

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

Plano Estratégico *2011 - 2015*



TRIBUNAL DE CONTAS
ANEXO CONTAS PARANÁ



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

PLANO ESTRATÉGICO 2011-2015

**PORTO VELHO - RO
2011**



O PLANO ESTRATÉGICO 2011-2015 DO TCE-RO FOI APROVADO NA 7ª REUNIÃO DO CONSELHO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO, DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA, REALIZADA NO DIA 10 DE DEZEMBRO DE 2010.

PUBLICAÇÃO: D.O.E. Nº.1697, DE 22 DE MARÇO DE 2011.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

Rondônia. Tribunal de Contas.
R771p Plano estratégico 2011-2015. / Tribunal de
Contas do Estado de Rondônia. – Porto Velho :
TCE-RO, 2011.
43 p.

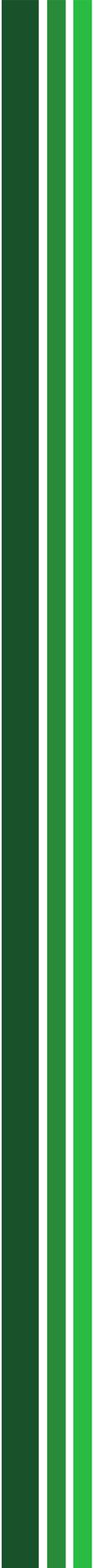
1. Administração pública : Controle. 2.
Administração pública ; Rondônia. 3. Rondônia.
Tribunal de Contas. 2. Planejamento estratégico. I.
Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. III. Título.

CDU.: 65.012.2:336.132(811.1)

Elaboração da Ficha Catalográfica: GSBJ/IEP/EC/TCE-RO

Informação bibliográfica deste livro, conforme a NBR
6023:2002 da Associação Brasileira de Normas Técnicas
(ABNT):

RONDÔNIA. Tribunal de Contas do Estado. **Plano
estratégico 2011-2015**. Porto Velho: TCE-RO, 2011. 43 p.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA / TCE-RO

COMPOSIÇÃO

PRESIDENTE

Conselheiro José Gomes de Melo

VICE-PRESIDENTE

Conselheiro Valdivino Crispim de Souza

CORREGEDOR

Conselheiro José Euler Potyguara Pereira de Mello

CONSELHEIROS

Edílson de Sousa Silva

Francisco Carvalho da Silva

Paulo Curi Neto

Wilber Carlos dos Santos Coimbra

AUDITORES SUBSTITUTOS DE CONSELHEIROS

Hugo Costa Pessoa

Lucival Fernandes

Davi Dantas da Silva

**PROCURADOR-GERAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO
TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA**

Érika Patrícia Saldanha de Oliveira

PROCURADORES

Yvonete Fontinelle de Melo

Sérgio Ubiratã Marchiori de Moura

Adilson Moreira de Medeiros



ESTRUTURA ADMINISTRATIVA

CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA

Paulo de Lima Tavares

SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO

Luiz Gomes da Silva Filho

SECRETÁRIO-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

Luiz Francisco Gonçalves Rodrigues

SECRETÁRIO-GERAL DAS SESSÕES

Hermes Henrique Redana Nascimento

SECRETÁRIO-GERAL DE INFORMÁTICA

Sílvio Bueno de Oliveira Franco

SECRETÁRIO-GERAL DE PLANEJAMENTO

Luiz Guilherme Erse da Silva

CONTROLADOR

Ivaldo Ferreira Viana

GERENTE-GERAL DO INSTITUTO DE ESTUDOS E PESQUISAS

CONSELHEIRO JOSÉ RENATO DA FROTA UCHÔA

COORDENADOR-GERAL DA UNIDADE DE EXECUÇÃO

LOCAL/PROMOEX/TCE-RO

Adão Franco

COORDENAÇÃO

SECRETARIA-GERAL DE PLANEJAMENTO

EQUIPE TÉCNICA

Luiz Guilherme Erse da Silva

Juscelino Vieira

Leila Alves Costa Silva

Sérgio Ricardo Vieira Gonçalves

Luiz Francisco Gonçalves Rodrigues

Omar Pires Dias

REVISÃO GRAMATICAL

Edilis Alencar Piedade

CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Luciana Albuquerque

FOTOS

Assessoria de Comunicação

APRESENTAÇÃO



O Estado brasileiro vem vivendo o desafio de se equilibrar entre a escassez de recursos financeiros e a necessidade de gerar o máximo de benefícios à sociedade há vários anos. Na busca de superar tão complexa equação, que envolve as relações, os movimentos e as manifestações que nascem na sociedade

na defesa de políticas públicas sólidas dirigidas para o desenvolvimento social, o que exige consequentemente um Estado economicamente forte, torna-se inexoravelmente imperiosa a adoção de modernas tecnologias de gestão, capazes de promover mecanismos que integrem as organizações públicas e a sociedade.

Hodiernamente o modelo do Estado vem tendendo a ser o da Administração Gerencial com foco em resultados, ou seja: mais eficiente, eficaz e efetiva nos benefícios que se obriga a oferecer, com qualidade, à sociedade.

Diante destes aspectos, o planejamento tem se tornado a função imprescindível da moderna administração pública (em toda a extensão organizacional) e o planejamento estratégico, em particular, um corolário do moderno pensamento gerencial consequente.

O Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, com seus vinte e sete anos de vida institucional, não poderia se afastar de tão benéfico movimento.

Com esta visão, no ano de 2002, o TCE-RO deu forma ao primeiro *“Planejamento Estratégico da Auditoria Governamental no TCE-RO para o Quadriênio 2002-2005”*, que serviu de balizamento às ações de planejamento subsequentes.



O Tribunal de Contas passou a integrar o Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros - PROMOEX, cujas ações programáticas contemplavam, dentre outras, a elaboração de Planos Estratégicos por parte dos Tribunais de Contas do país que aderiram ao programa.

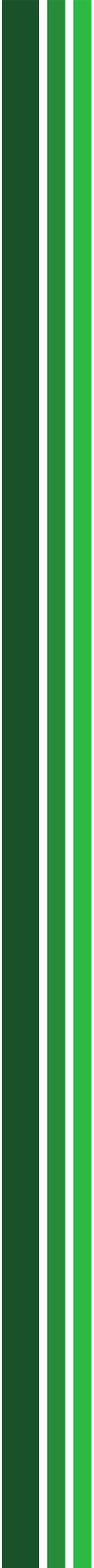
Em julho de 2009 esta presidência determinou à Secretaria-Geral de Planejamento que iniciasse a elaboração do Plano Estratégico do TCE-RO, visando cumprir o termo do convênio celebrado com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, disseminando o processo de planejamento no âmbito da Instituição, mas preservando as diretrizes estratégicas que serviram de base para a elaboração do Plano Plurianual - PPA 2008/2011.

Importante ressaltar que a iniciativa serviria, igualmente, para a consolidação de uma cultura de planejamento dentro da Entidade, indispensável à modernização do pensamento compatível com a atualização gerencial pretendida.

