

PLANO ESTRATÉGICO

2021-2028

REVISÃO 24 - 28

PLANO ESTRATÉGICO

2021-2028

REVISÃO 24 - 28

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

R771p

Rondônia. Tribunal de Contas do Estado.

Plano estratégico 2021-2028: Revisão 24-28 / Tribunal de Contas do Estado de Rondônia. – Porto Velho: TCE-RO, 2024.

59p.

1. Planejamento Estratégico 2. Tribunal de Contas - Rondônia I. Título.

CDDir: 341.3852098111

Ficha Catalográfica elaborada pela Diretoria Setorial de Biblioteca / ESCon / TCE-RO

Composição

Conselheiro Presidente

Wilber Carlos dos Santos Coimbra

Conselheiro Vice-Presidente

Paulo Curi Neto

Conselheiro Corregedor

Edilson de Sousa Silva

Conselheiro Presidente da 1ª Câmara

Valdivino Crispim de Souza

Conselheiro Presidente da 2ª Câmara

Jailson Viana de Almeida

Conselheiro Ouvidor

Francisco Carvalho da Silva

Conselheiro Presidente da Escola Superior de Contas

José Euler Potyguara Pereira de Mello

Conselheiros Substitutos

Omar Pires Dias

Francisco Júnior Ferreira da Silva

Erivan Oliveira da Silva

Procurador-Geral do MPC

Miguidônio Inácio Loiola Neto

Corregedora Geral do MPC

Érika Patrícia Saldanha de Oliveira

Procuradores do MPC

Yvonete Fontinelle de Melo

Ernesto Tavares Victoria

Adilson Moreira de Medeiros

Willian Afonso Pessoa

Elaboração

Felipe Mottin Pereira de Paula
Igor Tadeu Ribeiro de Carvalho
Larissa Gomes Lourenço Cunha
Vinicius Schafaschek de Moraes

Revisão

Liliane Martins de Melo
Jenaldo Alves de Araújo

Projeto Gráfico e Editorial

Assessoria de Comunicação Social - ASCOM

Rodrigo Lewis Chaves
Patrícia Urbano Grenhas

Mensagem do Presidente

É com imensa satisfação e apreço que compartilho com os Senhores a revisão do nosso Plano Estratégico, um importante marco em nossa jornada de trabalho rumo à excelência no controle externo. Passaram-se três anos desde a implementação do nosso atual planejamento, e podemos observar avanços significativos que foram diretamente influenciados e conduzidos pela atuação técnica e incansável de cada um dos Senhores!

Nesse período, enfrentamos desafios sem precedentes, como a pandemia de COVID-19, e conseguimos responder ao nosso mister laboral de maneira exemplar. Nosso compromisso com uma cultura institucional baseada em evidências, diálogo e articulação com os gestores públicos tem sido fundamental para o sucesso alcançado.

Agora, é necessário olharmos para o futuro. A fim de garantir a ampliação dessa nova forma de atuação e fortalecer ainda mais nossa instituição, incorporamos em nossa carta estratégica diretrizes claras para o desenvolvimento interno. Essas diretrizes serão fundamentais para assegurar a perenidade e sustentabilidade de todas as nossas ações.

Uma das principais estratégias para impulsionar o desenvolvimento interno é o intenso investimento em ciência de dados e inteligência artificial por meio do controle externo orientado por dados. Esse investimento será o pilar central que nos levará a patamares mais elevados de qualidade em nossa atuação, trazendo resultados impactantes tanto em termos práticos quanto na redução dos custos operacionais.

Estamos entrando em um novo momento histórico para o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, projetado para colocar nosso controle externo na vanguarda nacional. O trabalho árduo, assíduo, técnico e diuturno realizado até aqui nos posiciona como referência na área e nos dá confiança para enfrentarmos os desafios futuros com determinação e expertise.

