



TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DO ACRE



PLANO ESTRATÉGICO

2023 – 2026

RIO BRANCO – AC
2023



PRESIDENTE

Cons. José Ribamar Trindade de Oliveira

VICE-PRESIDENTE

Cons. Valmir Gomes Ribeiro

CORREGEDORA

Cons. Dulcinéa Benício de Araújo

OUVIDOR

Cons. Antônio Cristovão Correia
Messias

DIRETORA DA ESCOLA DE CONTAS

Cons. Naluh Maria Lima Gouveia

PRESIDENTE DA 1ª CÂMARA

Cons. Antônio Jorge Malheiro

PRESIDENTE DA 2ª CÂMARA

Cons. Ronald Polanco Ribeiro

CONSELHEIRA-SUBSTITUTA

Cons. Substituta Maria de Jesus
Carvalho de Souza

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

PROCURADORA – CHEFE

Anna Helena de Azevedo Lima Simão

**PROCURADOR - CHEFE ADJUNTO E
CORREGEDOR**

Mário Sérgio Neri de Oliveira

PROCURADOR TITULAR DA 1ª CÂMARA

Sérgio Cunha Mendonça

PROCURADOR TITULAR DA 2ª CÂMARA

João Izidro de Melo Neto

**DIRETORIA DE AUDITORIA FINANCEIRA E
ORÇAMENTÁRIA**

Luíz Gustavo Maia Guilherme

**DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO
E FINANÇAS**

Ana Cristina Ferreira de Araújo

**DIRETORIA DE TECNOLOGIA
DA INFORMAÇÃO**

Cláudio Pontes da Silva

SECRETARIA DAS SESSÕES

Janaína Guedes Bezerra Dourado

EQUIPE RESPONSÁVEL

Iara Guedes Bezerra

Paula Augusta de Barros Onety

Mirla de Oliveira Lopes de Holanda e Souza

Shelley Torres de Oliveira

DIAGRAMAÇÃO

Radson de Souza Martilho

Jaqueline Corrêa

Gean dos Santos Cabral

REVISÃO

Alcinete Gadelha

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. METODOLOGIA	5
3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	6
4. MAPA ESTRATÉGICO	8
4.1. Perspectivas do Mapa Estratégico	9
4.2 Objetivos Estratégicos	10
4.2.1 Indicadores	10
4.2.2 Metas	10
REFERÊNCIAS	13

1. APRESENTAÇÃO

Vivemos em um mundo em constante transformação, complexo e volátil, marcado por diversos desafios. Nesse contexto, as instituições públicas, guiadas pelos princípios constitucionais que orientam sua atuação, devem empenhar esforços coletivos para alcançar resultados concretos e respostas efetivas à sociedade, contribuindo para que seus anseios estejam refletidos nas políticas públicas implementadas e validadas pelo controle social.

A escassez dos recursos públicos diante da crescente demanda por serviços requer que os gestores façam escolhas assertivas que impactem positivamente as condições de vida dos cidadãos. Diante desse cenário, o Controle Externo tem o dever de zelar pelos interesses da sociedade, fiscalizando e orientando a administração pública em busca de melhorias.

Para cumprir esse propósito, o Tribunal de Contas do Estado do Acre apresenta o Plano Estratégico 2023-2026, resultado de um processo contínuo de construção que reflete sua missão, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos que guiarão a entrega de resultados à sociedade, aos jurisdicionados e aos servidores.

A elaboração desse documento representou um desafio inicial devido à sua formalidade, porém, o principal desafio institucional é que ele se torne uma bússola orientadora nos processos diretivos, contribuindo para o aprimoramento da gestão, com foco na governança organizacional, modernização, sustentabilidade e responsabilidade social.

Esse Plano Estratégico está organizado em etapas essenciais, compreendendo a metodologia e a identidade organizacional inicialmente. O cerne do Plano Estratégico é representado pelo Mapa Estratégico, que abrange diversas perspectivas com seus respectivos objetivos estratégicos. Esses objetivos são acompanhados de indicadores e metas, permitindo uma avaliação contínua do nosso desempenho e nos orientando em direção à efetividade das ações propostas.

Com este Plano Estratégico, o Tribunal de Contas do Estado do Acre reafirma seu compromisso com a melhoria contínua, a transparência e a prestação de serviços de qualidade à sociedade acriana.

2. METODOLOGIA

O planejamento estratégico é um processo fundamental em organizações públicas ou privadas que visa orientar e reorientar a gestão em direção aos objetivos organizacionais e aos melhores resultados. A Instrução Normativa nº 11, de 27 de outubro de 2016, instituiu o Planejamento Estratégico Institucional do Tribunal de Contas do Estado do Acre para o período 2016 a 2022. Com o término de sua vigência, deu-se início ao processo de revisão em 2022.