O *“Plano Estratégico (PE) 2011-2015”* é um instrumento de gestão do TCE-RO resultante da expressão compartilhada de todos os seus colaboradores (Conselheiros, Auditores, Procuradores do MP junto ao TCE-RO e dos servidores que compõem sua força de trabalho). Há, portanto, uma força indutora única, integrada e dirigida à concretização da Visão de Futuro desejada: ***“Ser reconhecido como instituição de referência em controle externo, atuando de forma eficiente, aprimorando a gestão pública em consonância com os preceitos constitucionais.”***

Estamos convencidos, portanto, de que o presente Plano Estratégico (PE) atende aos objetivos propostos para a melhoria da gestão pública em geral do Estado e, substantivamente, do padrão de vida do cidadão rondoniense.

**Conselheiro José Gomes de Melo
Presidente do TCE-RO**



SUMÁRIO

Histórico do Planejamento Estratégico.....	9
Metodologia Aplicada.....	12
<i>O Balanced Scorecard (BSC).....</i>	14
<i>As Perspectivas do Balanced Scorecard.....</i>	15
O Processo de Construção do Plano Estratégico (PE).....	16
Análise dos Ambientes Externo e Interno.....	19
Ambiente Externo.....	20
Ambiente Interno.....	22
Declarações Estratégicas.....	23
Missão.....	24
Visão de Futuro.....	24
Valores Organizacionais.....	25
Mapa Estratégico.....	26
Perspectivas Organizacionais e Objetivos Estratégicos.....	28
De Resultados.....	29
De Processos Internos.....	31
De Pessoas e Inovações.....	37
De Orçamento e Logística.....	40
Referências.....	41
Glossário.....	42

■ Histórico do Planejamento Estratégico



O Conselho Superior de Administração aprova o Plano Estratégico 2011-2015 do TCE-RO, na 7ª Reunião realizada no dia 10 de dezembro de 2010.

No ano de 2002 foi produzido o primeiro documento sobre Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia - TCE-RO, intitulado **“Planejamento Estratégico da Auditoria Governamental no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, para o Quadriênio 2002-2005”**, da lavra do então Auditor e hoje Conselheiro Valdivino Crispim de Souza. Conjecturava-se, com este trabalho, desenvolver um plano estratégico direcionado basicamente às atividades de fiscalização do TCE-RO – com ênfase no controle sistemático da aplicação dos recursos públicos – sem, contudo, descuidar dos aspectos gerais de interesse da Missão da Instituição.

Buscava-se, com aquele instrumento, incorporar na Organização mudanças comportamentais, ações motivadoras e integrativas alinhadas a um planejamento objetivamente estruturado, próprio de uma administração estratégica que se iniciava. O resultado pretendido era a disseminação da cultura estratégica no contexto do Tribunal de Contas.

A estrutura organizacional do TCE-RO, à época, não dispunha de unidade específica para desempenhar as funções inerentes a todo o processo de planejamento. Somente em 2004, por dispositivo contido na Lei Complementar nº. 307, de 1º de outubro do mesmo ano, foi criada a Secretaria-Geral de Planejamento, que foi efetivamente implantada em janeiro de 2006.

Conseqüentemente, aprofundaram-se as atividades de planejamento no Tribunal de Contas, tornando-se mais participativas. Isto em muito contribuiu para as reuniões do “Comitê de Planejamento¹” – regido pela Presidência do Tribunal de Contas – em que se definiram as cinco macro Diretrizes Estratégicas que nortearam a elaboração do Plano Plurianual – PPA 2008-2011, construído no curso de 2007, dentro de um processo amplamente compartilhado.

Em abril de 2006, o TCE-RO passou a integrar o Programa de Modernização de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros - PROMOEX². No bojo do programa ficou definido como um dos produtos a ser concretizado pelos Tribunais de Contas do país, com ênfase aos que aderiram ao PROMOEX, o Plano Estratégico (PE) respectivo, como condição de sua modernização.

No decorrer do biênio 2008/2009, em observância às ações programáticas formalizadas (integrantes do PPA 2008-2011) e com o firme propósito de sedimentar uma cultura técnico-prática de Planejamento Estratégico, diversos cursos foram implementados visando estruturar uma

¹ A Portaria nº. 401, de 11 de junho de 2007, designou servidores para comporem o Comitê de Planejamento – DOE nº. 0778, de 20/6/2007.

² O PROMOEX fundamentou-se em pressupostos contidos no Diagnóstico e Proposição elaborado pela Fundação Instituto de Administração – FIA/USP, realizado em 2002.



“massa crítica” com percepção aprimorada sobre esta ferramenta fundamental.

O Instituto de Estudos e Pesquisas Conselheiro José Renato da Frota Uchôa e a Escola de Contas do TCE-RO foram os responsáveis pela organização e contratação dos cursos: gestão por competências, administração e gerenciamento de projetos e planejamento estratégico, todos ministrados pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, dentre outros cursos congêneres implementados pela Escola de Administração Fazendária - ESAF e Associação Brasileira de Orçamento Público - ABOP, no ano de 2010.

Além destas iniciativas, o TCE-RO aderira ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA, que estimula os Tribunais de Contas a promoverem modernizações organizacionais de seus processos internos e a instituírem seus Planos Estratégicos, dentre outros temas relevantes da administração pública.

Em 21 de julho de 2009, o Presidente da Comissão do GESPÚBLICA no TCE-RO requereu ao Presidente do Tribunal de Contas que a Secretaria - Geral de Planejamento - SGP iniciasse a elaboração do Plano Estratégico (PE) para o período 2011-2015, objetivando cumprir com as metas estabelecidas no Plano de Melhoria de Gestão. Tal propositura veio reforçar o compromisso programático assumido com o PROMOEX e fortalecer os avanços que já vinham sendo empreendidos pelo Tribunal de Contas naquela direção.

A Secretaria-Geral de Planejamento, dando consecutividade aos trabalhos que vinham sendo desenvolvidos, submeteu à Presidência do TCE-RO o documento “**Planejamento Estratégico 2011-2015 (Projeto)**”, onde foram indicados os referenciais teóricos a serem adotados, a metodologia a ser aplicada e os indicadores de desempenho pretendidos, todos preservando estreita consonância com o ciclo do PPA 2008-2011, que

teria de servir necessariamente de vetor à construção do Plano Estratégico (PE) para 2011-2015.

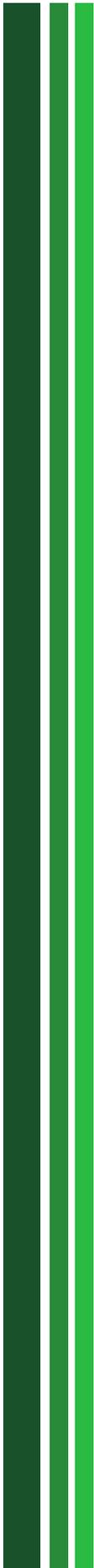
A partir da aprovação do projeto de Planejamento Estratégico pelo Conselho Superior de Administração, ocorrida na 13ª Reunião, em 30 de novembro de 2009, dinamizaram-se os trabalhos de elaboração do Plano Estratégico 2011-2015 (face ao ciclo do PPA 2012-2015 que será elaborado no curso do exercício de 2011).

