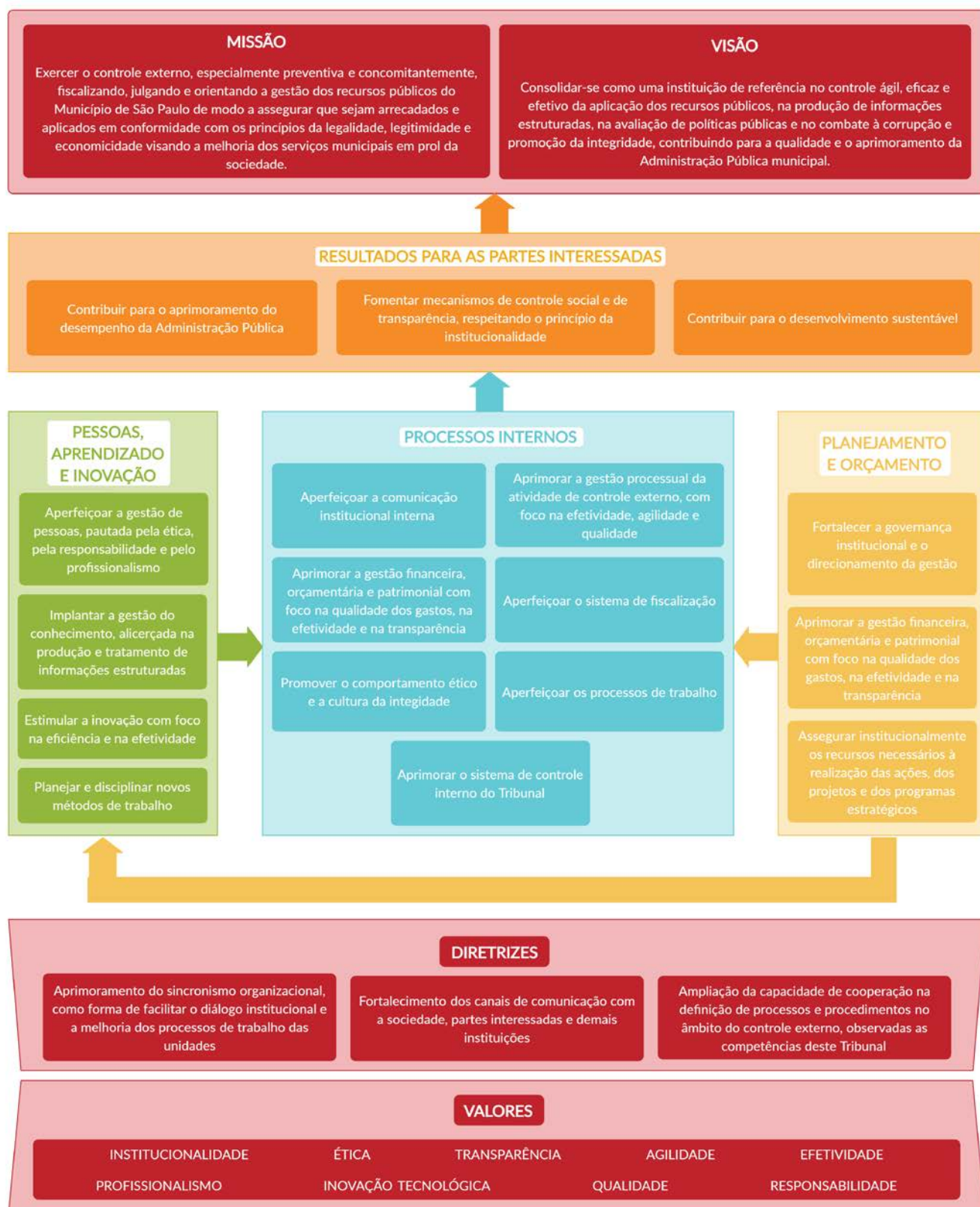
Iniciativa 16.1 Difundir e promover os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Iniciativa 16.2 Sugerir a adoção de práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Iniciativa 16.3 Realizar auditorias voltadas ao desenvolvimento sustentável.

12. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico orienta na definição do conjunto de indicadores que serão desenvolvidos e na disseminação e no controle da execução do Plano, devidamente alinhado com os anseios da Corte. No Mapa, os Referenciais Estratégicos informam as quatro Perspectivas, devidamente compostas pelos Objetivos e graficamente representadas, de forma que estes estejam interligados, por meio de uma relação de causa e efeito, às Iniciativas Estratégicas.



Notas:

- (1) Os autos do Processo 72.009.342/17-16, com o registro de atividades do GTGov e o Relatório Final, encontram-se sob custódia do NGG e estarão disponíveis para consultas.
- (2) Opções mais votadas no item “Matriz Síntese SWOT: Forças”, pag. 39 (Relatório Final – GTGov).
- (3) Opções mais votadas no item “Matriz Síntese SWOT: Oportunidades”, pag. 43 (Relatório Final – GTGov).
- (4) Opções mais votadas no item “Matriz Síntese SWOT: Ameaças”, pag. 45 (Relatório Final – GTGov).