

**PLANO
ESTRATÉGICO
2015 | 2030**



**TRIBUNAL DE CONTAS
DOS MUNICÍPIOS
DO ESTADO DO PARÁ**



**Planejamento
Estratégico
2015-2030**

Composição 2015-2016

COMPOSIÇÃO ATUAL

Conselheiros

Sebastião Cezar Leão Colares - Presidente
Francisco Sérgio Belich de Souza Leão - Vice-Presidente
Luís Daniel Lavareda Reis Júnior - Corregedor
Mara Lúcia Barbalho da Cruz - Ouvidora
Aloísio Augusto Lopes Chaves
Antonio José Costa de Freitas Guimarães
José Carlos Araújo

Conselheiros Substitutos

Adriana Cristina Dias Oliveira
José Alexandre da Cunha Pessoa
Márcia Tereza Assis da Costa
Sérgio Franco Dantas

Órgãos Técnicos e Administrativos

Gabinete da Presidência
Antônia Mônica Rodrigues Fortes

Secretaria Geral

Robson Figueiredo do Carmo

Diretoria Jurídica

Francisco Brasil Monteiro Filho

Gabinete Militar

Cel. Alfredo de Souza Verdelho Neto

Assessoria de Comunicação

William Paulo Castro da Silva

Núcleo de Fiscalização de Obras Públicas

Ricardo de Figueiredo Nunes

Núcleo de Auditoria Operacional

Mario Augusto Medina Viana

Núcleo de Aposentadoria e Pensão

Antonio Armando Barrau Fascio Neto

Diretoria Financeira e Orçamentária

Everaldo Ramos Pinheiro

Diretoria de Administração

Claudinéia Silva Barros

Diretoria de Planejamento

Ricardo Augusto Garcia de Souza

Diretoria de Gestão de Pessoas

Rodrigo Conte Cunha

Diretoria de Informática

Diógenes Lemos Carneiro

Escola de Contas Públicas

“Conselheiro Irawaldyr Rocha”
Rosângela Maria da Silva Quadros

Controle Interno

Rosana Maria Moraes Ferreira da Gama

Elaboração

Diretoria de Planejamento-DIPLAN
www.tcm.pa.gov.br
Travessa Magno de Araújo, 474, Telégrafo,
Belém-PA, CEP 66113-055
Telefone: (091) 3210-7500



Sumário

Composição atual	6
Apresentação	10
Palavra do Presidente	11
Palavra do Conselheiro Coordenador.....	16
Histórico do TCM	18
Metodologia do Plano Estratégico.....	22
Identidade Estratégica	40
Mapa estratégico	44
Objetivos Estratégicos.....	46
Participaram da elaboração deste plano.....	60





Apresentação

Ao longo do ano de 2015, o Tribunal de Contas dos Municípios do estado do Pará (TCM) elaborou este Plano Estratégico de Longo Prazo (2030) - O Plano Estratégico do Jubileu do TCM.

A elaboração do referido plano foi conduzida sob a coordenação de um grupo mínimo de servidores, que compunham a recém-implantada Diretoria de Planejamento, mas com a participação efetiva de 100% dos setores, que se fizeram representar no Grupo de Sistematização para elaboração do plano estratégico de longo prazo.

Grupo, esse, composto por 135 (cento e trinta e cinco) servidores e que correspondeu a, aproximadamente, 27% dos servidores ativos. Ainda que em determinadas oportunidades todos os servidores tiveram a oportunidade de participar da construção do plano.

Esta empreitada contou, ainda, com a consultoria da Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática que transferiu conhecimento em planejamento estratégico aos servidores do Grupo de Sistematização, durante os 11 (onze) workshops de planejamento, assim como, forneceu a "suíte" de ferramentas brainstormingweb, que foi o ambiente tecnológico virtual compartilhado usado nas atividades de planejamento.

Os diversos encontros realizados por ocasião dos workshops, reuniões de planejamento, gerais ou setoriais, tornaram-se um fórum fértil de discussões dos propósitos, problemas, soluções, oportunidades de melhoria, enfim, do passado, presente e futuro do TCM.

Dessas discussões, embasadas pelos conhecimentos em planejamento estratégico e moldados pelo método de planejamento adotado, foram concretizados neste plano estratégico que nos tópicos iniciais contextualiza o ambiente em que este plano deverá ser executado:

Nas palavras do conselheiro presidente observamos aspectos extrínsecos deste tribunal de contas que motivaram a elaboração e influenciaram na execução do plano.

Em complemento as palavras do presidente, nas palavras do conselheiro coordenador do planejamento estratégico, descreve as motivações, intrínsecas do TCM, que deram origem ao planejamento estratégico de longo prazo descrito nesse material.

Apresenta-se a seguir um breve histórico do Tribunal de Contas dos Municípios do estado do Pará, que traz um resgate histórico dos propósitos desta corte.

Após, é descrito a metodologia adotada na



elaboração deste planejamento estratégico.

Em seguida, destacamos o diferencial deste planejamento que foi a definição dos cenários prospectivos, os quais indicaram os contextos probabilísticos futuros para os quais o plano estratégico pretende fazer frente. Desta forma, aperfeiçoamos a tradicional forma de se planejar baseado somente em tendências decorrentes de diagnósticos.

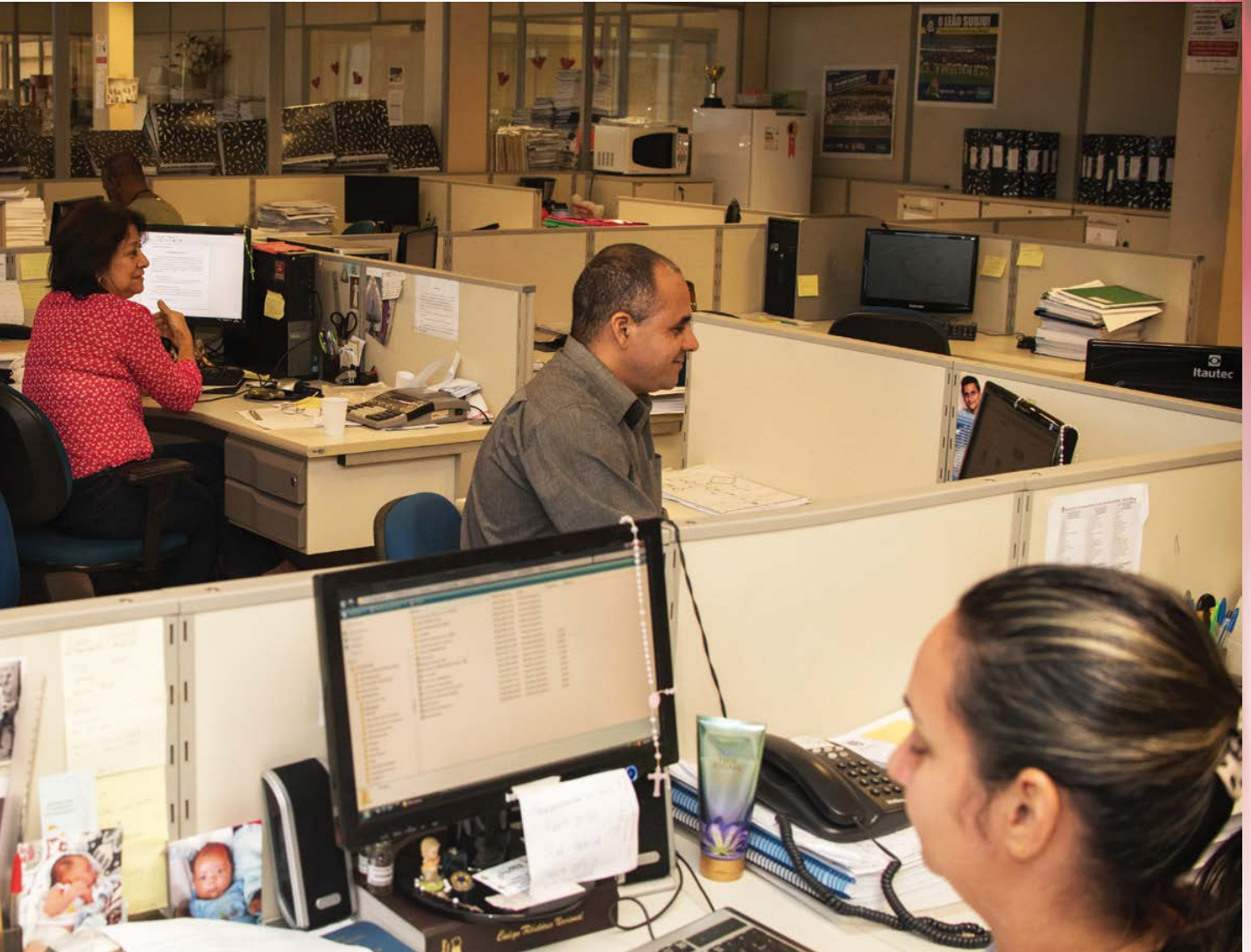
Prosseguindo, é descrito a identidade estratégica do TCM destacando além da missão, visão e valores, as diretrizes estratégicas e fatores críticos de sucessos, que direcionaram a elaboração e direcionarão a execução deste plano.

Por fim, são apresentados os objetivos estratégicos do plano para o tribunal, as estratégias para a consecução desses objetivos e as iniciativas que serão realizadas.

Essas iniciativas serão realizadas na forma de projetos que podem ser desmembrados em subprojetos ou na forma de programas que são conjuntos de projetos com um mesmo propósito.

Todo esse esforço despendido teve e tem como finalidade tornar o Tribunal de Contas do estado do Pará, nos próximos 15 anos, em um órgão, de controle externo da administração pública municipal, de excelência e referência no Brasil e no mundo.





Palavra do Presidente

O gestor tem a obrigação e a responsabilidade de gerir o patrimônio e os recursos públicos com proficiência, sem desperdícios e sem desvios. Este compromisso é inerente e imprescindível a qualquer gestor público, e a forma mais adequada para se atingir esse resultado é por meio do planejamento. O planejamento é base para o sucesso da administração pública.

Todavia, é preciso saber planejar. Os instrumentos legais vigentes no país, sobretudo os que dizem respeito à gestão dos recursos públicos, definem normas e procedimentos para a execução desses recursos, mas não garantem concomitantemente a eficácia, eficiência e a efetividade das políticas públicas implementadas. Como conseguir isto? Como alcançar essa meta, principalmente quando a missão da Instituição é justamente corrigir falhas, evitar desperdícios e melhorar a gestão dos órgãos e entidades públicas municipais?

Atento a essa questão e com o intuito de aprimorar a gestão do Tribunal de Contas visado resultados e, ao mesmo tempo, modernizar a sua forma de atuação para aumentar a efetividade das ações de controle externo, optou esta Corte de Contas em implantar uma gestão estratégica, por meio de instrumentos e metodologias adequadas. Portanto, o ano de 2015 foi marcado

por debates, identificação de problemas e busca de soluções através de reuniões gerenciais e workshop, tendo como resultado a construção do primeiro Plano Estratégico do TCM-PA, para vigência entre 2015-2030, pautado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Esta decisão é estratégia e pretende ser permanente e duradoura. Não se pretende seguir modismo, mas sim fazer com que a Instituição sempre planeje, e planeje de forma estratégica, pautada em instrumentos e metodologias que levem em consideração o ambiente externo, os cenários socioeconômicos, os atores sociais, as variáveis endógenas e exógenas. Somente assim será possível identificar adequadamente o que o Tribunal deve fazer ou adotar, em cada momento, para alcançar a sua missão institucional e garantir com que os seus jurisdicionados utilizem de forma racional e sem desperdício os recursos públicos pertencentes à sociedade.