Gostaríamos também de destacar a inovação aplicada na elaboração deste tão almejado plano estratégico ao adotarmos conceitos anteriormente utilizados apenas no setor privado. Nossas premissas metodológicas, didático-pedagógicas e integrativas garantem que este plano seja uma ferramenta poderosa para aprendizagem organizacional e priorização efetiva das atividades. Com uma estrutura clara em dois eixos estratégicos - impacto na sociedade e aprimoramento institucional - estabelecemos metas mensuráveis e à luz da primazia da realidade, que serão concretizadas por meio das iniciativas traçadas e lançadas no referido plano.

Ressaltamos, ainda, por pertinência temática, a nossa busca pela transparência e clareza neste documento, utilizando princípios da linguagem simples, contudo técnica, aliada a elementos linguísticos, visuais e intuitivos, o que demonstra nosso compromisso com todos os membros e servidores envolvidos no processo, permitindo que cada um possa compreender sua importância nessa trajetória coletiva e sustentável para o bom desempenho da nossa instituição.

Por fim, espero que esta revisão do Plano Estratégico seja uma inspiração constante para continuarmos avançando rumo à excelência no controle externo, contribuindo efetivamente para o bem-estar da sociedade rondoniense.

Conselheiro Wilber Coimbra
Presidente

PLANO ESTRATÉGICO

2021-2028 **REVISÃO 24 - 28**

Sumário

INTRODUÇÃO	6
MAPA ESTRATÉGICO	9
PAINEL DE METAS	12
EIXO - A IMPACTO EXTERNO	18
EIXO B - DESENVOLVIMENTO INTERNO	41
SISTEMA DE PLANEJAMENTO	55

INTRODUÇÃO

**PLANO
ESTRATÉGICO**
2021-2028 REVISÃO 24 - 28

O plano estratégico, como se sabe, é ferramenta fundamental para orientar as ações de uma organização em direção aos seus objetivos de longo prazo, por oferecer uma visão abrangente e estruturada das metas, prioridades e estratégias que a organização pretende adotar para alcançar o sucesso, fornecendo uma direção clara e uma base sólida para a tomada de decisões, de sorte que a carta estratégica capacita a organização a antecipar desafios, identificar oportunidades e adaptar-se de forma eficaz às mudanças, garantindo assim sua sustentabilidade e crescimento contínuo.

Passados três anos da implementação do atual planejamento estratégico, podemos perceber avanços importantes que foram diretamente influenciados pela atuação do TCERO, tais como o combate à pandemia de COVID-19, a retomada das aulas presenciais e a melhoria dos indicadores de alfabetização.

Os referidos avanços só foram possíveis devido à nova cultura organizacional da instituição, na medida em se passou a atuar com foco na solução centrada em evidências, baseada em diálogo e articulação com os gestores públicos. Nesse sentido, a atuação destacada na coordenação de esforços intersetoriais e na disponibilização de informações relevantes aos jurisdicionados foi fundamental para que os gestores pudessem planejar e implementar políticas públicas com maior eficiência e eficácia. Isso, por sua vez, contribuiu significativamente para o bem-estar da sociedade.

Ao compreender a importância de uma atuação robusta e sustentável, a Gestão de 2024-2025 liderou a criação de um eixo estratégico na carta de diretrizes, visando fortalecer tanto o desenvolvimento interno quanto o externo.

No âmbito externo, destacam-se duas diretrizes fundamentais: (i) a indução para efetividade de políticas públicas, especialmente nas áreas de educação, saúde e desenvolvimento regional sustentável (ii) e o fortalecimento dos mecanismos de integridade para contribuir com o equilíbrio financeiro das contas públicas, a regularidade dos atos e das ações desenvolvidas pela administração, a transparência e a boa governança da gestão da coisa pública, por meio do controle externo, a fim de fomentar a *accountability* e a participação popular nos negócios públicos.