■ Metodologia Aplicada



Servidores no curso Indicadores de Desempenho, ministrado pela ESAF.

Com a finalidade de definir as Diretrizes Estratégicas que nortearam a elaboração do Plano Plurianual - PPA 2008-2011, institucionalmente estabelecido à administração pública



em geral, o TCE-RO adotou uma metodologia híbrida, utilizando-se de vários instrumentos gerenciais – com predominância do **Diagrama de Ishikawa**³ –, visando, também, a sistematização do processo de planejamento no seu âmbito organizacional.

Entretanto, o conjunto de Tribunais de Contas do país que participam do Programa de Modernização de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros - PROMOEX (os quais integram o Grupo Temático Planejamento Organizacional⁴ que tem por finalidade básica nivelar conhecimentos e experiências gerenciais sobre planejamento e gestão estratégica), em sua quase totalidade, adotou o **Balanced Scorecard (BSC)** como metodologia na construção do Plano Estratégico (PE), destacando-se como referência o Tribunal de Contas da União, inclusive pelas orientações pedagógicas ministradas ao Grupo Temático sobre a aplicação do referido método.

Observa-se, desta maneira, uma forte tendência à uniformização do BSC pelos Tribunais de Contas. Há uma adesão quase que absoluta do método, que se configura como um sistema de gestão estratégica que articula comunicação, informação e aprendizado, dentro de um processo permanente de interação, sendo naturalmente incorporável e aplicável ao planejamento das organizações públicas.

³ Diagrama de Ishikawa, também denominado de diagrama de causa e efeito ou diagrama de espinha de peixe, é um instrumento gráfico para identificar, organizar e apresentar de modo estruturado as causas de problemas em processos administrativo-organizacionais. Autor: Kaoru Ishikawa (1915-1989).

⁴ Grupo Temático Planejamento Organizacional foi constituído em novembro/2008, por ocasião do Curso (1ª Oficina) sobre Planejamento Estratégico, organizado e coordenado pela SEPLAN/TCU e realizado no Instituto Serzedello Corrêa, Brasília - DF.

■ O *Balanced Scorecard* (BSC)

Segundo os seus idealizadores, o professor Roberto Kaplan e o consultor David Norton, o *Balanced Scorecard* foi resultado de um estudo intitulado “Medindo Desempenho na Organização do Futuro (1992)” baseado na crença de que os indicadores contábeis e financeiros (ativos tangíveis) não eram suficientes para mensurar o desempenho organizacional por completo. Seriam também necessários, além dos indicadores financeiros, outros relacionados com a satisfação dos clientes, a qualidade e melhoria dos processos, e o aprendizado e crescimento das pessoas (ativos intangíveis). Esses ativos converteram-se num fator importante na estrutura do método em consequência dos movimentos e transformações que são capazes de produzir no desempenho das organizações.

O *Balanced Scorecard* objetiva tornar compreensível para todos os níveis da organização a Missão, a Visão de Futuro desejada e os Objetivos Estratégicos, com o propósito de que todos saibam o que fazer e de que maneira as estratégias e ações interagem para o alcance dos resultados planejados.

Desta forma, por meio de um conjunto bem estruturado de objetivos, metas e ações que se movimentam e interagem dentro de uma lógica de causa e efeito, estrategicamente articulados e monitorados por um sistema de indicadores de resultados, a ferramenta gerencial *Balanced Scorecard* torna possível medir o desempenho organizacional sob a ótica de 4 (quatro) perspectivas equilibradas e harmônicas, quais sejam: de **resultados**, de **processos internos**, de **pessoas e inovações** e de **orçamento e logística**. O Mapa Estratégico do TCE-RO está estruturado sob a ótica destas perspectivas.

▣ As Perspectivas do *Balanced Scorecard* ⁵



O método BSC pressupõe um equilíbrio balanceado entre as perspectivas estratégicas (figura), sendo capaz de promover ganhos para a gestão do TCE-RO, como os elencados:

- ▣ melhoria do processo gerencial e decisório;
- ▣ rompimento de barreiras funcionais, pondo em foco a execução dos objetivos estratégicos;
- ▣ fortalecimento do processo de comunicação e da sinergia em toda a organização;
- ▣ motivação no gerenciamento dos ativos intangíveis;
- ▣ permanente busca de soluções em equipe (compartilhadamente);
- ▣ consciência coletiva de que a gestão estratégica é uma atividade para toda a organização.

⁵ Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, modelo adaptado à Administração Pública (Planejamento Estratégico do TCE-RO).

■ O Processo de Construção do Plano Estratégico (PE)



O Comitê de Planejamento de Ação Estratégica e Programática /TCE-RO realiza reunião sobre o processo de elaboração do PE 2011-2015.

Em sua preparação para a elaboração do Plano Estratégico (PE), o Tribunal de Contas promoveu uma série de atividades de estudos e capacitação de seu capital humano com vistas a credenciá-lo para a efetiva participação no processo de planejamento.

Assim é que, desde 2008, foram ministrados cursos sobre gestão estratégica com foco em gerenciamento de projetos, indicadores de desempenho organizacional, administração por competência e planejamento estratégico, como parte do programa de capacitação do capital humano do TCE-RO.



Essa iniciativa objetivou aprimorar uma “massa crítica” com conhecimento conceitual e domínio, o mais amplo possível, sobre as várias etapas que integram o processo de planejamento, com ênfase à ótica estratégica.

Com a mesma finalidade, técnicos do TCE-RO participaram de oficinas pedagógicas sobre a temática planejamento estratégico associada ao método *Balanced Scorecard*. Os eventos foram promovidos pelo PROMOEX e ministrados por especialistas da Secretaria de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas da União - SEPLAN/TCU, tendo sido organizados e coordenados pelo Instituto Serzedello Corrêa - ISC/TCU.

Alinharam-se, ainda, a toda esta estruturação necessária à consolidação do Plano Estratégico (PE), os resultados obtidos com a aplicação de duas pesquisas exploratórias do ambiente interno do TCE-RO, extensiva a todos os servidores e à alta direção, abaixo explicitadas:

PESQUISA 1 ► Buscou conhecer a manifestação da alta direção (Conselheiros, Auditores Substitutos de Conselheiros e Procuradores do Ministério Público junto ao TCE-RO) com referência à Missão, à Visão de Futuro e aos Valores/Crenças incorporados na filosofia de gestão do Órgão; e colher as indicações referenciais de toda a força de trabalho quanto aos Pontos Fortes e Fracos (fatores internos) e Oportunidades e Ameaças (fatores externos), utilizando-se a Análise *SWOT* como ferramenta.

PESQUISA 2 ► Elaborada por especialistas da SEPLAN/TCU, teve como público-alvo os gestores das unidades organizacionais e assessorias mais imediatas da alta direção. Os questionários foram organizados no sentido de se obter indicações substantivas à formatação do Plano Estratégico (PE) e do respectivo Mapa Estratégico (ME).