Expresso a minha satisfação em ter dado continuidade e concluído esse processo e vivenciado essa experiência inovadora na história deste Tribunal. Mas todos nós temos a consciência que esta etapa é apenas o começo, que ainda se tem um longo caminho a percorrer, para o qual será necessário o esforço e a dedicação de todos os colaboradores.



Cezar Colares
Conselheiro Presidente do TCM-PA

Palavras do Conselheiro Coordenador do Plano Estratégico

Quando tomei posse no cargo de Conselheiro no Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará, assumi, também, um compromisso de colaborar com o fortalecimento e com a modernização desta corte.

Esse desejo é compartilhado da mesma forma pelo corpo técnico do TCM e facilmente identificado nas reuniões de trabalho, cursos de capacitação, enfim, em todas as oportunidades de discussão e até mesmo nas conversas informais.

Essa prioridade é percebida pelos que frequentam esta corte de contas, pois é evidente que desenvolvemos um “espírito” do “querer fazer a diferença” para a sociedade, no intuito de proteger a população, principalmente aquela mais carente e que tanto necessita dos melhores, mais eficientes e mais efetivos serviços públicos.

Destaco que esse “espírito” está impregnado de mais coisas do que simplesmente punir os maus administradores. Desejamos ser justos, mas, principalmente, apoiar e orientar todos os gestores e operadores dos recursos públicos,

analisar conformidades de prestação de contas, acompanhar, o mais possível, em tempo real, a execução desses recursos a fim de orientar a melhor forma de sua aplicação, corrigir em tempo as distorções e cobrar eficácia e efetividade, ou seja, ajudar a construir um futuro melhor.

Na busca da modernização desta corte e concretização de nossas aspirações de melhor contribuir com, e para, a sociedade, fomos além de um simples planejamento de ações. Construímos um planejamento estratégico de longo prazo, para os próximos 15 anos, com o máximo de participação dos servidores do TCM e da sociedade. Elaboramos um plano estratégico que se tornou muito mais do que uma simples definição de ações para fazer frente a tendências provenientes de diagnósticos: conta com uma série de iniciativas para enfrentar cenários futuros, prospectados dentre os mais prováveis em um cone de possibilidades.

Quando surgiu a oportunidade da elaboração deste planejamento, junto com a Diretoria de Planejamento e o Grupo de Sistematização, formado por servidores representantes de todos



os setores deste tribunal, não medimos esforços para consecução dessa missão da melhor forma possível. Para tanto, contamos com a consultoria incansável da Brainstorming Assessoria de Planejamento e Informática que nos transferiu conhecimento, tecnologia e ferramentas para a superação desse desafio com o máximo de qualidade.

Por fim, superada esta fase, da elaboração do nosso Plano Estratégico de Longo Prazo

(2015-2030) – O Plano do Jubileu do TCM, agradeço imensamente aos Conselheiros, Conselheiros Substitutos e todos que participaram desse projeto e conto com a colaboração de todos na fase mais difícil e desafiadora que será sua execução.

O primeiro passo já demos.

Antonio José Guimarães
Conselheiro do TCM-PA

Histórico do TCM

O Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará nasceu do Projeto da Emenda à Constituição Estadual de autoria do deputado Haroldo Tavares, em junho de 1980. Em sua justificativa, ressaltou que todos os estados do País tinham Tribunais de Contas, cujas missões eram de fiscalizar e auxiliar as Assembleias Legislativas dos Estados a estudar e até aprovar pareceres prévios das contas dos governadores do Estado. À época, ele ressaltou ainda que os Tribunais de Contas viviam sobrecarregados de serviços e, muitas vezes, não conseguiam dar conta dos problemas, posto que também eram responsáveis por julgar as contas das câmaras municipais e emitir pareceres prévios sobre as prestações de contas dos prefeitos e de outros órgãos.

O deputado Haroldo Tavares apresentou o projeto de lei e em 16 de outubro de 1980, sob a presidência do deputado Lauro Sabbá. A Assembleia Legislativa do Estado promulgou a Emenda Constitucional nº 13/80, criando o Conselho de Contas dos Municípios do Estado do Pará.

O Governador do Estado, à época [18/06/1982] era Alacid Nunes, que sancionou

a Lei nº 5033, dispondo sobre a Lei Orgânica do Conselho de Contas dos Municípios do Estado do Pará [CCM-PA], com a incumbência de auxiliar as Câmaras Municipais no controle externo da administração financeira e orçamentária dos municípios (art. 1º).

Em 28/02/1983, os primeiros conselheiros foram nomeados, a saber:

Pedro Paulo de Lima Dourado, Lecyr Pontes Riodades, Laudelino Pinto Soares, Haroldo Julião da Gama, Irawaldy Waldner Moraes da Rocha e Egydio Machado Salles. Em outubro do mesmo ano ocorreu a nomeação de Loriwal Rei de Magalhães.

Em 1º de março de 1983, com os seis primeiros conselheiros e reduzido grupo de servidores, cedidos por outros órgãos da administração pública, o CCM iniciou suas atividades administrativas e ocupou o prédio da Travessa Frutuoso Guimarães, com a Rua 15 de Novembro.

“A primeira reunião ordinária do Plenário aconteceu em 03 de março de 1983, já com a presença o Procurador do Ministério Público junto ao CCM, Asdrubal Mendes Bentes, Procurador do TCE à disposição do novo Conselho”.



Presidente Egydio Salles com os primeiros Conselheiros



primeiro presidente Egydio Salles discursa durante a instalação do Conselho

OS PRESIDENTES DO CCM/TCM-PA

Egydio Salles foi o primeiro presidente do Conselho de Contas dos Municípios, eleito por unanimidade pelos demais integrantes da Corte.

Em seu discurso de posse, ele afirmou: “faremos o possível para que o Conselho de Contas tenha condições de acompanhar durante todo o exercício a execução orçamentária e financeira dos municípios, mediante o exame permanente dos documentos relativos às despesas e receitas. Com o tempo e a experiência que formos adquirindo, novas atividades deveremos assumir, tendo em vista o aperfeiçoamento do órgão e a melhoria da qualidade dos serviços a serem prestados aos municípios”.

Após a gestão inaugural, foram presidentes: Irawaldir Rocha, Lecy Riodades, Pedro Paulo de Lima Dourado, Laércio Dias Franco, Ronaldo Passarinho, Aloísio Chaves, Rosa Hage, José Carlos Araújo e Cezar Colares (Presidente atual).

Exitosa tem sido a missão, desde as acanhadas instalações da Frutuoso Guimarães à sede própria da Magno de Araújo, com o anexo recém-construído. Dos inúmeros servidores oriundos de várias repartições aos técnicos concursados, passando por aperfeiçoamento no

quadro de pessoal, com novas leis regulamentadoras, o Tribunal evoluiu e chegou ao interior da vastidão territorial paraense, por meio das inspetorias regionais, cursos, seminários, orientações, técnicas e reciclagem”. A informatização de todos os setores do Tribunal é outro marco. Enfim, o crescimento humano, físico e tecnológico levaram à trindade revolucionária do TCM, que ganhou a denominação de Tribunal de Contas dos Municípios do Estado do Pará após a promulgação da Constituição Estadual de 1989”.

Foram inúmeras as dificuldades que existiram e existem, mas que têm sido superadas pelo devotamento e disposição dos conselheiros com cargos diretivos acima omissos e dos outros vindos após Alcides Alcântara, Luiz Daniel Lavareda, José Carlos Araújo, Mara Lúcia, César Colares, Antonio José Guimarães e Sérgio Leão, uniram-se neste desiderato, sem esquecer a extraordinária colaboração do Ministério Público junto ao TCM e dos abnegados servidores, inclusive ocupantes de cargos no TCM saindo para funções de relevo na magistratura e letras jurídicas

**Fernando Pinto nos deixou em junho de 2015.*



Egydio Salles, primeiro presidente do Conselho de Contas dos Municípios

Metodologia do Plano Estratégico

Método Grumbach

O Método Grumbach tem foco, principalmente, no planejamento de longo prazo. A visualização do futuro, ou dos futuros, é uma questão muito interessante na concepção do plano estratégico. O futuro está em constante mutação e é continuamente alterado pelo presente. A ferramenta utilizada neste método para a visualização de alternativas de futuros, de médio e longo prazos, é chamada de cenários prospectivos.

Cenários prospectivos são combinações de variáveis que descrevem diversos futuros possíveis e suas ligações com o presente. Eles partem do presente e abrem um cone de futuros – cenários – possíveis.

Não se deve confundir cenários prospectivos com previsão de futuro. A tentativa de prever o futuro é algo tão antigo como a própria humanidade e está basicamente relacionada com nosso instinto de sobrevivência, pois se pudéssemos prever o futuro, teríamos mais chances de viver por mais tempo, evitando as ameaças que a vida nos apresenta. A previsão do futuro, contudo é falaz, pois, como enfatizado anteriormente, o futuro está em constante mutação.

Se o futuro não pode ser previsto, pelo me-

nos pode ser monitorado. Essa afirmação, embora possa parecer inconsistente, está perfeitamente de acordo com a modelagem de cenários utilizada pelo Método Grumbach.

A concepção de cenários como uma proposta de mudança desejada na sociedade não é nova. O conceito pode ser rastreado no diálogo *A República* (Politeia), escrito por Platão no século IV a.C., no qual é descrita uma república idealizada (cenário ideal).

O emprego sistemático de técnicas de cenários prospectivos teve grande impulso na segunda metade do século XX, tomando caminhos diferentes nos Estados Unidos e na Europa.

A utilização de cenários prospectivos foi incorporada ao ambiente empresarial com a divulgação dos trabalhos de Pierre Wack para a Shell International Petroleum Company. O estudo prospectivo conduzido por Wack, em 1967, concluiu, em resumo, que o crescimento contínuo do setor petrolífero não iria além de 1985, e que aspectos políticos passariam a ter considerável influência nos preços.

De posse deste estudo de cenários, a Shell adaptou suas refinarias para processar petróleo pesado e diversificou suas fontes de petróleo cru. A conclusão de Wack, de certa forma,



antecipou-se à enorme flutuação dos preços do petróleo na crise de 1973, decorrente de fatores políticos. O resultado foi que, na citada crise, iniciada em 1973, a Shell estava muito mais bem preparada do que as demais empresas do setor e pôde aproveitar a vantagem estratégica que possuía.

Os cenários prospectivos, na metodologia em questão, são utilizados de forma prática dentro do conceito de tomada de decisões, com foco em dois tipos de postura estratégica: pré-ativas e proativas. A postura pré-ativa está relacionada à preparação da instituição para o futuro, ao passo que a postura proativa está relacionada à construção de futuros alternativos com base em princípios da Teoria dos Jogos.

Cenários estratégicos estão intrinsecamente relacionados a atores. Excluindo os aspectos naturais, são os atores (indivíduos, organizações, governo, países, etc.) e suas estratégias que configuram os cenários. O Método Grumbach, em particular, considera que qualquer análise de cenários possíveis passa, necessariamente, por uma avaliação de interações estratégicas entre atores-chave.