INTRODUÇÃO

PLANO
ESTRATÉGICO
2021-2028 REVISÃO 24 - 28

Internamente, foram delineadas três diretrizes essenciais: (i) a implementação do controle externo orientado por dados, para gerar informações de qualidade e ampliar a efetividade institucional; (ii) o foco em atrair e manter colaboradores engajados, saudáveis, capacitados e produtivos, para garantir a excelência na prestação de serviços públicos; (iii) e a estruturação de mecanismos de gerenciamento de riscos de processos e de conduta, visando fortalecer a integridade institucional.

Com efeito, as mencionadas diretrizes não apenas fortalecem o controle externo, mas também contribuem para a perenidade, eficiência, eficácia, efetividade e sustentabilidade das ações estatais.

A estratégia, que servirá como elo entre o desenvolvimento interno e a indução para efetividade de políticas públicas, será o significativo investimento em ciência de dados e inteligência artificial, por meio do controle externo orientado por dados, fazendo com que a precitada política de desenvolvimento institucional seja a força motriz que elevará o TCERO a níveis mais elevados de qualidade em sua atuação, tanto em termos de resultado quanto na redução de custos operacionais.

Diante disso, foram definidas as principais premissas para elaboração e monitoramento do Plano:

Metodologia integrativa: para se elaborar o Plano Estratégico utilizamos algumas metodologias de forma adaptada às diretrizes da instituição. As duas principais metodologias que deram o suporte conceitual ao plano constituído foram: Objectives and Key Results (OKR) e Must Win Battles (MWB);

Planejamento como plataforma para priorização: definir o que é estratégico, em contraposição ao que é importante, é o grande desafio ao se planejar ações de uma organização complexa como o TCERO. Neste documento, buscou-se apresentar, de forma clara e objetiva, quais são as prioridades organizacionais para o período de 2024 a 2028;

Estruturação em dois eixos estratégicos: o estratégia foi dividida em dois eixos fundamentais, o primeiro, composto por objetivos orientados a gerar impacto na sociedade e o segundo, estruturado por objetivos voltados a promover aprimoramentos



INTRODUÇÃO

PLANO
ESTRATÉGICO
2021-2028 REVISÃO 24 - 28

institucionais que garantam sustentabilidade aos objetivos finalísticos, gerando valor público e subsidiando o cumprimento da missão institucional.

Desdobramento em objetivos, metas, impactos e iniciativas: com a proposta de estruturar estratégias para o alcance dos objetivos, estabelecemos metas específicas e mensuráveis para cada um deles. As metas, por sua vez, foram associadas aos impactos almejados e desdobradas em iniciativas, traçadas para propiciar a concretização das metas estabelecidas;

Indicadores de impacto para acompanhar a efetividade da estratégia: na perspectiva de acompanhar os resultados de impacto destacamos alguns indicadores, que, apesar de não estarem consignados como metas institucionais, serão periodicamente acompanhados para avaliar a efetividade da estratégia adotada;

Linguagem simples: para a descrição desta carta estratégica buscamos implementar alguns conceitos da linguagem simples e elementos visuais que pudessem auxiliar na compreensão da estratégia. A utilização de uma linguagem acessível e o suporte de elementos visuais buscam reduzir a possibilidade de interpretações equivocadas, o que torna o plano mais atraente e favorece o engajamento dos servidores, propiciando que todos os atores estejam alinhados com a direção estratégica. A utilização de linguagem acessível também demonstra o compromisso da instituição com a transparência e com a participação efetiva de todos, criando uma base sólida para a implementação bem-sucedida do plano estratégico.

Registra-se, por fim, que as diretrizes delineadas na presente carta estratégica, tanto para o desenvolvimento interno quanto externo, objetivam assegurar uma atuação sólida, eficaz e sustentável no âmbito do controle externo, no firme propósito de não apenas garantir a perenidade das ações de controle externo, mas, principalmente, sustentar o progresso e o bem-estar do cidadão rondoniense, por intermédio da promoção de um ambiente pautado pela transparência, eficiência e confiança nas instituições governamentais.