Na mesma direção, foi articulado um intercâmbio de cooperação técnica entre o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia e o Tribunal de Contas do Rio Grande do Norte - TCE-RN, com a finalidade

de enriquecer conhecimentos sobre planejamento estratégico e, essencialmente, conhecer a experiência do TCE-RN na aplicação da técnica de elaboração do Mapa Estratégico (ME).

O TCE-RN não só adquiriu notório saber técnico e experiência quando da elaboração do próprio Plano Estratégico (PE) e na sua execução, como compartilhou orientações com outros Tribunais de Contas do país, dentre os quais o TCE-RO, aplicando a todos o método *Balanced Scorecard*.

O encontro de cooperação técnica – que ocorreu no período de 29 de agosto a 4 de setembro de 2010, em Natal-RN –, culminou com a definição do Mapa Estratégico (ME) do TCE-RO. Após um processo técnico analítico-depurativo dos resultados das pesquisas exploratórias aplicadas no TCE-RO, estabeleceu-se, dentro de um refinamento natural e lógico, o bloco de objetivos estratégicos correspondentes às quatro perspectivas estruturantes que lhe dão forma, quais sejam: de **resultados**, de **processos internos**, de **pessoas e inovações** e de **orçamento e logística**, dentro da concepção da gestão pública.

Todo este conjunto articulado de atividades e o acervo técnico-documental⁶ decorrente têm substantiva importância para a consolidação do Plano Estratégico (PE). As reuniões diretivas do Comitê de Planejamento, a capacitação técnica, o intercâmbio de cooperação técnica com o TCE-RN, as pesquisas exploratórias do ambiente interno do TCE-RO, as oficinas de planejamento estratégico ministradas pelo TCU, os *workshops* realizados no TCE-RO, foram iniciativas decisivas para que o Plano Estratégico 2011-2015 contivesse os objetivos prioritários do TCE-RO, para o horizonte temporal projetado, direcionados para alcançar a Missão e a Visão de Futuro desejada.

⁶ O acervo técnico-documental compõe-se de seis volumes: vol. I - planejamento estratégico 2011-2015 (projeto); vol. II - pesquisa exploratória do ambiente interno (elaboração); vol. III - pesquisa exploratória do ambiente interno (relatório de pesquisa); vol. IV - pesquisa exploratória do ambiente interno (pesquisa do TCU); vol. V - atos e documentos (aprovação do processo de planejamento estratégico); vol. VI – compêndio de elaboração dos indicadores de desempenho.

■ Análise dos Ambientes Externo e Interno



Apresentação do Mapa Estratégico do TCE-RO

O processo de formulação de um Plano Estratégico (PE) necessita de uma análise perceptiva aguçada do ambiente em que a organização está inserida. Este procedimento favorece a identificação de fatores atuais ou supervenientes que possam impactar positiva ou negativamente na sua performance, no horizonte temporal em perspectiva.

Quanto mais aprofundado, detalhado e preciso for o conhecimento da organização sobre os ambientes externo e interno, tanto maior será o grau de certeza na definição dos objetivos e estratégias favoráveis ao seu desempenho.

Desta forma, as bases estruturantes do Plano Estratégico (PE) do TCE-RO estão alicerçadas nos resultados obtidos da análise das pesquisas exploratórias aplicadas (anteriormente descritas), as quais deixaram caracterizados os pontos **fortes e fracos**, ambos de natureza interna à organização, conseqüentemente ajustáveis, e as **oportunidades e ameaças**, variáveis externas não controláveis pela organização, que poderão comprometer os objetivos estratégicos planejados; e na pesquisa diagnóstico realizada pela Fundação Instituto de Administração - FIA/USP nos Tribunais de Contas Estaduais e Municipais, em 2002.

■ Ambiente Externo

Originam-se do ambiente externo as expectativas da sociedade, os avanços tecnológicos aplicáveis às organizações públicas fiscalizatórias de Controle Externo, bem como as informações sócio-econômicas, político-legais, culturais e institucionais que dão forma às **oportunidades**, potencialmente vantajosas ao desempenho da organização, e às **ameaças** que se compõem de fatores não vantajosos (negativos) para o seu desempenho, mas que devem ser fortemente trabalhados.

São **OPORTUNIDADES** destacáveis para a adoção programática do TCE-RO:

- a realização de intercâmbio com instituições congêneres para compartilhar experiências;
- a ampliação dos meios de comunicação, visando divulgar a atuação do TCE-RO;
- a criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas;

- 
- o desenvolvimento estratégico do Estado de Rondônia, pela posição geopolítica e econômica que ocupa na Amazônia Ocidental;
 - a descentralização das atividades fins do TCE-RO, visando aproximá-lo dos jurisdicionados e da sociedade;
 - a estruturação do sistema de Controle Interno no âmbito dos jurisdicionados, visando ampliar o desempenho do Controle Externo;
 - a extensão programática do Programa de Modernização de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros - PROMOEX, pela integração institucional, uniformização de conceitos e relacionamento interpessoal;
 - a implementação dos avanços tecnológicos de auditoria praticáveis na atuação do TCE-RO.

São elencadas, na sequência, as **AMEAÇAS** que poderão comprometer o desempenho do TCE-RO:

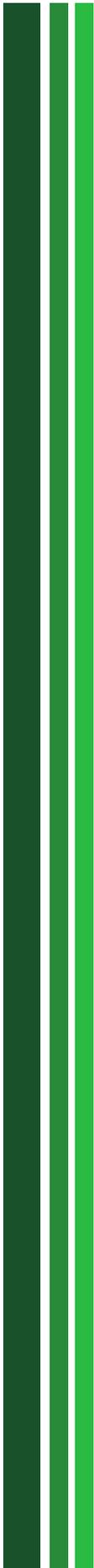
- a evasão de profissionais qualificados para o mercado;
- a descrença da sociedade em relação às instituições públicas;
- as injunções político-institucionais tendentes à fragilização das competências institucionais do TCE-RO;
- as restrições das leis orçamentárias do Estado, impactando no desempenho das atividades institucionais do Controle Externo;
- o desconhecimento, pela sociedade, da importância do trabalho de gestão fiscalizatória exercido pelo TCE-RO;
- as demandas dirigidas ao Poder Judiciário visando a desconstituição das decisões do TCE-RO;
- o isolamento do TCE-RO em relação à sociedade organizada.

■ Ambiente Interno

O diagnóstico estratégico oriundo da análise das pesquisas aplicadas no ambiente interno do TCE-RO revelou um elenco de fatores positivos, caracterizados tecnicamente como **forças** vantajosas para o desempenho da organização. Por outro ângulo, evidenciou aqueles aspectos que precisam ser melhorados, conceituados como **fraquezas**. Ambos são integrantes do contexto intraorganizacional, controláveis diretamente, e substantivos à elaboração do Plano Estratégico (PE).

Estão destacadas como **FORÇAS** para o desenvolvimento do TCE-RO:

- o capital intelectual do TCE-RO, estimulado por uma sólida política de aperfeiçoamento técnico;
- a atuação descentralizada, preventiva e pedagógica das atividades do TCE-RO junto aos jurisdicionados;
- a credibilidade técnico-operacional das unidades de controle externo;
- a autonomia administrativa e financeira da Instituição;
- um sistema de protocolo eficiente, acessível e modernamente informatizado;
- uma biblioteca bem organizada, contendo um acervo bibliográfico das diversas áreas da administração pública;
- a acessibilidade aos recursos de T.I.;
- a disseminação do processo de planejamento voltado para resultados;
- a infraestrutura física (novo *layout*), o ambiente de trabalho e o sistema organizacional do TCE-RO.