Interações estratégicas ocorrem quando diversos atores têm influência sobre o resultado

de algum processo, porém nenhum deles possui controle total sobre os eventos.

Assim, nesta metodologia de planejamento estratégico são empregados alguns princípios da Teoria dos Jogos para modelar a forma de agir dos atores-chave. A Teoria dos Jogos foi proposta por John von Neumann em 1940 e, desde então, tem sido constantemente aprimorada. É uma proposta criativa e pragmática em que o futuro é visualizado como um Ponto de Equilíbrio de Nash, e não como um Ótimo de Pareto.

O Ótimo de Pareto estabelece que em um grupo de atores o equilíbrio ocorre quando cada um busca o melhor para si sem prejudicar os demais. O conceito de Equilíbrio de Nash estabelece que esse equilíbrio ocorrerá quando cada ator buscar uma estratégia que seja a melhor resposta possível às estratégias dos demais jogadores, sendo isso verdade para todos os jogadores. É a definição do futuro como um Ponto de Equilíbrio de Nash que nos permite caminhar para a construção de um futuro melhor com base em parcerias estratégicas.

O planejamento estratégico, muito embora seja de médio e longo prazos, deve começar com um diagnóstico do presente. Como já mencionado, o modelo de cenários adotado por essa

metodologia considera que o futuro é derivado do presente. Mais ainda, o presente é o único ponto conhecido do cone do futuro.

O planejamento é iniciado pela identificação do sistema, começando pela missão e pela estrutura organizacional. O passo seguinte é o diagnóstico detalhado da situação presente, com a avaliação dos pontos fortes e fracos do sistema, com suas respectivas causas e consequências, e as avaliações das oportunidades e ameaças do ambiente.

O planejamento estratégico, nesta metodologia, em seus aspectos técnicos, é uma construção coletiva. A elaboração do plano de forma participativa visa, entre outros aspectos, a redução de resistências.

As resistências internas, muitas vezes, estão dentre os principais obstáculos a serem enfrentados na execução do plano, quer seja por uma dificuldade de entendimento, quer seja por discordâncias quanto à sua priorização, execução ou seus propósitos. É importante que todos dentro da organização, possam opinar na construção dos aspectos técnicos do planejamento, deixando, obviamente, espaço para inclusão dos aspectos político-estratégicos, fundamentais em todo processo decisório.



Outro aspecto importante para garantir a execução, é conseguir que toda a organização entenda o plano. Cada elemento organizacional deve visualizar sua contribuição na execução do plano e no alcance dos objetivos estratégicos. O Mapa Estratégico é a principal ferramenta para essa finalidade. Ele representa as relações de causas e consequências existentes entre os objetivos estratégicos definidos no planejamento. Os mapas foram propostos por Kaplan e Norton dentro da amplamente conhecida metodologia Balanced Scorecard (BSC).

Segundo os autores, o BSC é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação. Todavia, uma vez definida a estratégia, o BSC é uma valiosa ferramenta para sua visualização e entendimento por meio de objetivos, medidas e metas específicas.

É importante ressaltar que as iniciativas estratégicas são obtidas a partir do diagnóstico do presente e da análise prospectiva, em uma estrutura própria, na qual são definidas medidas para corrigir causas e mitigar ou aproveitar consequências. Esta não é a estrutura proposta pelo BSC. Existe a necessidade de que haja um alinhamento de estruturas. A estrutura do diag-

nóstico deve ser transformada em uma estrutura típica de um plano estratégico e posteriormente alinhada com a estrutura típica do BSC, o chamado alinhamento estratégico.

O propósito do alinhamento estratégico é efetuar uma correlação entre a execução das iniciativas estratégicas e a melhoria dos processos. O que gera resultados para uma organização são os processos que ela executa.

O alinhamento estratégico consiste em sinalizar quais processos serão criados, ou melhorados, pela execução de cada iniciativa estratégica. No entanto, para melhorar algo, primeiro é necessário medi-lo. A mensuração de processos é efetuada por meio de indicadores.

Indicadores são fundamentais para efetuar o alinhamento estratégico. Não há como melhorar um processo sem medi-lo, como já era postulado no século XIX pelo físico escocês Lorde Kelvin (William Thompson, 1824-1907), que afirmava: "O que não se pode mensurar não se pode controlar".

Outro aspecto importante para a execução do plano é a priorização das iniciativas estratégicas, que são definidas na fase do planejamento estratégico.

Contudo, sempre existirá um dilema entre a

execução das iniciativas de resultados de curto prazo e as de resultados de médio e mais longo prazos. Esse dilema existe tanto na iniciativa privada quanto no setor público, com um forte apelo para o atendimento das demandas de curto prazo. Para tentar minimizar esse dilema, a metodologia prioriza as soluções, evitando a priorização dos problemas.

A priorização na execução do plano estratégico deve ser pautada em aspectos técnicos e políticos, sempre com foco nas soluções e não nos problemas. O método utiliza para isso a técnica de priorização por multicritério, pelo modelo aditivo linear. Este modelo conjuga os aspectos técnicos e políticos na priorização e na execução do plano estratégico, o que reduz o apelo pelos resultados imediatos e por decisões personalistas.

Efetuar a priorização das iniciativas estratégicas (projetos, programas, ações, etc.) com embasamento técnico, que subsidie a decisão da alta administração, é essencial para a definição do orçamento que será alocado na execução da estratégia. O orçamento deve garantir os recursos necessários para a execução das iniciativas estratégicas e, por conseguinte, do próprio plano.



A gestão estratégica tem foco de médio e longo prazos, contudo sua execução é de curto prazo, mais precisamente, é feita concomitantemente. Dessa forma, as iniciativas estratégicas devem ser distribuídas ao longo do horizonte temporal do plano, pois, em geral, as organizações não dispõem de recursos (financeiros, material, pessoal, etc.) para executar todas as iniciativas ao mesmo tempo.

Na área pública, o orçamento é um dos principais limitantes para a execução do planejamento estratégico, embora não o único.

O orçamento deve ser analisado em dois momentos distintos: na proposta orçamentária e na execução orçamentária. O plano estratégico deve ser a origem da proposta orçamentária, e não o oposto. A proposta orçamentária deve ser definida com base nas iniciativas priorizadas previstas para serem executadas em um determinado período.

A definição do plano orçamentário com base no plano estratégico parece ser óbvia, todavia, há de se lamentar, muitas instituições definem o que fazer em um determinado ano com base no orçamento disponível – algo do tipo: “Como vamos gastar o orçamento?”

O planejamento orçamentário, portanto, impacta no planejado, obrigando que haja, por

parte da alta administração, um planejamento com decisões para sequenciar a execução da estratégia dentro dos orçamentos. A definição do ano-base em que será executada cada iniciativa deve seguir uma priorização bem definida.

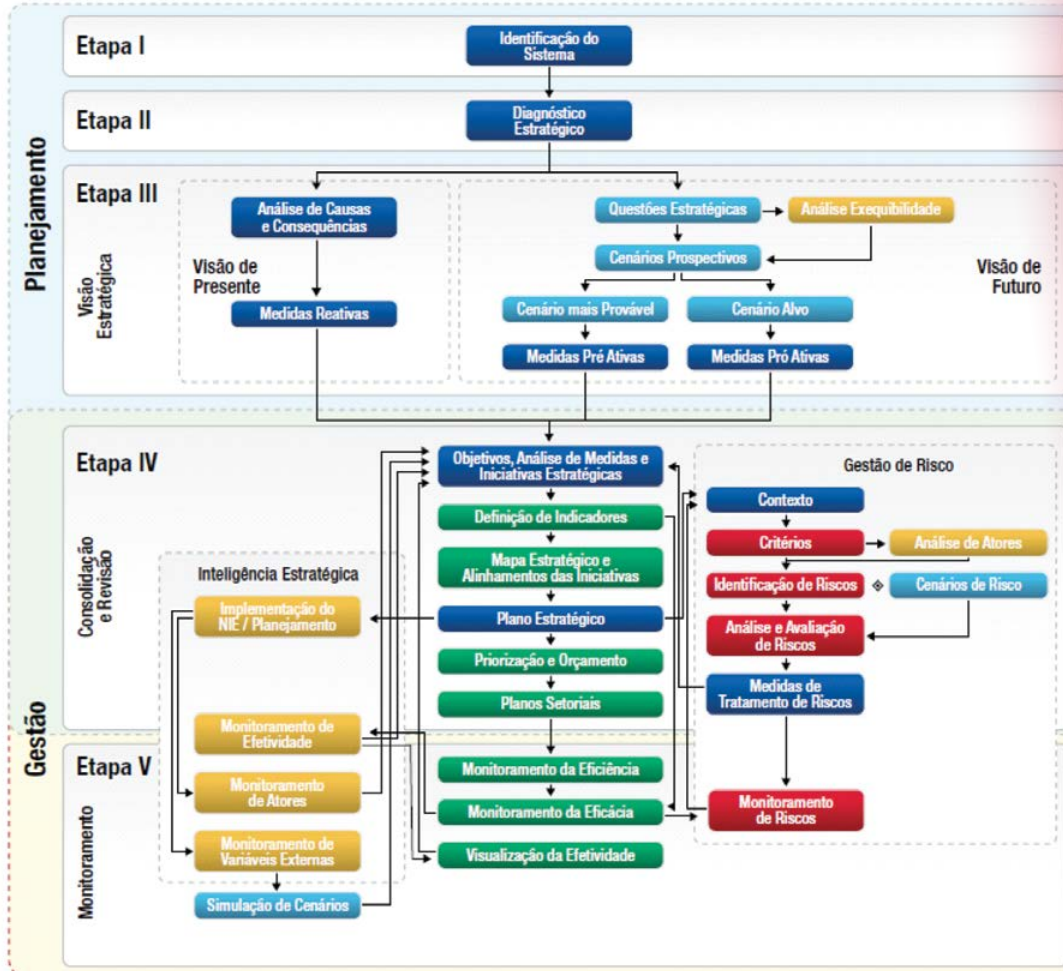
Na fase da execução orçamentária, de forma semelhante, caso a verba não seja suficiente, as iniciativas a serem cortadas e/ou postergadas deverão ser ajustadas tomando por base a priorização tecnicamente estabelecida, desta feita em ordem inversa.

A existência de um conjunto de iniciativas, ranqueadas por um critério de priorização, que incluam aspectos técnicos e políticos, facilita a definição da proposta orçamentária, bem como sua execução. O processo de decisão evita possíveis resistências dos que se sentirem preteridos em suas demandas. A inclusão ou a retirada de iniciativas, para serem executadas em um determinado ano, passam a ter critérios e prioridades transparentes e previamente definidas.

A fase seguinte é o monitoramento da execução do plano estratégico e dos resultados obtidos e, por conseguinte, da própria estratégia.

Do ponto de vista da gestão estratégica, devem ser monitorados cinco aspectos: economicidade (obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, dentro dos requisitos

MÉTODO GRUMBACH



e da quantidade exigida pelo input); eficiência (relação entre os produtos/serviços gerados – outputs – com os insumos utilizados); eficácia (quantidade e qualidade de produtos/serviços entregues ao usuário); efetividade (impactos gerados pelos produtos/serviços, processos ou projetos); e cenários prospectivos.