**PLANO
ESTRATÉGICO**
2021-2028 **REVISÃO 24 - 28**

MAPA ESTRATÉGICO

MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028



Missão

Assegurar o uso eficiente, transparente e responsável dos recursos públicos, colaborando para que os resultados das políticas públicas beneficiem a sociedade.



Visão

Ser instituição de referência na utilização de dados públicos para o cumprimento do controle externo e fomento ao aprimoramento das políticas públicas em benefício da sociedade.



Valores

Justiça
Equidade
Integridade



MAPA ESTRATÉGICO 2024-2028

Objetivos Estratégicos

EIXO A: IMPACTO EXTERNO

01

INDUZIR A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, COM FOCO NA EDUCAÇÃO, SAÚDE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL.

02

FORTALECER OS MECANISMOS DE INTEGRIDADE E CONTRIBUIR PARA O EQUILÍBRIO FINANCEIRO DAS CONTAS PÚBLICAS, POR MEIO DO CONTROLE EXTERNO.



EIXO B: DESENVOLVIMENTO INTERNO

03

IMPLEMENTAR O CONTROLE EXTERNO ORIENTADO POR DADOS PARA GERAR INFORMAÇÃO DE QUALIDADE E AMPLIAR A EFETIVIDADE INSTITUCIONAL.

04

ATRAIR E MANTER SERVIDORES COMPROMETIDOS, QUALIFICADOS E PRODUTIVOS, EM UM AMBIENTE LABORAL SAUDÁVEL, PARA ASSEGURAR A EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.

05

ESTRUTURAR MECANISMOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DE PROCESSOS E DE CONDUTA, COM VISTAS A FORTALECER A INTEGRIDADE INSTITUCIONAL.

**PLANO
ESTRATÉGICO**
2021-2028 **REVISÃO 24 - 28**

PAINEL DE METAS

EIXO A: IMPACTO EXTERNO

OBJETIVO 1: INDUZIR A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS, COM FOCO NA EDUCAÇÃO, SAÚDE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL SUSTENTÁVEL.

Tema	Meta Estratégica	Impactos	Iniciativas
Educação	<u>Executar 90% das ações previstas no Projeto de Aprimoramento da Política de Alfabetização (PAIC).</u>	Indução de melhores resultados de alfabetização na rede pública de Rondônia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estimular o aprimoramento das estruturas internas das unidades jurisdicionadas; 2. Induzir o aperfeiçoamento das políticas de educação; 3. Fomentar o desenvolvimento das políticas de saúde; e 4. Induzir o desenvolvimento regional sustentável.
	<u>Executar 80% das ações previstas no Projeto de Apoio às Políticas para a Primeira Infância (ações voltadas para educação).</u>	Indução do aumento da taxa de acesso à educação infantil em Rondônia.	
Saúde	<u>Executar 80% das ações previstas no Projeto de Apoio às Políticas para a Primeira Infância (ações voltadas para a saúde).</u>	Indução da redução da taxa de mortalidade materna e infantil.	
		Indução do aumento da taxa de cobertura da política estratégica de saúde da família.	
Desenvolvimento Regional Sustentável	<u>Executar 80% das ações previstas no Projeto Controle para a Sustentabilidade.</u>	Indução do aumento da regularização ambiental no Estado.	
		Indução do aumento da regularização fundiária no Estado.	
		Indução do aumento da taxa de acesso ao saneamento básico.	

EIXO A: IMPACTO EXTERNO

OBJETIVO 2: FORTALECER OS MECANISMOS DE INTEGRIDADE E CONTRIBUIR PARA O EQUILÍBRIO FINANCEIRO DAS CONTAS PÚBLICAS, POR MEIO DO CONTROLE EXTERNO.