Estão assinaladas como **FRAQUEZAS** para o desempenho do TCE-RO:

- a estrutura atual do Plano de Cargos, Carreiras e Salários;
- a baixa integração interpessoal e intersetorial;
- o excesso de burocracia, baixa uniformização e manualização de procedimentos;
- a falta de treinamento em áreas específicas;
- a pouca operacionalidade no processo de planejamento intrassetorial;
- os investimentos na área de T.I. (*software*);
- a insuficiência de mão de obra de pessoal efetivo;
- a percepção de uma política frágil de valorização do capital humano;
- a imagem e a comunicação do TCE-RO junto à sociedade.

■ Declarações Estratégicas

Correspondem a um conjunto de definições quanto às características, ao futuro desejado e aos valores que norteiam a filosofia de gestão do TCE-RO, estruturantes do Plano Estratégico (PE), tendo por perspectiva elevar o desempenho dos jurisdicionados e a qualidade dos serviços à sociedade.

▣ Missão

A Missão define sucintamente a razão da existência da organização, expressando o que efetivamente faz e a extensão institucional de suas ações.

O desenho de todo o processo decisório, as diretrizes, as orientações estratégicas e os planos, alinhados à Visão de Futuro, surgem a partir da Missão.

A **Missão do TCE-RO** está assim definida:

FISCALIZAR A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ESTADUAL E MUNICIPAL, ZELANDO PELA LEGALIDADE, MORALIDADE, EFICIÊNCIA E GARANTINDO A CORRETA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS.

▣ Visão de Futuro

Projeta o estado que a Instituição deseja atingir no futuro, dentro de um horizonte temporal de médio ou longo prazo.

A Visão de Futuro está relacionada diretamente com o *modus operandi*, os objetivos estratégicos, as aspirações, as conquistas organizacionais pretendidas, capazes de alavancar a organização inteira para um novo patamar de eficiência, eficácia e efetividade.

A **Visão de Futuro do TCE-RO**, cujo horizonte temporal é de médio prazo (perspectiva 2015), está assim estruturada:

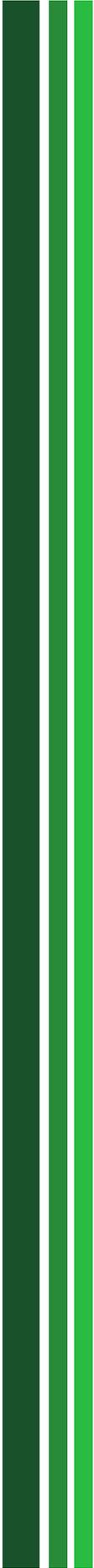
SER RECONHECIDO COMO INSTITUIÇÃO DE REFERÊNCIA EM CONTROLE EXTERNO, ATUANDO DE FORMA EFICIENTE, APRIMORANDO A GESTÃO PÚBLICA EM CONSONÂNCIA COM OS PRECEITOS CONSTITUCIONAIS.

▣ Valores Organizacionais

Os valores representam os princípios éticos que alicerçam a cultura da organização. São regras morais que devem reger os atos da alta direção e dos colaboradores em geral no sentido de materializar as perspectivas estratégicas, a Missão e a Visão de Futuro.

Os valores elencados representam as convicções manifestadas pela pesquisa interna, devendo ser cultivados pelo TCE-RO em todas as atividades, ações e nas relações organizacionais.

TRANSPARÊNCIA	▶ dar acessibilidade, visibilidade e comunicabilidade dos atos de gestão à sociedade.
ÉTICA	▶ agir com integridade aplicando a justiça na extensão de suas ações e decisões.
COMPETÊNCIA	▶ estar tecnologicamente qualificado para o exercício de suas atribuições.
EFETIVIDADE	▶ ampliar o grau de satisfação da sociedade em decorrência de sua atuação institucional.
IMPARCIALIDADE	▶ atuar com isenção e independência na instrução processual e demandas dirigidas ao TCE-RO.
PROBIDADE	▶ gerir a instituição primando pela honestidade, moralidade e responsabilidade em benefício da sociedade.
EFICIÊNCIA	▶ manter modernamente estruturado e aparelhado o TCE-RO para realizar suas atribuições com eficácia, otimizando os meios disponíveis.



MAPA ESTRATÉGICO

*“Quando se navega sem destino,
nenhum vento é favorável.”*

(Filósofo Sêneca).

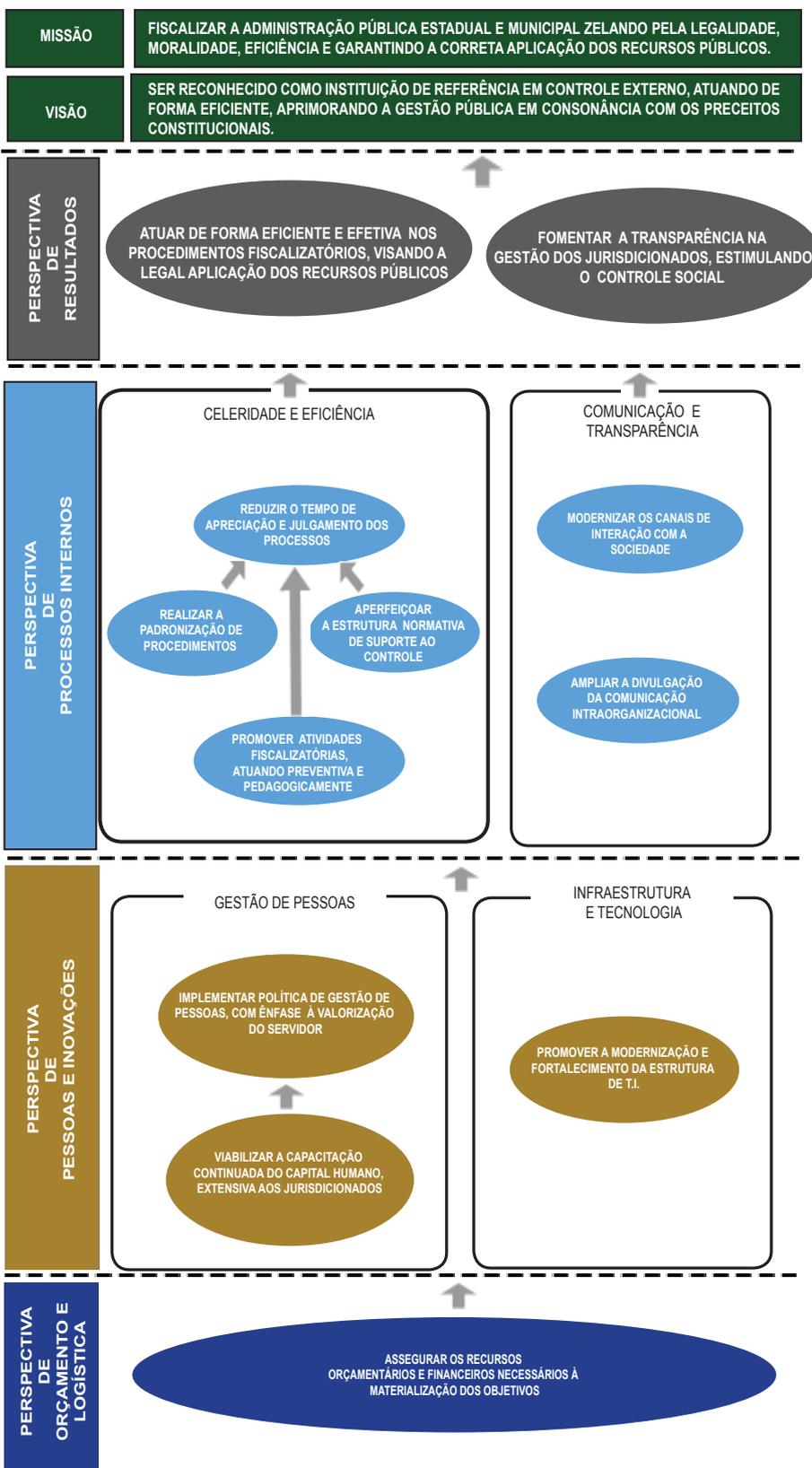
O Mapa Estratégico do TCE-RO é o instrumento vetor que traduz hierarquicamente em quatro perspectivas: de **resultados**, de **processos internos**, de **pessoas e inovações** e de **orçamento e logística** de forma lógica e estruturada, os objetivos, a estratégia e a correlação de causa e efeito que permeia estes objetivos, além de comunicar claramente a toda a organização a direção para alcançar a Missão e a Visão de Futuro projetada.

