

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

“Iniciativa 4.1 Instituir política de gestão de pessoas.”

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

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

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

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

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

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

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

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

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

TCM, 14 de julho de 2021.

ROBERTO BRAGUIM

Conselheiro Vice-Presidente

MINUTA B

PLANO ESTRATÉGICO 2020 - 2023

TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

FICHA TÉCNICA

Pleno

Conselheiro João Antonio da Silva Filho (Presidente)

Conselheiro Roberto Braguim (Vice-Presidente)

Conselheiro Eduardo Tuma (Corregedor)

Conselheiro Maurício Faria

Conselheiro Domingos Dissei

Comitê Gestor

Conselheiro João Antonio da Silva Filho (Presidente)

Angélica Fernandes (Chefe de Gabinete da Presidência)

Ricardo Epanimondas Leite Oliveira Panato (Secretário

Geral)

Mariana de Luna Cury (Coordenadoria Processual)

Gláucio Teixeira Tavares (Subsecretário Administrativo)

Egle dos Santos Monteiro (Assessora Jurídica Chefe de

Controle Externo)

Florestan Fernandes Junior (Assessor de Comunicação)

Lívio Mario Fornazieri (Subsecretário de Fiscalização e

Controle)

Luciana da Cunha de Castro Guerra (Chefe do Núcleo de

Governança e Gestão)

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

Xixo / Maurício Piragino (Diretor-Presidente da Escola de

Gestão e Contas)

Roseli de Moraes Chaves (Subsecretária Geral)

GTGov

Alexandre Cordeiro (Gab. MF)

Aline Berger Ceresino (SFC)

Aline Lucas B. Rodrigues (EC)

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

Antônio Carlos Mingrone (SG)

Carlos Eli Gonçalves (EC à época)

Cláudio Figo dos Santos Júnior (SFC)

Cláudio M. Filho (Gab. RB)

Daiesse Quênia Jaala S.Bomfim (SFC)

Dilian Guimarães (Gab. DD)

Dircceu de O. Mendes (Gab. JA à época)

Elio Esteves Junior (Gab. DD)

Fúlvio Giannella Junior (AI)

Gustavo O. Gallardo (Gab. MF à época)

Iara Conceição Ciroli (SA)

GTPE

Luciana Guerra (Coordenadora) (NNG)

João Vieira Barros (Gab. JA à época)

Lívio Mário Fornazieri (SFC)

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

Luiza Correia Hruschka (GRT)

Marcelo Veiga (Gab. DD à época)

Marcos Kuniyoshi (NTI)

Mário Augusto de T. Reis (NTI)

Miguel Roberto T. Kirsten (Gab. EES)

Moacir Marques da Silva (EC à época)

Natália S. C. Leme (Gab. JA)

Newton Antônio Pinto Bordin (AI/CE)

Sandro M. C. Mongelli (AI/CE)

Suzana Mergulhão de Oliveira (ETQC)

Vanessa de O. Ferreira (Gab. MF)

Wagner Dal Médico (EC)

Luciana Guerra (Coordenadora) (NNG)

Marcelo Veiga (Coordenador) (NNG)

Adriana Manolio (CP)

Claudio Barone (SA)

Cybele Prandini (SG)

Daiesse Quênia Jaala S.Bomfim (SFC)

Fernanda Roxo (AI/CE)

Fúlvio Giannella Junior (AI)

Gilson Piqueras Garcia (EC)

Juliana D’Alessandro Simonato (SA)

LISTA DE ABBREVIATURAS E SIGLAS

BSC – Balanced Scorecard

ETQC – Escritório do Controle da Qualidade Total

EMPP – Escritório de Monitoramento de Processos e Pro-

jetos

GTGov – Grupo de Trabalho Governança

GTPE – Grupo de Trabalho do Plano Estratégico

NGG – Núcleo de Governança e Gestão

PAF – Plano Anual de Fiscalização

SCI – Sistema de Controle Interno

SFC – Subsecretaria de Fiscalização e Controle

TCMSP – Tribunal de Contas do Município de São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

7. TRIBUNAL DE CONTAS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

O Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCMSP)

cumprir um relevante papel para a cidade, exercendo o controle externo e desempenhando sua função de fiscalizar o uso do dinheiro público e a qualidade dos serviços municipais.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8. O CICLO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

8.1. Primeira Rodada do Planejamento Estratégico

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

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

8.1.1. Grupo de Trabalho Governança (GTGov)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

8.1.2. Resolução nº 2 de 2019

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

d) aprimoramento do sincronismo organizacional, como forma de facilitar o diálogo institucional e a melhoria dos processos de trabalho das unidades;

e) fortalecimento dos canais de comunicação com a sociedade e demais instituições; e

f) ampliação da capacidade de cooperação na definição de processos e procedimentos no âmbito do controle externo, observadas as competências deste Tribunal.

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

A Resolução definiu, ainda, que os procedimentos de controle interno deverão estar integrados ao processo de gestão em todas as áreas e em todos os níveis, além de fomentar a

eficiência, a eficácia e a efetividade operacional; a integridade e a confiabilidade da informação produzida, bem como a sua adequada disponibilização; a conformidade com as leis e os regulamentos; e a adequada salvaguarda e proteção de bens, ativos e recursos públicos contra desperdício, perda, mau uso, dano, utilização não autorizada ou apropriação indevida.

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

8.1.3. Plano Anual de Fiscalização (PAF) 2019

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

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

e) efetivação de ações de controle com profundidade e detalhamento, visando ao atendimento do interesse público;

f) realização ampliada e aprimorada das Auditorias Operacionais, objetivando a avaliação da gestão, dos programas de governo e das políticas públicas;

g) ampliação do acompanhamento dos julgados deste Tribunal; e

h) identificação das prioridades de atendimento e julgamento das matérias de competência deste Tribunal, em consonância com o grau de relevância das matérias e de acordo com o estabelecido pelo Pleno.

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

8.2. Segunda Rodada do Planejamento Estratégico

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

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

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

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

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

9. METODOLOGIA ADOTADA

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

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

Pretendeu-se,