Com relação aos dois últimos aspectos (efetividade e cenários), devem ser monitorados também os atores, pois, como já aludido, excluindo-se os aspectos naturais eventuais (chuvas, inundações, vendavais, etc.), são as ações dos atores que direcionam os acontecimentos. O monitoramento dos cenários prospectivos é um fator crítico de sucesso. Não basta que o desempenho esteja excelentes para garantir o sucesso e a perenidade das organizações. No médio e no longo prazos, mudanças na tecnologia, nos aspectos socioeconômicos, ambientais e legislativos, dentre outros, podem ser decisivos no sucesso ou no fracasso de uma organização. Para o monitoramento de indicadores de efetividade e de cenários prospectivos, este método emprega técnicas de inteligência estratégica.

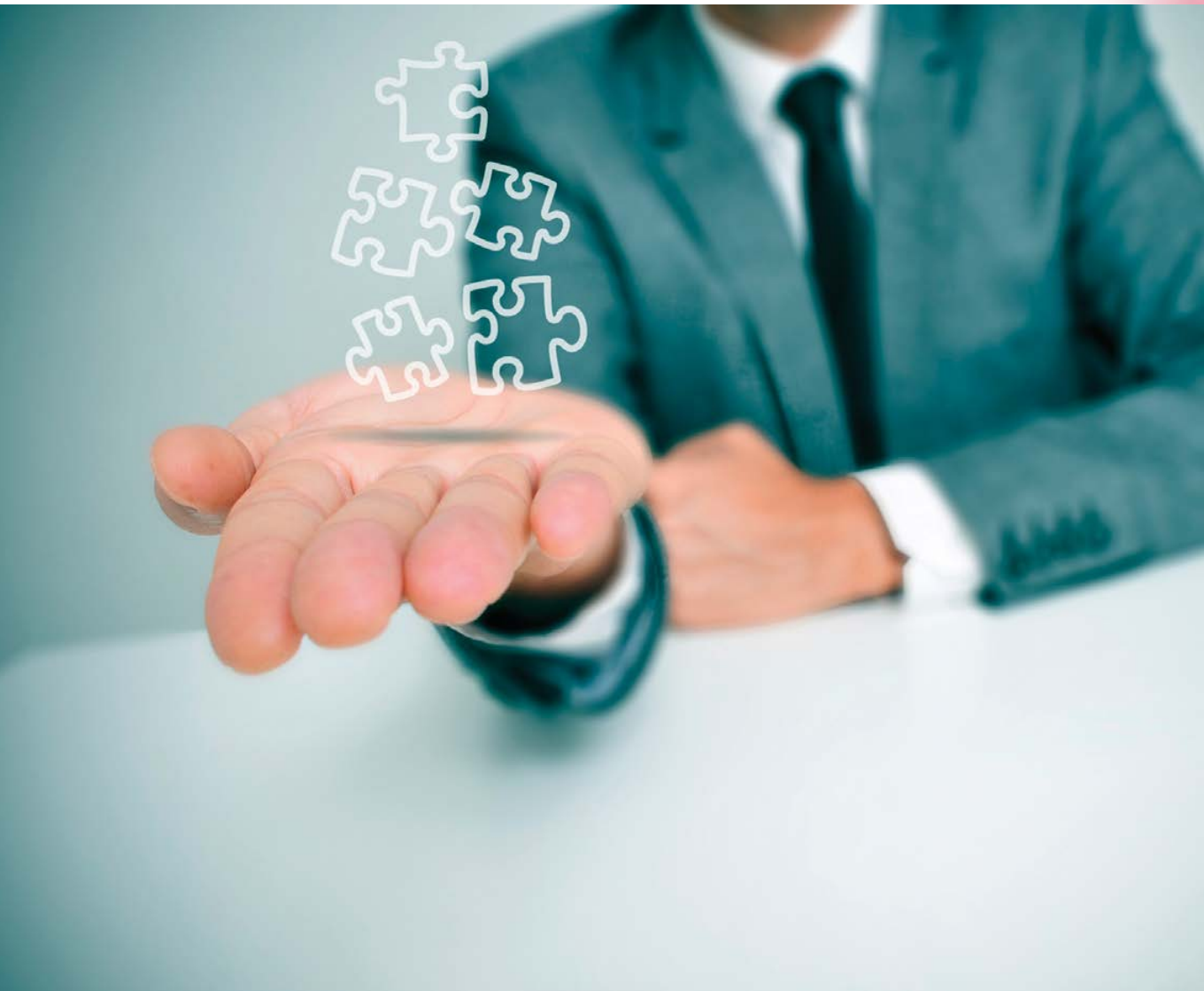
A inteligência estratégica tem como propósito o acompanhamento das variáveis e dos atores que impactam nos cenários e nos objetivos de resultado. Ela tem como foco antecipar

mudanças, possibilitando decisões tempestivas e pré-ativas para neutralizar as ameaças e potencializar as oportunidades para a organização.

A inteligência estratégica monitora as variáveis estratégicas, sejam indicadores ou sinalizadores. O propósito da inteligência estratégica é a implementação e a gestão de um sistema de alerta antecipador, com a finalidade de subsidiar o processo de tomada de decisões estratégicas.

Finalmente, completando o ciclo do PDCA - Planejar (Plan), Executar (Do), Monitoramento (Check), Atuar (Act) - devem-se efetuar revisões periódicas de todo o processo de gestão. Nesta metodologia, é preconizada a execução de revisões periódicas, chamadas de Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAEs), e mesmo de revisões inopinadas, fruto de mudanças bruscas no ambiente externo. As RAEs possibilitam que a alta cúpula da organização acompanhe e tome decisões acerca da execução da estratégia.

A inteligência estratégica e as revisões periódicas devem ser vistas como atividades transversais ao processo de gestão estratégica, estando presentes em todas as fases do processo de gestão.



Workshops do Planejamento Estratégico

Fugindo do convencional que, em órgãos da administração pública, seria a contratação de consultoria, a qual, em geral, desenvolve o trabalho e entrega ao final um material com o planejamento consolidado, o Tribunal de Contas dos Municípios do estado do Pará (TCMPA) optou por um modelo em que seu corpo técnico, do TCMPA, fosse capacitado com os fundamentos teóricos e que na prática, da elaboração do planejamento estratégico, assimilasse e consolidasse as técnicas, habilidades e saberes, através de workshops, desta forma .

Com esta intenção o TCM contratou 10 (dez) workshops, abaixo descritos, os quais contemplaram todas as etapas e atividades do método Grumbach, de tal forma que ao final de um processo iterativo e incremental o plano estratégico de longo prazo fora elaborado.

1º – Workshop “Identificação do Sistema”.

• **Objetivo:** O objetivo deste Workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a elaborarem a Identificação do Sistema e a realizarem o processo de Diagnóstico Estratégico.

• **Conteúdo Programático:**

b.1- Análise do Sistema incluindo a Estrutura Organizacional, Processos e Recursos e relações de causa e consequência;

b.2- Análise do Ambiente incluindo a identificação de Variáveis Externas,

Identificação de Atores e as decorrentes Oportunidades e Ameaças.

• **Produtos:**

c.1- Identificação do Sistema
c.2- Descrição e Fluxograma do Processo de Diagnóstico Estratégico

c.3 - Formulários do Diagnóstico Estratégico.

2º – Workshop “Consolidação do Diagnóstico Estratégico”

• **Objetivo:** O objetivo deste Workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a realizar a consolidação do diagnóstico estratégico

• **Conteúdo Programático:**

b.1- Processo de Consolidação do Diagnóstico Estratégico

b.2- Análise de Fatos Portadores de Futuro;

b.3- Verificação de Relações de Causalidade do Diagnóstico Estratégico.

• **Produtos:**

c.1- Sumário Executivo do Diagnóstico Estratégico

- c.2- Relação de Pontos Fortes e Fracos do Sistema;
- c.3- Relação de Oportunidades de Ameaças do Ambiente.

3º – WORKSHOP “Método Delphi aplicado a Cenários Prospectivos”.

• **Objetivo:** O objetivo deste Workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a realizarem a técnica do brainstorming e a pesquisa Delphi.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1 – Técnica de brainstorming;
- b.2 – Eventos Futuros;
- b.3 – Método Delphi.

• **Produtos:**

- c.1- Relação de idéias surgidas no brainstorming;
- c.2- Lista de Eventos Futuros;
- c.3- Formulário da pesquisa Delphi.

4º – Workshop “Geração de Cenários Prospectivos”.

• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a realizarem a geração de Cenários Prospectivos.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Teorema de Bayes;

- b.2 – Método dos Impactos Cruzados;
- b.3 – Simulação de Monte Carlo;

• **Produtos:**

- c.1- Matriz de Impactos Cruzados;
- c.2- Matriz de Motricidade x Dependência;
- c.3- Cenário mais Provável;
- c.4- Descrição e Fluxograma do processo de sugestão de Medidas da Visão de Futuro.

5º – Workshop “Inteligência Estratégica aplicada a Cenários Prospectivos”.

• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a realizarem atividades de inteligência Estratégica com foco na atualização de Cenários Prospectivos.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Consolidação de Medidas da Visão de Futuro.
- b.2- Análise de Influência de Atores;
- b.3- Análise de Influência de Eventos;
- b.4- Coleta e Busca de Informações;
- b.5- Análise de Impactos de Fatos Novos sobre Eventos.

• **Produtos:**

- c.1- Matriz de influências mútuas entre Atores;
- c.2- Matriz de influência de Atores sobre

- Eventos;
- c.3- Matriz de impacto de Eventos sobre Atores;
- c.4- Descrição e fluxograma do processo de análise de impactos de Fatos Novos sobre eventos.

6º – Workshop “Teoria dos Jogos aplicada a Cenários Prospectivos”.

• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a aplicarem conceitos da Teoria dos Jogos para a elaboração de Parcerias Estratégicas e escolha do Cenário Alvo.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Teoria dos Jogos;
- b.2- Parcerias Estratégicas;
- b.3- Interpretação de Dinâmica dos Cenários;
- b.4- Atualização de Cenários;
- b.5- Análise de Medidas.

• **Produtos:**

- c.1- Relação de Medidas da Visão de Futuro;
- c.2- Cenário Alvo;
- c.3- Relação das medidas de Parcerias Estratégicas;
- c.4- Descrição e fluxograma do processo de atualização dos Cenários Prospectivos;

7º - Workshop “Elaboração da Visão de Presente”.

• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a elaborarem medidas que comporão a Visão de Presente com base no Diagnóstico Estratégico.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Fatos Portadores de Futuro;
- b.2- Causas e Consequências;
- b.3- Sugestão de medidas da Visão de Presente

• **Produtos:**

- c.1- Descrição e fluxograma do processo de Medidas da Visão de Presente;
- c.2- Relação preliminar das Medidas da Visão de Presente;

8º -Workshop “Elaboração de Mapa Estratégico”;

• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a elaborarem um Mapa Estratégico

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Introdução ao Balance Score Card (BSC);
- b.2- Relação de causalidades entre objetivos; e
- b.3- Indicadores de desempenho e de resultado.

• **Produtos:**

c.1- Um Mapa estratégico.

9º- Workshop “Alinhamento Estratégico”.

• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a realizarem o alinhamento estratégico das medidas que comporão o Plano Estratégico.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Análise de Adequabilidade;
- b.2- Análise de Exequibilidade;
- b.3- Análise de Aceitabilidade;
- b.4- Consolidação de Medidas.

• **Produto:**

c.1-Versão inicial de um plano Estratégico.