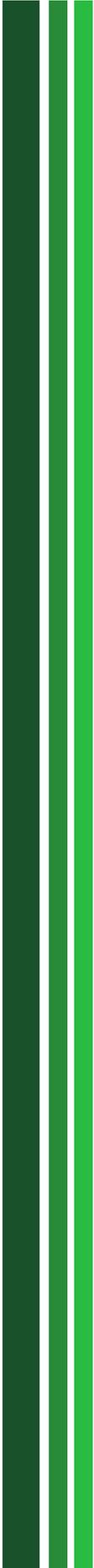


TCE-RO
TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DE RONDÔNIA

MAPA ESTRATÉGICO

PLANO ESTRATÉGICO 2011 - 2015





PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

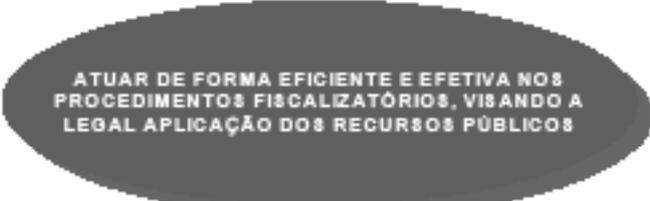
*“Gerenciar é controlar e agir corretivamente.
Sem indicadores de desempenho não há medição.
Sem medição não há controle.
Sem controle não há gerenciamento.”*

(Joseph Moses Juran).

Constituem a estrutura referencial que a organização trilhará na busca de atingir as intenções desejadas, no horizonte temporal definido, para o cumprimento de sua Missão e o alcance da sua Visão de Futuro.

Na sequência, estão explicitados os 12 (doze) objetivos do TCE-RO para o período 2011-2015, correspondentes às quatro perspectivas estratégicas.

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

<p>PERSPECTIVA DE RESULTADOS</p> 	<p>SINTETIZA OS RESULTADOS QUE O TCE-RO DEVERÁ PRODUIR PARA DAR CUMPRIMENTO À SUA MISSÃO INSTITUCIONAL, DE FORMA A ATENDER ÀS EXPECTATIVAS DOS JURISDICIONADOS E DA SOCIEDADE EM GERAL</p>	
<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)</p>	<p>1</p>	 <p>ATUAR DE FORMA EFICIENTE E EFETIVA NOS PROCEDIMENTOS FISCALIZATÓRIOS, VISANDO A LEGAL APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS</p>
<p>INDICADOR DE DESEMPENHO</p>	<p>TÍTULOS EXECUTÓRIOS EMITIDOS PELO TCE-RO E EXECUTADOS PELA PROCURADORIA-GERAL DO ESTADO E DOS MUNICÍPIOS</p>	
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>DEMONSTRA O GRAU DE RECUPERAÇÃO DOS DÉBITOS IMPUTADOS VISANDO IMPLANTAR MAIOR EFETIVIDADE NAS AÇÕES DE COBRANÇA</p>	
<p>MENSURAÇÃO</p>	<p>TÍTULOS EXECUTADOS EMITIDOS ATÉ 2010 / TOTAL DE TÍTULOS EMITIDOS ATÉ 2010 X 100 EXECUÇÃO DE TÍTULOS EMITIDOS A PARTIR DE 2011 / TOTAL DE TÍTULOS EMITIDOS A PARTIR DE 2011 X 100</p>	
<p>META</p>	<p>100% DE EXECUÇÃO ATÉ 2015 DO ESTOQUE DE TÍTULOS EMITIDOS ATÉ 2010 100% DE EXECUÇÃO DOS TÍTULOS EMITIDOS A PARTIR DE 2011 NO PRAZO LEGAL</p>	
<p>INICIATIVA ESTRATÉGICA</p>	<p>INCREMENTAR AS EXECUÇÕES JUDICIAIS</p>	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)</p>	<p>2</p>	<p>FOMENTAR A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO DOS JURISDICIONADOS, ESTIMULANDO O CONTROLE SOCIAL</p>
<p>INDICADOR DE DESEMPENHO</p>	<p>NOTÍCIAS DE IRREGULARIDADES E DENÚNCIAS / REPRESENTAÇÕES APURADAS</p>	
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>MEDE O GRAU DE INVESTIGAÇÃO DE NOTÍCIAS DE IRREGULARIDADES E DE DENÚNCIAS / REPRESENTAÇÕES FORMALIZADAS</p>	
<p>MENSURAÇÃO</p>	<p>NOTÍCIAS DE IRREGULARIDADES AUTUADAS / TOTAL DE NOTÍCIAS DE IRREGULARIDADES FORMALIZADAS X 100 DENÚNCIAS / REPRESENTAÇÕES AUTUADAS / TOTAL DE DENÚNCIAS / REPRESENTAÇÕES FORMALIZADAS X 100</p>	
<p>META</p>	<p>50% DE AUTUAÇÃO DAS NOTÍCIAS DE IRREGULARIDADES FORMALIZADAS 100% DE AUTUAÇÃO DAS DENÚNCIAS / REPRESENTAÇÕES FORMALIZADAS</p>	
<p>INICIATIVA ESTRATÉGICA</p>	<p>INTENSIFICAR ESFORÇOS DE DIVULGAÇÃO DE AÇÕES DE CONTROLE SOCIAL</p>	