Meta Estratégica	Impacto	Iniciativas
Apreciar 80% das contas de governo no exercício de autuação.	Manutenção dos municípios com capacidade de pagamento de nível A.	
	Aumento da conformidade financeira das contas públicas (regra de ouro, limite de endividamento, disponibilidade de caixa, despesa com pessoal, etc).	1. Avaliação da integridade das demonstrações e balanços contábeis;
	Aumento do equilíbrio financeiro e atuarial do regime próprio de previdência social dos municípios.	2. Avaliação da receita orçamentária;
	Aumento da arrecadação de créditos da dívida ativa.	3. Avaliações de Caixa e de Investimentos; e
	Aumento do cumprimento dos percentuais mínimos para saúde e educação.	4. Projeção da estimativa de receita.
	Aumento da transparência da gestão fiscal.	



EIXO B: DESENVOLVIMENTO INTERNO

OBJETIVO 3: IMPLEMENTAR O CONTROLE EXTERNO ORIENTADO POR DADOS PARA GERAR INFORMAÇÃO DE QUALIDADE E AMPLIAR A EFETIVIDADE INSTITUCIONAL.

Meta Estratégica	Impactos	Iniciativas
<p>Implementar 80% das ações previstas no Programa de Controle Externo Orientado por Dados.</p>	<p>Aumento na eficiência dos processos de trabalho.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantir estruturas adequadas à boa governança de dados; 2. Desenvolver sistemas de informação que permitam o adequado gerenciamento de dados para o Controle Externo; 3. Desenvolver sistemas de informação que permitam o adequado gerenciamento dos recursos internos; e 4. Modernizar os meios e ferramentas de comunicação interna e externa.
	<p>Aumento da celeridade processual.</p>	
	<p>Aumento do volume de recursos fiscalizados.</p>	
	<p>Aumento do cumprimento das determinações do TCERO.</p>	
	<p>Redução dos custos operacionais das fiscalizações.</p>	
	<p>Aumento da participação social no controle externo.</p>	



EIXO B: DESENVOLVIMENTO INTERNO

OBJETIVO 4: ATRAIR E MANTER SERVIDORES COMPROMETIDOS, QUALIFICADOS E PRODUTIVOS, EM UM AMBIENTE LABORAL SAUDÁVEL, PARA ASSEGURAR A EXCELÊNCIA NOS SERVIÇOS PÚBLICOS.

Meta Institucional	Impactos	Iniciativas
<p><u>Atingir 85 pontos percentuais na pesquisa de Clima Organizacional.</u></p>	<p>Aumento da retenção de talentos.</p>	<p>1. Propiciar bem-estar financeiro aos servidores;</p>
	<p>Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.</p>	<p>2. Proporcionar um ambiente favorável ao bom desempenho funcional;</p>
	<p>Redução do absenteísmo.</p>	<p>3. Fomentar o desenvolvimento contínuo dos servidores; e</p>
	<p>Melhoria do clima organizacional.</p>	<p>4. Ampliar a efetividade da comunicação interna.</p>



EIXO B: DESENVOLVIMENTO INTERNO

OBJETIVO 5: ESTRUTURAR MECANISMOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS DE PROCESSOS E DE CONDUTA, COM VISTAS A FORTALECER A INTEGRIDADE INSTITUCIONAL.

Meta Institucional	Impactos	Iniciativas
<u>Executar 80% das ações previstas no Projeto de Segurança, Privacidade e Proteção de Dados.</u>	Redução da probabilidade de incidentes de segurança, privacidade e proteção de dados.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar o Sistema de Integridade e Gestão de Riscos; 2. Garantir a segurança da informação, a privacidade e a proteção de dados; e
<u>Implementar ao menos uma ação de tratamento em 80% dos riscos mapeados.</u>	Redução da probabilidade de incidentes de integridade.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Tratar os riscos mapeados.