10º – Workshop “Monitoramento Estratégico”.

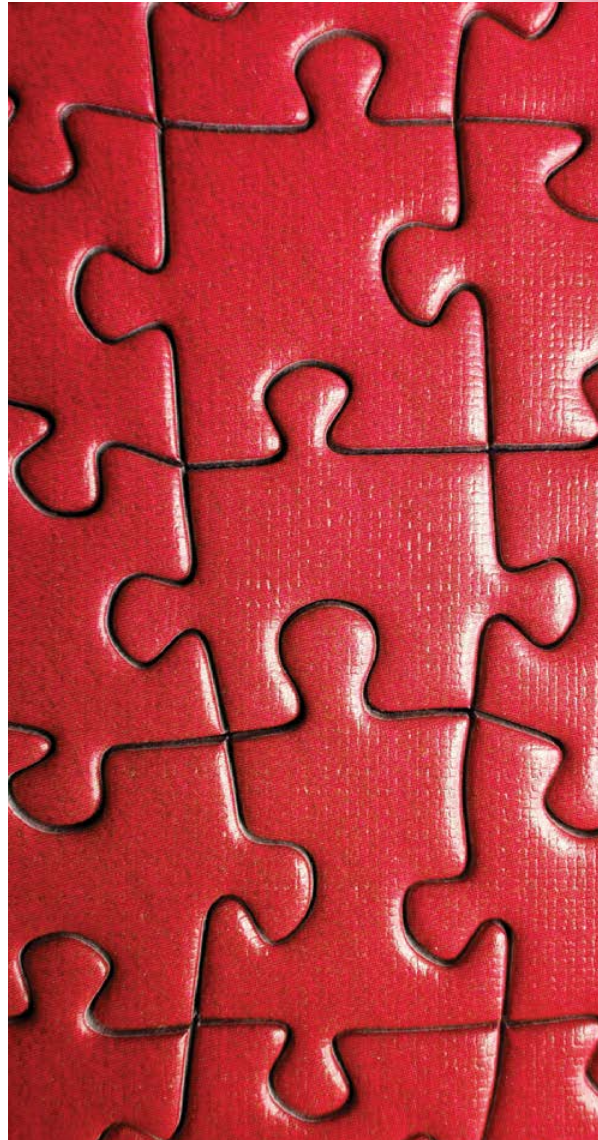
• **Objetivo:** O objetivo deste workshop é capacitar os servidores do TCM-PA a monitorarem um processo de Gestão Estratégica.

• **Conteúdo Programático:**

- b.1- Priorização de Iniciativas Estratégicas;
- b.2- Ordenamento de Iniciativas Estratégicas;
- b.3- Monitoramento Estratégico;

• **Produto:**

c.1- Versão final de um Plano Estratégico;
c.2- Painel de bordo de um Plano Estratégico.



11. CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS (CNTC)

Os Tribunais de Contas (TC) são órgãos autônomos de controle externo, conforme previsão legal. Tem por principais funções orientar, apreciar e julgar as contas dos administradores públicos. O Tribunal de Contas da União aprecia as contas do Governo Federal. Os Tribunais de Contas dos Estados, as contas estaduais e, os Tribunais de Contas dos Municípios, as contas municipais.

Os TC vinculam-se ao Poder Legislativo Federal ou Estadual, conforme o caso. Esses órgãos não operam de forma integrada e não contam com um órgão superior que os regulamente. Tramita na Câmara Federal, desde 2007, projeto de Emenda à Constituição (PEC) com a finalidade de criar o Conselho Nacional dos Tribunais de Contas (PEC 28/2007). O novo órgão teria como competência o controle da atuação administrativa e financeira dos tribunais, bem como a padronização de procedimentos e a fiscalização do cumprimento dos deveres funcionais dos seus membros.

A ideia ganha força devido à ampla demanda social por transparência, eficiência e combate à corrupção, como constatada nas manifesta-

ções de rua de meados de 2013. Essa opinião foi ratificada pelo Presidente da Associação dos Membros dos Tribunais de Contas (ATRICON) ao declarar que “com a criação, o CNTC será o órgão central de planejamento estratégico, definindo e cobrando a execução de metas nacionais de fiscalização, normatizando e harmonizando procedimentos”. Ainda segundo a mesma autoridade, o Conselho Nacional Justiça (CNJ) e o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) não seriam as instâncias mais adequadas para o controle dos TC, uma vez que estes não integram nem o Judiciário e nem o Ministério Público. A Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) compartilha essa posição.

Não obstante o quadro descrito, a citada PEC teve o seu requerimento de apreciação negado por 17 vezes no período de 2009 a 2014, conforme dados da Câmara Federal. Há opiniões contrárias, como a do Vice-Presidente da Associação Nacional do Ministério Público de Contas (AMPCON), segundo o qual o controle dos TC poderia ser promovido pelo Conselho Nacional Justiça (CNJ).

A questão se referia à probabilidade de, até 31 de dezembro de 2030, ser criado o Conselho Nacional dos Tribunais de Contas.

GERAÇÃO DOS CENÁRIOS
Ocorrência e Sequência

Evento	Probabilidade	Ocorrência	Sequência	Probabilidade impactada
01. CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO ESTADUAL.	57,00 %	69,0 %
02. CRIAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS NO ESTADO DO PARÁ.	41,00 %	42,0 %
03. DIVISÃO DO ESTADO DO PARÁ.	33,00 %	34,0 %
04. EXTINÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS	43,00 %	Não Ocorre	4	0,0 %
05. REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO NO BRASIL	56,00 %	73,0 %
06. CONVERGÊNCIA DAS NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO COM AS NORMAS INTERNACIONAIS.	68,00 %	73,0 %
07. INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO CONTROLE EXTERNO DO SETOR PÚBLICO NO PARÁ	53,00 %	72,0 %
08. AUMENTO DO ACESSO À INTERNET POR BANDA LARGA NO ESTADO DO PARÁ.	72,00 %	80,0 %
09. AMPLIAÇÃO DA GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED) NO SETOR PÚBLICO.	71,00 %	Ocorre	3	100,0 %
10. AUMENTO DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO SETOR PÚBLICO.	68,00 %	Ocorre	2	100,0 %
11. CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS (CNTC)	61,00 %	Ocorre	1	100,0 %

Eventos e níveis selecionados

	Evento	Nível
<input type="checkbox"/>	01. CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO ESTADUAL	Ocorre
<input type="checkbox"/>	01. CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO ESTADUAL	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	02. CRIAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS NO ESTADO DO PARÁ.	Ocorre
<input type="checkbox"/>	02. CRIAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS NO ESTADO DO PARÁ.	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	03. DIVISÃO DO ESTADO DO PARÁ.	Ocorre
<input type="checkbox"/>	03. DIVISÃO DO ESTADO DO PARÁ.	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	04. EXTINÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS	Ocorre
<input type="checkbox"/>	04. EXTINÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	05. REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO NO BRASIL	Ocorre
<input type="checkbox"/>	05. REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO NO BRASIL	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	06. CONVERGÊNCIA DAS NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO COM AS NORMAS INTERNACIONAIS.	Ocorre
<input type="checkbox"/>	06. CONVERGÊNCIA DAS NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO COM AS NORMAS INTERNACIONAIS.	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	07. INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO CONTROLE EXTERNO DO SETOR PÚBLICO NO PARÁ	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	08. AUMENTO DO ACESSO À INTERNET POR BANDA LARGA NO ESTADO DO PARÁ.	Ocorre
<input type="checkbox"/>	08. AUMENTO DO ACESSO À INTERNET POR BANDA LARGA NO ESTADO DO PARÁ.	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	09. AMPLIAÇÃO DA GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED) NO SETOR PÚBLICO.	Ocorre
<input type="checkbox"/>	09. AMPLIAÇÃO DA GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED) NO SETOR PÚBLICO.	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	10. AUMENTO DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO SETOR PÚBLICO.	Ocorre
<input type="checkbox"/>	10. AUMENTO DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO SETOR PÚBLICO.	Não Ocorre
<input type="checkbox"/>	11. CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS (CNTC)	Ocorre
<input type="checkbox"/>	11. CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS (CNTC)	Não Ocorre

Resultados

01. CRESCIMENTO DO PRODUTO INTERNO BRUTO ESTADUAL.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
57 %	57 %	69 %	...	0	Ocorre

02. CRIAÇÃO DE NOVOS MUNICÍPIOS NO ESTADO DO PARÁ.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
41 %	41 %	42 %	...	0	Não Ocorre

03. DIVISÃO DO ESTADO DO PARÁ.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
33 %	33 %	34 %	...	0	Não Ocorre

04. EXTINÇÃO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
43 %	43 %	0 %	...	4	Não Ocorre

05. REDUÇÃO DA CORRUPÇÃO NO BRASIL

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
56 %	56 %	73 %	...	0	Ocorre

06. CONVERGÊNCIA DAS NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE APLICADAS AO SETOR PÚBLICO COM AS NORMAS INTERNACIONAIS.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
68 %	68 %	73 %	...	0	Ocorre

07. INCREMENTO DA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NO CONTROLE EXTERNO DO SETOR PÚBLICO NO PARÁ

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
53 %	53 %	72 %	...	0	Ocorre

08. AUMENTO DO ACESSO À INTERNET POR BANDA LARGA NO ESTADO DO PARÁ.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
72 %	72 %	80 %	...	0	Ocorre

09. AMPLIAÇÃO DA GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS (GED) NO SETOR PÚBLICO.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
71 %	71 %	100 %	Ocorre	3	Ocorre

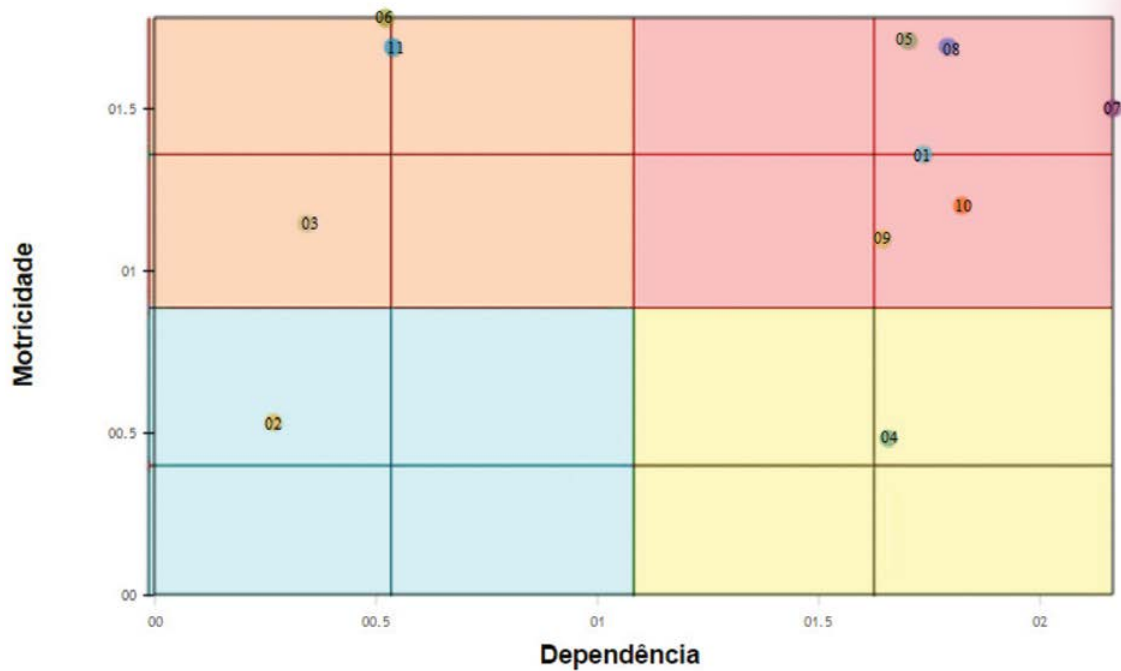
10. AUMENTO DO COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES NO SETOR PÚBLICO.