A metodologia de revisão foi aprovada pelo Pleno desta Corte de Contas em reunião administrativa realizada em 17 de maio de 2022. A reformulação do planejamento institucional foi conduzida pela assessoria de planejamento da Presidência, contando com a participação de representantes de todas as unidades do TCE/AC.

No segundo semestre de 2022, foram realizadas reuniões para analisar os elementos do ambiente organizacional e outras variáveis relevantes. Em 2023, por meio da Portaria nº 176, uma comissão foi nomeada com a responsabilidade de dar continuidade ao processo de revisão.

Nesse contexto, foram realizadas oficinas com líderes e representantes dos setores da instituição. Inicialmente, revisaram toda a identidade organizacional do Tribunal de Contas e, em seguida, construíram e/ou validaram desde a metodologia, cronograma e perspectivas até os objetivos, indicadores e metas. A escolha pela manutenção do método Balanced Scorecard (BSC) como ferramenta de planejamento foi pautada em sua ampla utilização em instituições públicas, comprovando sua eficácia.

O redirecionamento da estratégia do TCE/AC foi expresso em um novo mapa estratégico, resultado desse processo, que reflete de forma clara as escolhas prioritárias da instituição para enfrentar os desafios atuais. Além disso, o documento apresenta os resultados almejados por meio de indicadores e suas metas.

3. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Figura 1: Elementos da identidade organizacional



A identidade organizacional é uma das fases mais importantes do processo de planejamento estratégico, pois nesse momento a organização faz uma etapa de imersão na busca de definir ou revisar a sua missão, a sua visão e os seus valores organizacionais. Dessa forma, o TCE/AC revisou os elementos que compõem a sua identidade organizacional.

Missão

A missão representa a razão de ser da instituição, sendo a declaração sobre o que ela pretende fazer e para quem. Nesse sentido, o TCE/AC manteve sua declaração de missão:

“Exercer o controle externo, orientando e fiscalizando a gestão pública, e incentivar a sociedade ao exercício do controle social”.

Visão

A visão expressa a forma como a organização deseja ser reconhecida, refletindo o alvo a ser perseguido por todos para concretizar sua declaração de futuro desejado. O TCE/AC manteve sua declaração de visão, pois entende que ainda há

esforços a serem empregados para alcançar os resultados pretendidos:

“Ser uma instituição de referência na fiscalização, orientação e acompanhamento da Gestão Pública”.

Valores

Os valores representam as orientações e as atitudes que definem a postura de atuação da organização.

- **Credibilidade:** cumprir a função institucional com retidão e transparência para conquistar a confiança dos jurisdicionados, servidores e sociedade.
- **Efetividade:** agir de forma tempestiva e seletiva, adotando procedimentos direcionados ao cumprimento das decisões proferidas e zelando pela implementação das medidas delas decorrente a fim de preservar o interesse público.
- **Ética:** agir com isenção na busca da verdade dos fatos, fundamentado na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.
- **Independência:** atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, rejeitando a interferência de interesses que não sejam públicos.
- **Transparência:** dar visibilidade aos atos e resultados institucionais em linguagem clara e acessível.
- **Sustentabilidade:** trabalhar com projetos, métodos economicamente viáveis e socialmente justos, pautados a partir do respeito e das políticas de preservação ao meio ambiente, buscando a sustentabilidade das ações internas e externas, visando impactar positivamente as gerações vindouras.
- **Inovação:** criar oportunidades de desenvolvimento organizacional por meio da captação de conhecimento externo, combinando-o com a capacidade institucional instalada.

4. MAPA ESTRATÉGICO

A construção do Mapa Estratégico do TCE/AC utilizou-se dos fundamentos da metodologia Balanced Scorecard (BSC). O Mapa é uma ferramenta que apresenta de forma lógica e concatenada os eixos de atuação da organização.

O Mapa do TCE/AC é composto por um conjunto de 9 (nove) objetivos estratégicos equilibrados em 4 (quatro) perspectivas interligadas. Os objetivos estratégicos fazem parte de uma cadeia lógica de causa e efeito e são mensurados por indicadores, acompanhados de metas relacionadas, que são sustentadas por iniciativas (programas e projetos) fundamentais e suficientes para alcançar o resultado almejado.