**PLANO
ESTRATÉGICO**
2021-2028 **REVISÃO 24 - 28**

DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DO EIXO A - IMPACTO EXTERNO

Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Antes de definirmos as estratégias relacionadas ao **Eixo A - Impacto Externo** foi necessário passarmos por um processo de reflexão sobre quem somos e para que existimos enquanto instituição de controle externo. Nessa autorreflexão, concluiu-se que os Tribunais de Contas têm não apenas potencial, mas obrigação de impactar a sociedade por meio das ações de controle.

De acordo com o princípio 7 da ISSAI 12 (Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores), as Entidades de Fiscalização Superior devem "contribuir para o debate sobre as melhorias do setor público", com vistas a ser uma "fonte confiável, independente e objetiva de conhecimento e de orientação para apoiar mudanças positivas."

Essa forma de se pensar enquanto instituição está fundamentada na ideia que coloca os Tribunais de Contas no papel de órgão central da *accountability* pública e exige uma forma de atuar que tem como proposta garantir que a gestão dos recursos públicos atendam aos interesses da sociedade.

Essa perspectiva está declarada na Carta de 40 anos do Tribunal de Contas do Estado de Rondônia *ipsis litteris*:

Implícito à atribuição de avaliar a legitimidade e explícito enquanto competência conferida pela Constituição de 1988, aos Tribunais de Contas cabe também a atribuição de analisar, sob o aspecto operacional (art. 70 da CF), as ações dos agentes públicos. Essa competência, na prática, assegura aos Tribunais de Contas a atribuição de avaliar a qualidade dos processos da gestão pública, podendo verificar falha e sugerir melhorias em todo o ciclo de política pública. É nessa competência que reside uma das grandes contribuições dos Tribunais de Contas, no sentido de concorrer para o aperfeiçoamento da administração pública e da governança, com a possibilidade de avaliar todo o ciclo da gestão, compreendendo fases como orçamento, diagnóstico, elaboração e avaliação de resultados. A propósito, cabe referir a recente inovação trazida pela Emenda Constitucional (art. 37) nº 109, de 2021: "Os órgãos e entidades da administração pública, individual ou conjuntamente, devem realizar avaliação das políticas públicas, inclusive com divulgação do objeto a ser avaliado e dos resultados alcançados, na forma da lei.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Para muito além das funções fiscalizadora, judicante, consultiva, sancionadora, normativa, pedagógica e reintegradora, aos Tribunais de Contas também cabem outras funções essenciais para a indução de aperfeiçoamentos relevantes nas operações da gestão pública que levem a melhores resultados e à consecução dos direitos sociais garantidos na Constituição de 1988.

É necessário reconhecer aos Tribunais de Contas as funções indutora, colaborativa e articuladora, para que a atuação do sistema de controle provoque aprimoramentos na gestão e gere impacto nos resultados das políticas públicas.

Por meio dessas funções, os Tribunais de Contas podem fornecer elementos técnicos como a disponibilização de informações qualificadas, *benchmarking* e boas práticas que induzam os gestores a tomarem decisões efetivas e com foco em resultados.

Nesse processo de indução é possível lançar mão de estratégias de articulação interinstitucional que assegurem ao gestor conhecer as boas práticas recomendadas e decidir, a partir de amplo diálogo em torno de uma agenda especializada, qual utilizar para gerar os resultados esperados na política em análise.

Essa agenda política cria um efeito prático importante: priorização. O problema colocado na mesa de discussão passa a ser prioridade para os atores, na medida em que assumem compromissos em conjunto e passam a trabalhar em sintonia para solução das causas postas em evidência, compartilhando responsabilidades.

Ademais, encaminhamentos feitos em conjunto, de forma interinstitucional, geram segurança técnica e jurídica aos gestores, tanto porque as decisões acabam sendo tomadas com base em evidências fornecidas pelos especialistas que auxiliam nas discussões, quanto porque os encaminhamentos das discussões são referendados pelos principais agentes de controle (Ministério Público e Tribunal de Contas).