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
68 %	68 %	100 %	Ocorre	2	Ocorre

11. CRIAÇÃO DO CONSELHO NACIONAL DOS TRIBUNAIS DE CONTAS (CNTC)

Probabilidade Original	Probabilidade Atual	Probabilidade	Ocorrência Condicional	Sequência	+ Provavel
61 %	61 %	100 %	Ocorre	1	Ocorre

Motricidade x Dependência



Identidade Estratégica

Missão

Orientar e fiscalizar a administração pública e a gestão dos recursos municipais, visando a sua efetiva e regular aplicação em benefício da sociedade.

Visão

Ser instituição de excelência no controle externo, reconhecida pela sociedade como indispensável ao aperfeiçoamento da gestão pública.

Valores

- Ética

Agir conforme normas e princípios, no sentido de conduzir as ações e atitudes a uma escolha justa, legal e moral.

- Independência

Atuar com isenção e autonomia funcional com base na legalidade e no interesse público.

- Profissionalismo

Atuar de forma responsável e comprometida com os objetivos institucionais, enfatizando o trabalho em equipe.

- Tempestividade

Desenvolver as ações de controle externo e de gestão do Tribunal em tempo hábil, a fim de evitar ou minimizar danos.





- **Transparência**

Dar publicidade, de forma acessível e clara, aos atos de controle externo e de gestão do Tribunal, contribuindo para o controle social.

Diretrizes Estratégicas

Gestão participativa

Gestão de pessoas como recurso estratégico central

Foco nos resultados

Desenvolvimento da inteligência estratégica

Gestão de riscos

Gestão de comunicações

Fatores Críticos de Sucesso

Apoio da alta gestão

Cultura do planejamento consolidada

Pessoal motivado e em quantidade necessária para o desempenho da missão institucional

Ferramentas tecnológicas disponíveis

Infraestrutura adequada

Parcerias estratégicas estabelecidas com órgãos públicos, instituições privadas e com a sociedade organizada

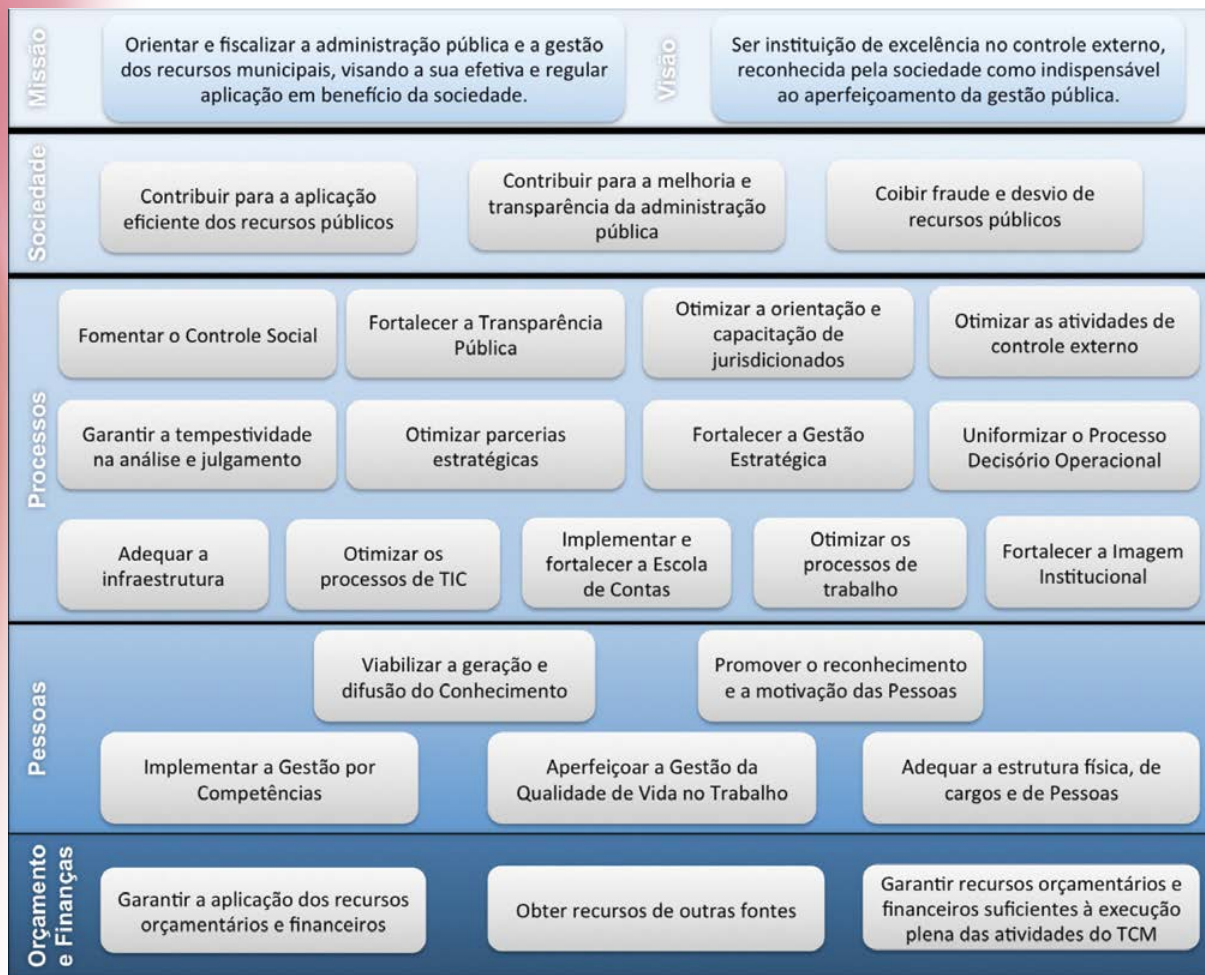
Comunicação e informação compartilhadas, utilizadas e promovidas;

Orçamento e finanças adequados às necessidades





Mapa Estratégico





Objetivos Estratégicos

1. Objetivo: Contribuir para a aplicação eficiente dos recursos públicos
2. Objetivo: Contribuir para a melhoria e transparência da administração pública
3. Objetivo: Coibir fraude e desvio de recursos públicos
4. Objetivo: Garantir a tempestividade na análise e julgamento
 - 4.1. Estratégia: Agilizar a aprovação da Resolução que regulamenta os Procedimentos de Auditoria Operacional
 - 4.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Criação de Normas e Procedimentos de Auditoria Operacional (AOP)
 - 4.2. Estratégia: Aperfeiçoar as ações com foco na celeridade e qualidade da análise e julgamento
 - 4.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de minuta de revisão do regimento/LOA
 - 4.2.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Criação/Reformulação de Normas e práticas com foco na tempestividade da análise dos processos
 - 4.3. Estratégia: Intensificar monitoramento na execução das decisões
 - 4.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Monitoramento das decisões, com CCI, decisões administrativas





5. Objetivo: Otimizar as atividades de controle externo

5.1. Estratégia: Aprimorar a fiscalização de obras

5.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para fortalecimento da unidade de fiscalização de obras – Núcleo de Obras Públicas

5.2 - Estratégia: Aprimorar os critérios e procedimentos de fiscalização dos jurisdicionados

5.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Normatização da fiscalização via Mural de licitações

5.2.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Aprovação e implantação de Resolução de Procedimentos de AOP

5.2.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Elaboração de Matriz de Risco

5.2.4. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para implantação e desenvolvimento de atividades de auditoria ambiental

5.2.5. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para padronização de normas e procedimentos de fiscalização

5.2.6. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para política de aproximação

das ações do TCM junto aos jurisdicionados

5.2.7. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para utilização dos procedimentos internacionais de auditoria

5.3. Estratégia: Criar base de conhecimento

5.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Criação de base de conhecimento aplicada ao controle interno

5.4. Estratégia: Aprimorar o modelo de composição organização e funcionamento dos Conselheiros Substitutos

5.4.1. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto/Programa para regulamentação de modelo aprimorado de composição organização e funcionamento dos Conselheiros Substitutos

5.5. Estratégia: Reduzir o passivo de processos

5.5.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Padronização dos procedimentos para a análise do estoque de processos

5.5.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Redução da quantidade de processos físicos

6. Objetivo: Otimizar a orientação e capacitação de jurisdicionados

6.1. Estratégia: Articulação junto ao Poder

Legislativo

6.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para propor, aos Legislativos, Projetos de lei de adequação da gestão pública municipal

6.2. Estratégia: Intensificar os programas de orientação aos jurisdicionados

6.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Capacitação em gestão pública para candidatos a cargos do executivo e legislativo municipais

6.2.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Orientação aos jurisdicionados

7. Objetivo: Fomentar o Controle Social

7.1. Estratégia: Estimular as ações de controle social

7.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de fortalecimento da Ouvidoria

7.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Desenvolver, estimular e aprimorar ferramentas que facilitem o controle social

7.1.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Regulamentar a Lei nº 12.527/2011

8. Objetivo: Fortalecer a Transparência Pública

8.1. Estratégia: Implantar o Sistema de Informação ao Jurisdicionado - SIJ

8.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para divulgação das ações operacionais do TCM

9. Objetivo: Fortalecer a Imagem Institucional

9.1. Estratégia: Diversificar a difusão de notícias e informações

9.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Criação da tv e radio web

9.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de fortalecimento do uso das mídias sociais na internet

9.2. Estratégia: Elaborar Planos de Comunicação Internos e Externos

9.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Criação de Plano de Comunicação de Gestão Estratégica

9.2.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto do Plano de Comunicação do TCM

9. 3. Estratégia: Implementar política de comunicação institucional

9.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar

programa/projeto para implantação de políticas de modernização das atividades do TCM

9.3.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implementar plano para divulgação das ações do Tribunal

10. Objetivo: Otimizar parcerias estratégicas

10.1. Estratégia: Ampliar e incrementar as parcerias estratégicas

10.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar Programa/Projeto de Criação do Núcleo de Gestão de Parcerias Estratégicas

10.1.2. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Desenvolvimento das parcerias estratégicas à Instituição

10.1.3. Iniciativa: Elaborar e implementar Programa/Projeto para estabelecer convênios para cessão de sistemas de informação

10.2. Estratégia: Implementar as cláusulas contratuais dos acordos de cooperação.

10.2.1. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Assegurar a implementação e o acompanhamento da execução da Lei 123/2006.

10.2.2. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Emissão dos relatórios de acompanhamento dos termos de cooperação.

10.2.3. Iniciativa: Elaborar e Implementar

Programa/Projeto para Levantar o objeto dos termos de cooperação.