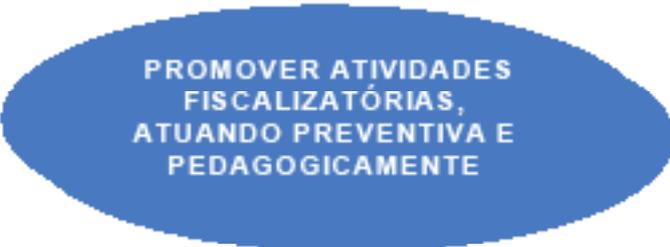
PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS 	ESTA PERSPECTIVA CONTEXTUALIZA OS PROCESSOS INTERNOS QUE DEVEM SER APRIMORADOS PARA ALCANÇAR A EXCELÊNCIA OPERACIONAL	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	3	 REDUZIR O TEMPO DE APRECIÇÃO E JULGAMENTO DOS PROCESSOS
INDICADOR DE DESEMPENHO	PROCESSOS JULGADOS NO PRAZO LEGAL	
DESCRIÇÃO	MENSURA O GRAU DE DESEMPENHO NO JULGAMENTO DOS PROCESSOS PARA O CUMPRIMENTO DA LEI	
MENSURAÇÃO	QUANTIDADE DE PROCESSOS AUTUADOS ATÉ 2010 JULGADOS ATÉ 2015 / QUANTIDADE DE PROCESSOS AUTUADOS ATÉ 2010 X 100	
META	75% DOS PROCESSOS AUTUADOS ATÉ 2010 JULGADOS ATÉ 2015	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	OTIMIZAR O TEMPO DE INSTRUÇÃO PROCESSUAL	

**PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,
INDICADORES, METAS E INICIATIVAS**

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)</p>	<p>4</p>	<p>REALIZAR A PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS</p>
<p>INDICADOR DE DESEMPENHO</p>	<p>PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS IMPLANTADOS</p>	
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>MEDE O GRAU DE PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS, BUSCANDO MELHORAR O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES REALIZADAS NO TCE-RO</p>	
<p>MENSURAÇÃO</p>	<p>PROCEDIMENTOS PADRONIZADOS / TOTAL DE PROCEDIMENTOS X 100</p>	
<p>META</p>	<p>40% (ELEVAR PARA QUARENTA PONTOS PERCENTUAIS A PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS)</p>	
<p>INICIATIVA ESTRATÉGICA</p>	<p>FORTALECER E SISTEMATIZAR A UNIDADE DE MÉTODOS E SISTEMAS</p>	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	5	 <p>PROMOVER ATIVIDADES FISCALIZATÓRIAS, ATUANDO PREVENTIVA E PEDAGOGICAMENTE</p>
INDICADOR DE DESEMPENHO	AÇÕES DE FISCALIZAÇÃO E PREVENÇÃO REALIZADAS	
DESCRIÇÃO	ESTABELECE O GRAU DE REALIZAÇÃO DE PREVENÇÕES DE IRREGULARIDADES E DE FISCALIZAÇÕES PLANEJADAS, OBJETIVANDO AVALIAR O NÍVEL DE EFETIVIDADE DO PLANEJAMENTO DAS FISCALIZAÇÕES A SEREM REALIZADAS PELO TCE-RO	
MENSURAÇÃO	QUANTIDADE DE FISCALIZAÇÕES REALIZADAS / QUANTIDADE DE FISCALIZAÇÕES PLANEJADAS PARA O EXERCÍCIO X 100 INCREMENTAR PROGRESSIVAMENTE AS AÇÕES FISCALIZATÓRIAS PREVENTIVAS	
META	100% DAS FISCALIZAÇÕES PLANEJADAS PARA O EXERCÍCIO 50% ELEVAR PROGRESSIVAMENTE 10% DEZ PONTOS PERCENTUAIS/ANO AS AÇÕES FISCALIZATÓRIAS PREVENTIVAS	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INCREMENTAR AS AUDITORIAS DE GESTÃO	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	6	 <p>APERFEIÇOAR A ESTRUTURA NORMATIVA DE SUORTE AO CONTROLE</p>
INDICADOR DE DESEMPENHO	INSTRUÇÕES NORMATIVAS ATUALIZADAS	
DESCRIÇÃO	MEDE O GRAU DE ATUALIZAÇÃO DE NORMAS GARANTINDO A LEGALIDADE E AGILIDADE DOS PROCEDIMENTOS FISCALIZATÓRIOS	
MENSURAÇÃO	NORMAS ATUALIZADAS / NORMAS VIGENTES X 100	
META	100% (MANTER AS NORMAS CEM POR CENTO ATUALIZADAS)	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	IMPLANTAR, FORTALECER E SISTEMATIZAR A UNIDADE DE MÉTODOS E SISTEMAS	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	7	MODERNIZAR OS CANAIS DE INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE
INDICADOR DE DESEMPENHO	MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS, APURADAS E RESPONDIDAS	
DESCRIÇÃO	MEDE A QUANTIDADE DE MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS, APURADAS E RESPONDIDAS, ESTIMULANDO O CONTROLE SOCIAL SOBRE AS AÇÕES DOS GESTORES PÚBLICOS	
MENSURAÇÃO	$\frac{\text{MANIFESTAÇÕES APURADAS}}{\text{MANIFESTAÇÕES RECEBIDAS}} \times 100$ $\frac{\text{MANIFESTAÇÕES APURADAS}}{\text{MANIFESTAÇÕES RESPONDIDAS}} \times 100$	
META	60% (ELEVAR PARA SESSENTA POR CENTO AS MANIFESTAÇÕES APURADAS E RESPONDIDAS)	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	DIVERSIFICAR OS MEIOS DE INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE	

**PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,
INDICADORES, METAS E INICIATIVAS**

<p>OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)</p>	<p>8</p>	<p>AMPLIAR A DIVULGAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL</p>
<p>INDICADOR DE DESEMPENHO</p>	<p>NÚMERO DE SUGESTÕES INTERNAS DE MELHORIA DA COMUNICAÇÃO</p>	
<p>DESCRIÇÃO</p>	<p>MEDE A QUANTIDADE DE SUGESTÕES RECEBIDAS, IMPLANTADAS E RESPONDIDAS, ESTIMULANDO A COMUNICAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL</p>	
<p>MENSURAÇÃO</p>	<p>NÚMERO DE SUGESTÕES IMPLANTADAS / NÚMERO DE SUGESTÕES RECEBIDAS X 100</p>	
<p>META</p>	<p>50% (ELEVAR PARA CINQUENTA POR CENTO A COMUNICAÇÃO INTRAORGANIZACIONAL)</p>	
<p>INICIATIVA ESTRATÉGICA</p>	<p>INTENSIFICAR A DIVULGAÇÃO DE AÇÕES DE COMUNICAÇÃO INTERNA</p>	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA DE PESSOAS E INOVAÇÕES 	ESTA PERSPECTIVA IDENTIFICA A INFRAESTRUTURA NECESSÁRIA (PESSOAS, TECNOLOGIA E PROCEDIMENTO ORGANIZACIONAL) PARA, CONJUNTAMENTE, ALAVANCAR A ESTRATÉGIA	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	9	IMPLEMENTAR POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS, COM ÊNFASE À VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR
INDICADOR DE DESEMPENHO	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR	
DESCRIÇÃO	MENSURA O NÍVEL DE SATISFAÇÃO E PROMOÇÃO DO SERVIDOR EM DECORRÊNCIA DA POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	
MENSURAÇÃO	SOMATÓRIO DOS PERCENTUAIS DE SATISFAÇÃO / QUANTIDADE DE PESQUISAS EFETUADAS	
META	60% (ELEVAR PARA SESSENTA POR CENTO O NÍVEL DE SATISFAÇÃO DO SERVIDOR)	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INSTITUIR POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	

**PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS,
INDICADORES, METAS E INICIATIVAS**

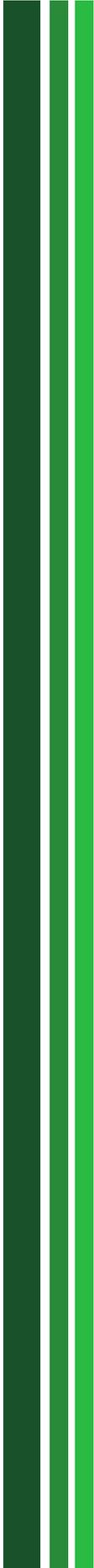
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	10	VIABILIZAR A CAPACITAÇÃO CONTINUADA DO CAPITAL HUMANO, EXTENSIVA AOS JURISDICIONADOS
INDICADOR DE DESEMPENHO	NÚMERO DE SERVIDORES CAPACITADOS	
DESCRIÇÃO	SERVE PARA MEDIR A QUANTIDADE DE SERVIDORES CAPACITADOS NO ÂMBITO DO TCE-RO NO PERÍODO EM ANÁLISE	
MENSURAÇÃO	NÚMERO DE SERVIDORES CAPACITADOS / QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES X 100	
META	70% (ELEVAR PARA SETENTA POR CENTO O NÍVEL DE SERVIDORES CAPACITADOS)	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	REESTRUTURAR E INTENSIFICAR AS AÇÕES DA ESCOLA DE CONTAS	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	11	
INDICADOR DE DESEMPENHO	NÚMERO DE SERVIDORES CAPACITADOS PARA O USO DOS SISTEMAS	
DESCRIÇÃO	SERVE PARA MEDIR O NÚMERO DE SERVIDORES CAPACITADOS POR SISTEMA NO ÂMBITO DO TCE-RO	
MENSURAÇÃO	NÚMERO DE SERVIDORES CAPACITADOS / QUANTIDADE TOTAL DE SERVIDORES	
META	100% (CAPACITAR CEM POR CENTO DOS SERVIDORES POR SISTEMA)	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INTENSIFICAR A CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES EM TI.	

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E LOGÍSTICA	EXPRESSA OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS, FINANCEIROS E LOGÍSTICOS QUE DEVEM SER ALOCADOS PARA OPERACIONALIZAR AS ESTRATÉGIAS E ALCANÇAR OS RESULTADOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO (OE)	12	ASSEGURAR OS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIRO NECESSÁRIOS A MATERIALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS
INDICADOR DE DESEMPENHO	EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA ANUAL	
DESCRIÇÃO	AVALIA AS DOTAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS EXECUTADAS EM OBSERVÂNCIA AS AÇÕES PROGRAMÁTICAS ESTABELECIDAS	
MENSURAÇÃO	AÇÕES PROGRAMÁTICAS EXECUTADAS / DOTAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS X 100	
META	100% (REALIZAR CEM POR CENTO DO ORÇAMENTO ANUAL)	
INICIATIVA ESTRATÉGICA	OTIMIZAR A APLICAÇÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS	



Referências

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 18 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1967. ISBN: 85-352-0149-1.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: balanced scorecard convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 11 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. ISBN: 85-352-1268-x.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Alinhamento**: usando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 4 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN: 85-352-1973-0.

PROCESSO decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. ISBN: 85-352-1332-5.

Glossário

Alta Direção ► abrange os executivos ou líderes de escalões superiores, que compartilham a responsabilidade principal pelo desempenho e resultados da organização.

Análise SWOT ► corresponde à identificação por parte de uma organização de forma integrada os principais aspectos que caracterizam a sua posição estratégica num determinado momento, contemplando uma análise de cenários interno e externo e focando os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças organizacionais.

Balanced Scorecard ► é uma ferramenta (ou uma metodologia) que traduz a missão e a visão das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

Capital Intelectual ► conjunto de ativos intangíveis representados pelo acervo de conhecimentos e geradores do diferencial competitivo, que agregam valor à organização.

Competência ► mobilização de conhecimentos (saber), habilidades (fazer) e atitudes (querer) necessários ao desempenho de atividades ou funções, segundo padrões de qualidade e produtividade requeridos pela natureza do trabalho.

Controle ► todos os métodos utilizados para verificar se os padrões de trabalho das práticas de gestão estão sendo cumpridos.

Cultura Organizacional ► um conjunto de valores e símbolos compartilhados. É também percebida como uma vantagem competitiva, fator de eficiência para a organização.

Desempenho ► resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

Diretrizes Organizacionais ► conjunto de orientações que a organização deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, políticas e códigos de conduta.

Estratégia ► caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo.

Excelência ► situação excepcional da gestão e dos resultados obtidos pela organização, alcançada por meio da prática continuada dos fundamentos do modelo sistêmico.

Força de Trabalho ► pessoas que compõem uma organização e que contribuem para a consecução de suas estratégias, objetivos e metas.

Indicadores ► dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos.

Integração de indicadores ► é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, a fim de permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes.

Mapas Estratégicos ► arcabouço visual comum que insere os diferentes itens do BSC de uma organização, numa cadeia de causa e efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos vetores e impulsionadores.

Metas ► níveis de desempenho pretendidos para determinado período de tempo.

Missão ► razão de ser de uma organização, necessidades sociais a que ela atende e seu foco fundamental de atividades.

Objetivos Estratégicos ► resultados que a organização deseja alcançar por intermédio da canalização de esforços e recursos, e cujo desempenho possa ser medido para o atendimento da missão e da visão de futuro da organização.

Perspectiva Estratégica ► é o caminho escolhido para concentrar esforços como o objetivo de tornar real a visão e alcançar os objetivos da organização de maneira coesa, integrada e sistemática, proporcionada pela comunicação visual do mapa estratégico.

Processo ► conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

Tendência ► comportamento do conjunto de resultados ao longo do tempo.

Valores Organizacionais ► entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e nos quais se baseiam todas as relações organizacionais.

Visão ► estado que a organização deseja atingir no futuro.

Secretarias Regionais do TCE-RO



Sede Porto Velho



Regional Vilhena



Regional Cacoal



Projeto arquitetônico de Ariquemes



Projeto arquitetônico de Ji-Paraná

TRIBUNAL DE CONTAS DE RONDÔNIA
Av. Presidente Dutra, 4229, bairro Olaria,
Porto Velho - Rondônia - CEP: 76801-326