Figura 2: Mapa Estratégico do TCE/AC 2023-2026



4.1. PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO

As perspectivas relacionam-se a um conjunto de objetivos estratégicos que permitem uma visão completa da estratégia organizacional adotada pela instituição. Nesse sentido, o TCE/AC definiu quatro perspectivas na composição do seu Mapa Estratégico:

- **Perspectiva Sociedade e Jurisdicionados:** especifica as iniciativas e ações na busca de resultados direcionados a orientação da melhoria da governança pública, refletindo em melhores entregas para sociedade.
- **Perspectiva Processos Internos Sustentáveis:** identifica os processos críticos, nos quais devem se concentrar esforços no intuito de maximizar os resultados na busca da excelência.
- **Perspectiva Pessoas e Inovação:** especifica as ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas e nos sistemas de tecnologia da informação, capazes de dar suporte às mudanças e ao crescimento e modernização da organização.
- **Perspectiva Governança e Gestão:** proporciona elementos necessários para rever a forma de atuação institucional de modo a avaliar, direcionar e monitorar a situação organizacional com o propósito de aumentar a capacidade de entrega dos resultados perante a sociedade.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos representam uma situação futura que a organização pretende alcançar e, para tal, empregará recursos e esforços no atingimento da propositura. No contexto das instituições, são múltiplos os objetivos definidos em razão das forças internas e externas que necessitam de respostas. (ANDRADE, 2016).

Foram definidos objetivos estratégicos para cada perspectiva, totalizando 9 (nove) listados no Mapa. Além disso, foram estabelecidos indicadores e metas para o período de 2023 a 2026, complementando a clareza dos compromissos e possibilitando a verificação do alcance dos objetivos.

4.2.1 INDICADORES

Para alcançar os resultados desejados, a avaliação é parte integrante do sucesso da estratégia. Não se pode analisar aquilo que não se é capaz de medir. Uma estratégia é avaliada pelo uso de uma matriz de indicadores que permitam identificar causas de atrasos, gargalos, ineficiências e oportunidades de melhorias dos processos. (CHIAVENATO, 2020).

A existência de indicadores permite o monitoramento dos fatores críticos do planejamento.

4.2.2 METAS

De acordo com o Guia referencial para construção e análise de indicadores, as metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia. E estão contidas de finalidade, valor e prazo. A finalidade de cada meta é enunciada no detalhamento do indicador e expressa um propósito da organização. Um estado de futuro esperado em um determinado período. Para isso, as metas devem ser: alcançáveis; desafiadoras; diretas; negociáveis; fundamentadas em séries históricas, tendências e benchmark. (BAHIA, 2021).

A meta representa o resultado que se quer obter em cada indicador estratégico. Ela é uma expressão numérica que representa o estado futuro do desempenho desejado.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	METAS			
			2023	2024	2025	2026
SOCIEDADE E JURISDICIONADOS	Fortalecer o controle social ampliando o acesso aos serviços do Tribunal	Alcance do site e mídias sociais do Tribunal	138.795	145.735	153.022	160.673
	Contribuir para o aperfeiçoamento da gestão pública	Quantidade de ações educacionais para a sociedade	6	10	12	14
		Quantidade de membros de conselhos certificados	100	120	150	200
		Quantidade de servidores jurisdicionados certificados	500	600	700	800

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	METAS			
			2023	2024	2025	2026
PROCESSOS INTERNOS SUSTENTÁVEIS	Aperfeiçoar ferramentas de gestão	Percentual de padronização de processos	20	40	60	80
	Avançar na efetividade da fiscalização atuando com maior tempestividade e qualidade	Estoque processual (quantidade total de processos autuados que ainda não foram transitados em julgado)	0	Redução de 15%	Redução de 10%	Redução de 5%
		Políticas públicas monitoradas	0	1	1	1

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	METAS			
			2023	2024	2025	2026
PESSOAS E INOVAÇÃO	Promover continuamente a inovação e a evolução digital	Índice de satisfação dos servidores com as soluções de TI	0	70%	80%	90%
		Percentual de automatização de processos de trabalho	50%	60%	70%	80%
	Promover a política de gestão de pessoas voltada para resultados	Percentual de capacitação dos servidores	50%	60%	70	80%
		Quantidade de horas/aula ofertadas ao servidor do TCE	180	200	220	240
		Implantação do Plano de Gestão de Pessoas	10%	30%	30%	30%
	Modernizar e ampliar a estrutura física do TCE-AC	Quantidade de adequações físicas e obras realizadas	3	2	1	0

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	METAS			
			2023	2024	2025	2026
GOVERNANÇA E GESTÃO	Fortalecer a cultura de planejamento com foco em resultados	Planos setoriais elaborados	4	6	9	10
	Promover a gestão integrada da instituição	Índice de alcance das ações planejadas	50%	60%	70%	80%

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BAHIA, Leandro Oliveira. **Guia referencial para construção e análise de indicadores**. Brasília: Enap, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: da intenção aos resultados. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.