11. Objetivo: Uniformizar o Processo Decisório Operacional

11.1. Estratégia: Padronizar procedimentos

11.1.1. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto de Normatização para Criação de Súmulas

12. Objetivo: Otimizar os processos de trabalho

12.1. Estratégia: Adequar a estrutura organizacional do TCM

12.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Adequação do TCM a outros Tribunais de Contas e/ou ao cenário atual

12.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Adequação da estrutura organizacional

12.1.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Adequação organizacional

12.1.4. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Estruturação Organizacional do NAOP

12.1.5. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Padronização de Procedimentos/Metodologia de análises e condições de

trabalho

12.2. Estratégia: Agilizar a análise de processos licitatórios

12.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Capacitação e retenção pessoal

12.2.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Fortalecimento da Comissão de Licitação

12.2.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Priorização a análise de processos licitatórios

12.2.4. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Aperfeiçoamento do Sistema de Análise Eletrônica

12.3. Estratégia: Aperfeiçoar os processos de aquisição de bens e contratação de serviços

12.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Gerenciamento de aquisições e contratações

12.3.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Gerenciamento das compras diretas

12.3.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Gerenciamento de aquisições e contratações p/ controle

12.3.4. Iniciativa: Elaborar e implementar

programa/projeto para Gerenciamento de acompanhamento das compras diretas

12.4. Estratégia: Aperfeiçoar os processos de corregedoria

12.4.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de aperfeiçoamento da Corregedoria de recursos humanos em quantidade e qualidade

12.5.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de aperfeiçoamento de sistemas para subsidiar correições

12.5. Estratégia: Implantar a gestão de projetos e processos nas áreas administrativas e finalísticas

12.5.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Gestão de Projetos e Processos nas áreas administrativas e finalísticas

12.6. Estratégia: Melhorar o sistema de almoxarifado e patrimônio

12.6.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Aquisição de software

12.6.2. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para aquisição de máquinas

12.6.3. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para aquisição de materiais tecnológicos

12.6.4. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para aquisição de material

12.7. Estratégia: Minimizar o tempo para disponibilização dos votos

12.7.1. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para minimizar o tempo para disponibilização dos votos

12.8. Estratégia: Padronizar e especializar os processos de trabalho

12.8.1. Iniciativa: Elaborar, Coordenar e Implementar programa/projeto para criação, atualização de manuais de normas e procedimentos organizacionais

12.8.2. Iniciativa: Elaborar, Coordenar e Implementar programa/projeto para criação, atualização de manuais de normas e procedimentos

12.8.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Cumprimento de normativos referentes a remessa de documentos

12.8.4. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Elaboração de Manual de Auditoria Operacional

12.8.5. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Gestão dos serviços de limpeza

12.8.6. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implantação da unidade de fiscalização de obras

12.8.7. Iniciativa: Elaborar e implementar

programa/projeto para Implantar e estimular medidas voltadas às boas práticas na gestão do TCM

12.8.8. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Regulamentação de Procedimentos para Medidas Cautelares

12.8.9. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Resposta eficiente às denúncias

12.8.10. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Resposta eficiente às denúncias

12.8.11. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para elaboração de manual de procedimentos e fluxo de processos

13. Objetivo: Otimizar os processos de TIC

13.1. Estratégia: Aprimorar os processos de TIC

13.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar Programa/Projeto de Gestão em desenvolvimento de software

13.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar Programa/Projeto de reengenharia dos processos de TIC

13.1.3. Iniciativa: Elaborar e implementar Programa/Projeto de Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED)

13.1.4. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Criação das políticas de segurança

13.1.5. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Criação de novas estratégias para atender a demanda interna

13.1.6. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Criação de plano de ampliação e modernização de sistemas de TI com foco na implantação integral da gestão eletrônica de documentos

13.1.7. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Definir e implementar políticas de backup

13.1.8. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Gerenciar e expandir ambiente virtualizado

13.1.9. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Readequação dos Sistemas Informatizados de Análise de Prestação de Contas

13.1.10. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Reorganização de TI

13.1.11. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para aquisição de certificação digital

13.1.12. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para criação de sistema de controle das

decisões do Tribunal.

13.1.13. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para criação de sistema de disponibilização de certidões

13.2. Estratégia: Atualizar sistemas legados

13.2.1. Iniciativa: Elaborar e Implementar Programa/Projeto para Migrar e atualizar os sistemas legados

14. Objetivo: Implementar e fortalecer a Escola de Contas

14.1. Estratégia: Adequar infraestrutura institucional e logística da Escola de Contas

14.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Estruturação da Escola de Contas

14.2. Estratégia: Aperfeiçoar a gestão dos jurisdicionados

14.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Capacitação e aperfeiçoamento de gestão municipal

14.3. Estratégia: Implantação e estruturação da Escola de Contas

14.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto para a implantação do EAD

14.3.2. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto para Adequação da estrutura física da Escola de Contas

14.3.4. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto para Designar servidores para a composição do quadro da Escola de Contas

14.3.5. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto para Implantação da Biblioteca da Escola de Contas

14.3.6. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto para Político pedagógico

15. Objetivo: Adequar a infraestrutura

15.1. Estratégia: Adequação de espaço físico para viabilizar o núcleo

15.1.1. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para implementação do núcleo de controle

15.2. Estratégia: Adequar o espaço físico, reaparelhar e mobiliar a Diretoria de Planejamento

15.2.1. Iniciativa: Elaborar e implantar programa/projeto de Adequação física com mobiliário e Reaparelhamento da Diretoria de Planejamento

15.3. Estratégia: Aperfeiçoar a segurança interna e externa

15.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Adequação do Sistema de segurança

15.4. Estratégia: Implementar a frota de transporte

15.4.1 - Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Adequação da frota as necessidades do Tribunal

15.5. Estratégia: Melhoria estrutural do almoxarifado

15.5.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Melhoria nas condições físicas e de armazenamento de bens materiais

15.6. Estratégia: Promover o uso mais eficiente de recursos energéticos e hídricos

15.6.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Otimização dos recursos hídricos

15.6.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Otimização no uso dos recursos energéticos. Implantação de painéis solares

15.7. Estratégia: Prover a infraestrutura adequada

15.7.1. Iniciativa: Elaborar e implementar Projeto de Aquisição, Manutenção e Distribuição de Materiais

16. Objetivo: Fortalecer a Gestão Estratégica

16.1. Estratégia: Adequar estrutura organizacional

16.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Reestruturação da Direto-

ria de Planejamento

16.2. Estratégia: Gestão Estratégica de Pessoas

16.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Identificação de pessoal com perfil para atuar na área-fim

16.3. Estratégia: Gestão Estratégica de Processos

16.3.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Formalização de Parcerias Institucionais

16.3.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implantar núcleos de acompanhamento de atividades essenciais à Instituição

16.4. Estratégia: Gestão Estratégica do Plano

16.4.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de acompanhamento e desenvolvimento do plano, com envolvimento de todo TCM

16.4.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Análise da Estratégia

16.4.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Aprimoramento do Plano

16.4.4. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Criação do Escritório de Processos

16.4.5. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Criação do Escritório de Projetos

16.4.6. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Gestão da Estratégia

16.4.7. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Gestão de Resultados

16.4.8. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Gestão de Riscos

16.5. Estratégia: Normatizar Gestão Estratégica

16.5.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de Normatização da Gestão Estratégica

17. Objetivo: Promover o reconhecimento e a motivação das Pessoas

17.1. Estratégia: Atualizar o Plano de Carreiras, Cargos e Salários

17.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Atualizar o Plano de Carreiras, Cargos e Salários

17.2. Estratégia: Institucionalizar a Gestão de Desempenho

17.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implementar a Gestão de Desempenho

17.3. Estratégia: Instituir o Programa de

Benefícios

17.3.1. Iniciativa: Viabilizar benefícios alternativos sem impacto financeiro

17.4. Estratégia: Instituir Política de Gestão de Pessoas alinhada ao Planejamento Estratégico

17.4.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Adequar o Organograma da Diretoria de Gestão de Pessoas

17.4.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Alinhar a Política de Gestão de Pessoas ao Planejamento Estratégico

18. Objetivo: Aperfeiçoar a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

18.1. Estratégia: Promover a Gestão do Clima Organizacional

18.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de transição para a aposentadoria

18.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implementar com ações específicas que impactam na saúde e qualidade de vida do servidor

18.1.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Institucionalizar a Gestão do Clima Organizacional

19. Objetivo: Viabilizar a geração e difusão

do Conhecimento

19.1. Estratégia: Criar o Portal do Conhecimento

19.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implementar o Portal do Conhecimento

19.2. Estratégia: Desenvolver Pessoas

19.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa de Capacitação dos integrantes da Diretoria de Planejamento nas disciplinas de Gestão Estratégica (Gerenciamento de Projetos, de/por processos, de Gestão por Resultados, por Competências etc)

19.2.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa de Capacitação dos Servidores em Gerenciamento de Projetos e de Processos

19.2.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Capacitar os servidores para análises com foco na eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública

19.2.4. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Capacitar os servidores para atuarem como indutores no processo de adoção das NBCASP

19.2.5. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Cursos de capacitação e reciclagem no uso dos sistemas de informação

19.2.6. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Cursos de gerenciamento de ambientes virtuais

19.2.7. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Possibilitar cursos na área de TI

19.2.8. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Realização de cursos em Auditoria Operacional

19.2.9. Iniciativa: Elaborar programa/projeto para capacitação de servidores

20. Objetivo: Adequar a estrutura física, de cargos e de Pessoas

20.1. Estratégia: Adequar a estrutura à demanda de alocação de Pessoas

20.1.1. Iniciativa: Elaborar e implantar programa/projeto de Reestruturação da Diretoria de Planejamento

20.2. Estratégia: Realizar concursos públicos periodicamente

20.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Realização de concursos públicos

21. Objetivo: Implementar a Gestão por Competências

21.1. Estratégia: Alocar Talentos conforme suas Competências

21.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Alocar Pessoas em conformidade com as Competências

21.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implementar a Gestão de Formação e de Desenvolvimento de Carreira

21.1.3. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Implementar a Gestão por Competências

21.1.4. Iniciativa: Elaborar, Aperfeiçoar e Implementar programa/projeto de Estágio de Nível Médio e Superior

21.2. Estratégia: Criar Banco de Talentos

21.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Mapear Talentos

22. Objetivo: Garantir a aplicação dos recursos orçamentários e financeiros

22.1. Estratégia: Garantir recursos suficientes à execução da proposta orçamentária

22.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Atuar junto ao Governo Estadual para garantir que o repasse de recursos seja de acordo com a proposta orçamentária

22.2. Estratégia: Otimizar e monitorar a aplicação dos recursos

22.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para aperfeiçoar o monitora

mento da execução orçamentária e financeira com foco na efetividade e custos das ações realizadas

22.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para aperfeiçoar o monitoramento da execução orçamentária e financeira com foco na efetividade e custos das ações realizadas

23. Objetivo: Obter recursos de outras fontes

23.1. Estratégia: Captar recursos extras

OBS: Inclui a medida relacionada a Estruturar escritório de projetos para captação de recursos de outras fontes a fim de atender as demandas internas

23.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para Captação de recursos de outras fontes

23.1.2. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para criação do núcleo de captação de recursos

23.2. Estratégia: Estruturar carteira de cobrança de recursos devidos ao FUNREAP

23.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para assegurar a arrecadação dos valores devidos ao FUNREAP

