

da comunicação a fim de melhorar as ações institucionais do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, assim como as ações dos órgãos jurisdicionados.

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

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

5. ESTRATÉGIA: OBJETIVOS E INICIATIVAS

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

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

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

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

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

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

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

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

A) Perspectiva Planejamento e Orçamento

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B) Perspectiva Pessoas, Aprendizado e Inovação

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

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

Iniciativa 4.1 Instituir política de gestão de pessoas.

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

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

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

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

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

Iniciativa 5.1 Definir e implantar política de gestão do conhecimento.

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

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

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

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

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

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

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

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

Objetivo 7: Planejar e disciplinar novos métodos de trabalho

Os acontecimentos de 2020 causaram efeitos permanentes em toda humanidade. A sociedade viveu uma série de novas experiências e não é diferente nas relações de trabalho. A adoção do sistema híbrido, remoto/presencial é um fato já consumado e certamente definitivo, assim, faz-se necessário a normatização do mesmo, assegurando a eficiência, já comprovada, com a garantia da saúde física e mental do trabalhador, bem como da utilização de novas ferramentas que possam otimizar o conjunto do binômio ser humano/tecnologia.

Iniciativa 7.1 Disciplinar as rotinas de trabalho remoto/presencial

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

C) Perspectiva Processos Internos

Objetivo 8: Aperfeiçoar a comunicação institucional interna.

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

Iniciativa 8.1 Fortalecer as instâncias responsáveis pela comunicação interna.

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

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

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

Iniciativa 9.1 Implantar o Portal do Jurisdicionado.

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

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

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

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

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

Iniciativa 10.1 Aprimorar os critérios de seletividade, com base em materialidade, relevância, risco e oportunidade, no planejamento das ações de fiscalização.

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

Objetivo 11: Aperfeiçoar o sistema de fiscalização.

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

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

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

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

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

Iniciativa 11.5 Aprimorar a fiscalização da transparência dos jurisdicionados.

Iniciativa 11.6 Fortalecer as abordagens estatísticas na realização de auditorias.

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

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

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

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

Iniciativa 12.1 Fomentar o comportamento ético e responsável.

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

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

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

Objetivo 13: Aperfeiçoar os processos de trabalho.

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

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

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

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

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

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

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

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

Iniciativa 14.1 Instituir unidade de controle interno.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Iniciativa 16.2 Instituir a política de comunicação institucional do Tribunal.

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

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

Objetivo 17: Contribuir para o desenvolvimento sustentável

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

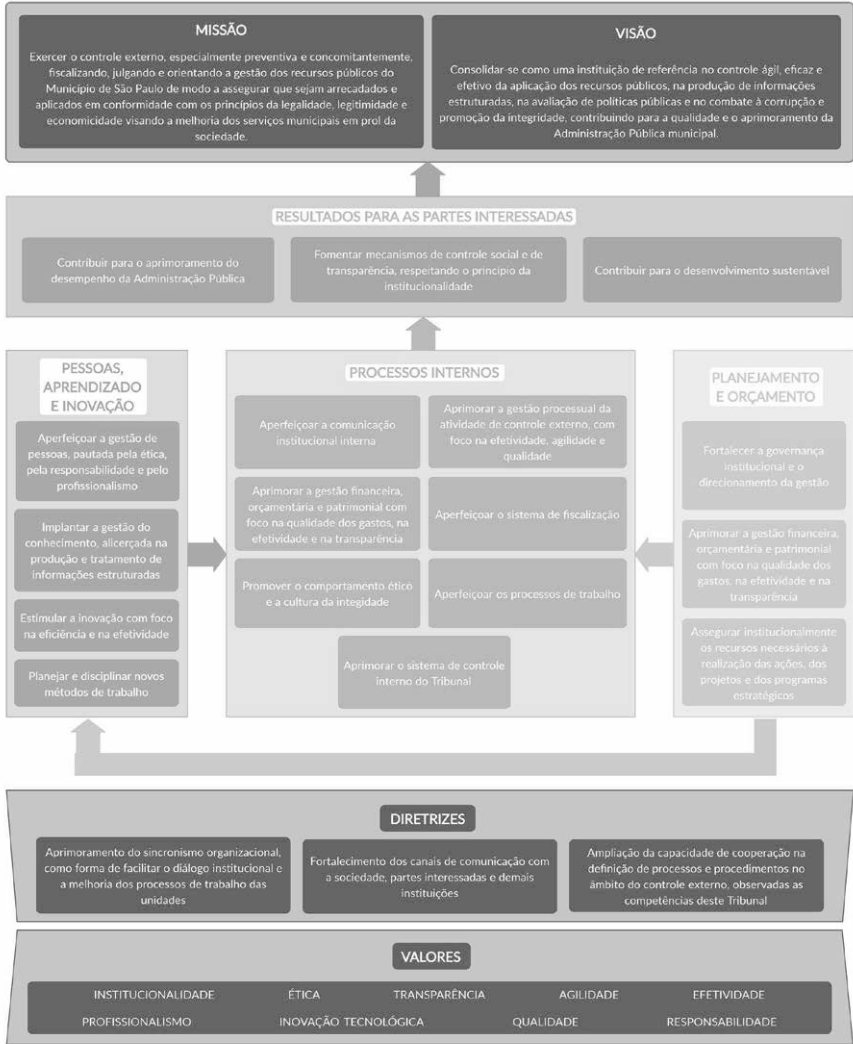
Iniciativa 17.1 Difundir e promover os objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU.

Iniciativa 17.2 Adotar práticas voltadas ao desenvolvimento sustentável.

Iniciativa 17.3 Realizar auditorias voltadas ao desenvolvimento sustentável.

6. MAPA ESTRATÉGICO

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



RESOLUÇÃO Nº 11/2021

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

VOTO DIVERGENTE

Destaco a relevância do Planejamento Estratégico como instrumento administrativo que vai orientar e auxiliar a Alta Administração no alcance de seus objetivos institucionais,

primando pela eficiência e qualidade, tendo por foco as metas e visão de futuro estabelecidas, de modo a tornar o exercício do controle externo na Cidade de São Paulo cada vez mais efetivo, ágil, transparente, buscando qualidade e firmeza de suas decisões, para que os gastos e investimentos públicos alcancem as demandas da sociedade.