24. Objetivo: Garantir recursos orçamentários e financeiros suficientes à execução plena

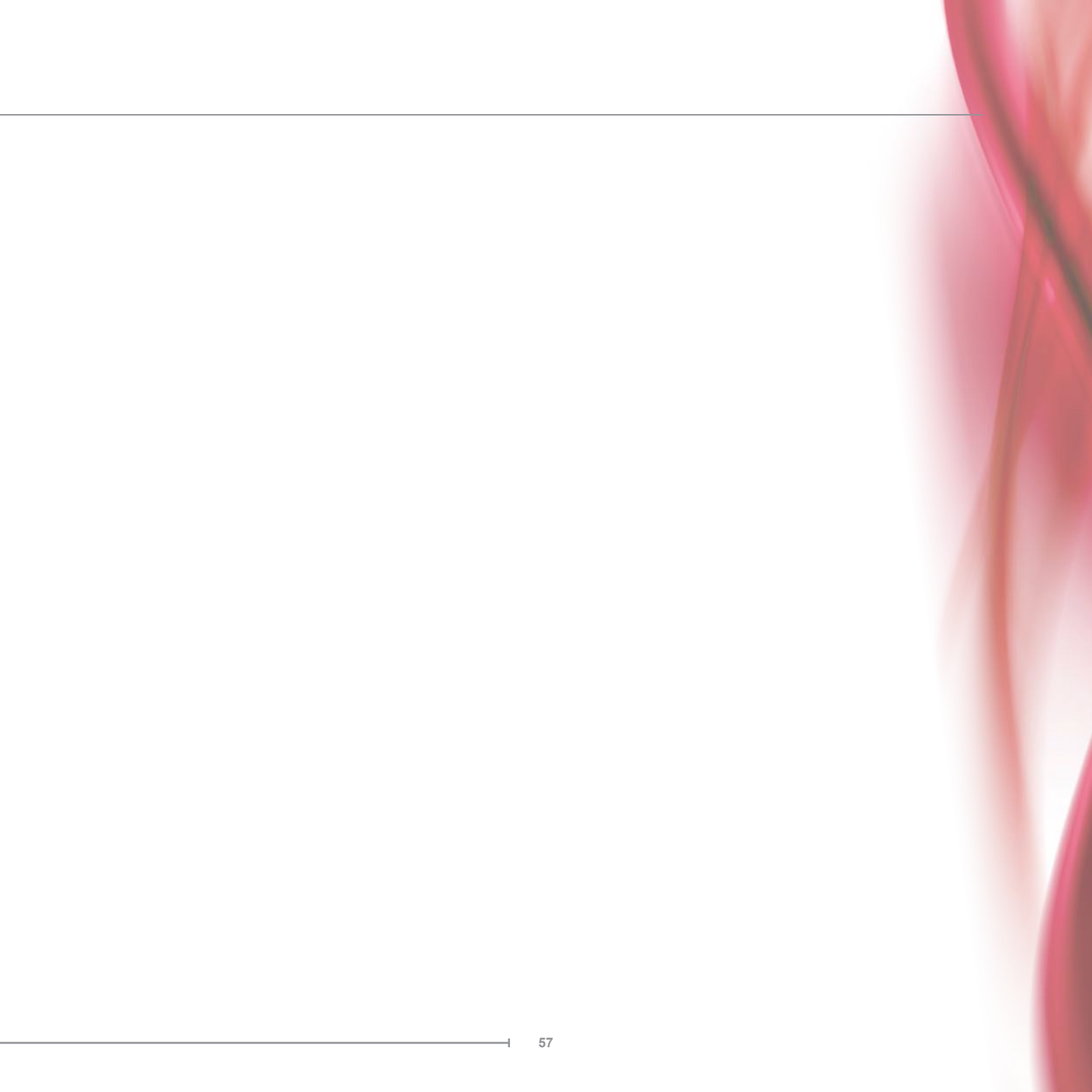
das atividades do TCM

24.1. Estratégia: Aperfeiçoar os processos de elaboração dos instrumentos de planejamento orçamentário e financeiros

24.1.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto de aperfeiçoamento dos instrumentos de planejamento orçamentário e financeiros

24.2. Estratégia: Atuar estrategicamente no processo de elaboração e aprovação dos Instrumentos de Planejamento

24.2.1. Iniciativa: Elaborar e implementar programa/projeto para atuar junto a outros poderes e órgãos na garantia da aprovação e execução dos assuntos de interesses do TCM



Participaram da elaboração deste relatório

1º Controladoria

- Alberto José M. de Lima
- Luiz fernando Silva Lima
- Luiz Antonio Ferreira de Souza
- Thiago Rafael da Cruz Peixoto
- Rogério Rivelino Machado Gomes

2ª Controladoria

- Alessandra Teixeira do Vale
- Cecilia Siqueira de Oliveira
- Diego Martins Estaco
- Maria do Socorro Pessoa da Silva
- Gisele Sampaio Fidalgo
- Marcus Brito Fernandes

3º Controladoria

- José Maria Costa Braga
- Julines Antonio Freire Pereira
- Ocyr Andrade Mello
- Valdemar de Jesus Filho

4º Controladoria

- Alessandra Santos Tavares Braga Coimbra
- Silvia Miralha Araújo Ribeiro

5ª Controladoria

- Fábio José Lopes Vieira
- Olavo de Oliveira

- Rita Helena Coelho de Souza Libório

6º Controladoria

- Alcimar Lobato da Silva
- Ocivaldo Lira Trindade

7ª Controladoria

- Bernardo de Oliveira Araujo
- Filipe Barbosa Erichsen
- Marcus Vinicius Pinto dos Santos
- Mayara Bonna Cunha e Silva
- Odilea Cei Lima
- Vanessa Fonseca Sodré

Apoio Presidência

- Antonio Ferreira da Silva
- Cenira Maria Baia Nogueira
- Narceli Maria paiva da Costa
- Sérgio Roberto Bacury de Lira

Assessoria Comunicação

- Mauro Celso Feitosa Maia
- Welington Melo de França
- Willian Paulo Castro da Silva

Assessoria do Gabinete

- Paulo Roberto Louchard Monteiro

Assessoria Jurídica

- Arthur Paulo Bezerra de Melo
- Bruma B. Nogueira
- Francisco Brasil Monteiro Filho
- Paulo Mota Filho

Assessoria Obras

- Luis Fernando Bittencourt Santos
- Paulo Sergio Lopes Freitas
- Paulo Sergio Lopes Pinto
- Ricardo de Figueiredo Nunes

Cerimonial

- Francisco Ocerlei P. Ferreira

Chefia de Gabinete da presidência

- Antonia Monica Rodrigues Fortes

Conselheira Substituta Adriana

- Adriana Cristina Dias Oliveira
- Sheila Lima Pamplona

Conselheiro Substituto Alexandre

- José Alexandre Cunha

Conselheira Substituta Márcia

- Leiliane Soares Alves
- Marcia Tereza Assis da Costa

- Wagner de Sousa Rocha

Conselheiro Substituto Sérgio

- Maria de Fátima Coroa
- Sergio Franco Dantas

Controle Interno

- Luiza Montenegro Duarte P. de Souza Leão
- Rosana Maria Moraes Ferreira da Gama

Corregedoria

- Conceição Maria Lima de Mello
- Marcia Cunha Mesquita Belo
- Maria Margareth Ribeiro F. Rodrigues

Diretoria administrativa - dad

- Ana Tereza da Silva Seguin Dias
- Claudineia Silva Barros
- Diene Bezerra dos Reis
- Fernando Cardoso Dourado
- Jonas Silva dos Santos
- Kamila de Atayde Espezin Vieira
- Leonardo Rafael Fernandes
- Rosana Maria Ferreira Barros

Divisão de cadastro de aposentadorias e pensões - dicap

- Antonio Armando Barrau Fascio Neto

Diretoria de gestão de pessoas - dgp

- Elizabeth Cristina da Rocha Alves
- Hildenir Helker de Aguiar Franco
- Rodrigo Conte Cunha
- Viviane Costa Coelho Passarinho

Diretoria de Orçamento e Finanças - diorf

- Elizangela Maria Batista de Sousa
- Everaldo Ramos Pinheiro
- Maria Lucia Reis Rodrigues
- Marta Lúcia Trindade Lopes Bacury
- Maria do Socorro Serrão de Figueiredo
- Ulaima Finardi Kalume

Diretoria de planejamento - diplan

- Jorge Cajango
- Karina Vasconcelos Rodrigues Novelino
- Katia Jamile Pontes de Oliveira
- Miguel Soares Silva
- Paola Cals Daher
- Ricardo Augusto Garcia de Souza

Diretoria de tecnologia da informação - dti

- Daniel Dias de Carvalho
- Diogenes Lemos Carneiro
- Ezaul Sena Moreira
- Helder do Nascimento Moraes
- Marcus Vinicius Goes Monteiro

Escola de contas

- Armando Pereira Medrado
- Cleber Mesquita dos Santos
- Rejane Gomes dos Santos
- Rosangela Maria da Silva Quadros

Gabinete Conselheiro Aloisio Chaves

- Daniela Piqueira de Andrade Acatauassu
- Karla de Fátima Lima Nóbrega
- Simone do Socorro Soares Lima

Gabinete Conselheiro Antonio Jose

- Adriana Bastos de Medeiros
- Angela M. Dias Ferreira Farias
- Brenda Meira Mattos

Gabinete Conselheiro Cesar Colares

- Aristides Pinheiro Gomes Neto
- Carlos Gonçalves Gomes

Gabinete Conselheiro Daniel Lavareda

- Edmilson de Jesus Filho
- Thiago do Nascimento Palheta

Gabinete Conselheiro José Carlos

- Alberto Carlos Alves de Menezes
- Ana Carolina Correa Silva
- Benedicto W. Monteiro Filho
- Nilda Maria Sarmiento Gobitsch

Gabinete Conselheira Mara Lúcia

- Mario Newton Pepes Hermes
- Raphael Maués Oliveira

Gabinete Conselheiro Sérgio Leão

- Alexandre Rocha Ferrari
- Antonia Daniela Athayde

Gabinete Militar

- Coronel Verdelho
- Capitão Maiquel Rodrigues

Gabinete da presidência

- Maria José Machado Duarte
- Rosa Maria Gonçalves Forte

Núcleo de apoio operacional - naop

- Elisa do Socorro Melo Resque
- Georgina Benedita Pantoja Quaresma
- Luís Otávio Gadelha Barbosa
- Mario Augusto Medina Viana
- Rosemary Balduina de Souza Lopes

Ouvidoria

- Brenda silva Alcântara Oliveira
- Miguel Orlando Figueira

Presidência

- Angela Maria da Silva Gonçalves

- José Maria Campos da Gama
- Marinice Pureza Gomes

Protocolo

- Kelly Sales Corrêa do Nascimento

Sub Secretaria

- Hilda Centeno Normando

Secretaria

- Carolina Falesi Sampaio Pereira
- Maria Claudia Borges Lobato
- Michele Silva Sampaio
- Renata Chaves Pinheiro
- Robson Figueiredo do Carmo
- Roni Carvalho Batista

Consultores da Brainstorming

- Raul José dos Santos Grumbach
- Rodrigo Pereira Grumbach
- Joe Weider da Silva
- Fernando Leme Franco
- Marco Antônio Garrido
- Luciano Mendes Nolasco



**TRIBUNAL DE CONTAS
DOS MUNICÍPIOS
DO ESTADO DO PARÁ**