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Nesse contexto, assumimos duas premissas. A primeira delas é que as nossas atividades precisam agregar valor, o que em termos práticos exige que as auditorias sejam associadas ao aprimoramento da governança/gestão dos recursos públicos e aos benefícios sociais relevantes, como ampliação do acesso ou melhoria da qualidade, por exemplo.

Isso implica uma nova cultura de seleção dos objetos de controle e implementação de melhores práticas no ciclo de vida das auditorias, tendo como foco “a capacidade de a auditoria agregar valor, por meio de sua contribuição para avaliação e a melhoria da gestão pública” (ISSAI 3000/3.2, 2004).

A segunda é o foco nos problemas sociais mais relevantes. Assumimos que nada adianta melhorarmos nossos indicadores internos se não geramos valor à sociedade. Isso exigiu que olhássemos para fora dos muros da organização para enxergar quais são os principais problemas estruturais enfrentados pelas pessoas. E, para que isso fosse possível, o processo de definição das prioridades organizacionais foi repensado, a partir do método de plano de mudança referenciado pelo INSPER (Instituto de Ensino e Pesquisa), que envolve os passos apresentados na Figura 1.



Figura 1- Plano de Mudança, INSPER

A seguir descrevemos os fundamentos para a eleição de cada um dos objetivos do EIXO A - Impacto Externo.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

OBJETIVO 1

Induzir a efetividade das políticas públicas, com foco na educação, saúde e desenvolvimento regional sustentável



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Por que escolhemos a Educação?

O primeiro eixo estratégico está focado em promover o bem-estar e preparar a sociedade de Rondônia para o futuro. Dentro do Objetivo Estratégico 1, a Educação foi escolhida pela Alta Administração como o primeiro ponto focal para a estratégia organizacional. Essa política pública foi priorizada em razão de sua importância estratégica para o desenvolvimento humano e para construção de um futuro próspero.

De acordo com pesquisas científicas, a qualidade da educação na primeira infância gera efeitos positivos a longo prazo, como a melhora da capacidade de desenvolvimento e aprendizagem no decorrer da vida e, conseqüentemente, aumento das chances de qualificação e sucesso profissional (Donoghue. et al. 2017; Van Belle 2016).

Por meio de uma série de reuniões técnicas com a mobilização de especialistas e atores locais da política educacional, bem como discussões internas sobre os desafios do Plano Nacional de Educação e entrevistas com a Alta Administração, foram construídos os direcionadores estratégicos de alto nível a partir da especificação e dimensionamento do problema e definição de um plano de mudança.

O processo de especificação do problema foi constituído em consonância com os princípios da gestão baseada em evidências, sendo assim, utilizou-se técnicas de mineração e análise de dados, bem como pesquisas bibliográficas e identificação de possíveis redes de referência.

Em uma primeira etapa buscou-se: i) mensurar, por região geográfica em cada município, o problema com o maior nível de granularidade e atualidade disponíveis; ii) medir a evolução do problema e avaliar a sua tendência; e iii) compreender suas conseqüências e relação com outros problemas.

Assim, iniciou-se um processo progressivo de aquisição, organização, tratamento e análise de bases de dados que se desenvolveu ao longo de todas as demais etapas, gerando novas descobertas e *insights* para apoiar as decisões tomadas.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Especificamente sobre o tema alfabetização, foram realizadas pesquisas exploratórias para classificar as redes municipais por criticidade, considerando o tamanho da rede e o desempenho em avaliações diagnósticas; identificou-se as escolas de referência com melhor e pior desempenho e promoveu-se reflexões sobre as características em comum por meio da análise correlativa de variáveis, dentre outras experimentações que permitiram abordar o problema de maneira estruturada e com base em dados.

As Figuras 2 e 3 demonstram o nível de proficiência dos alunos em leitura e matemática ao final do 3º ano em 2016.

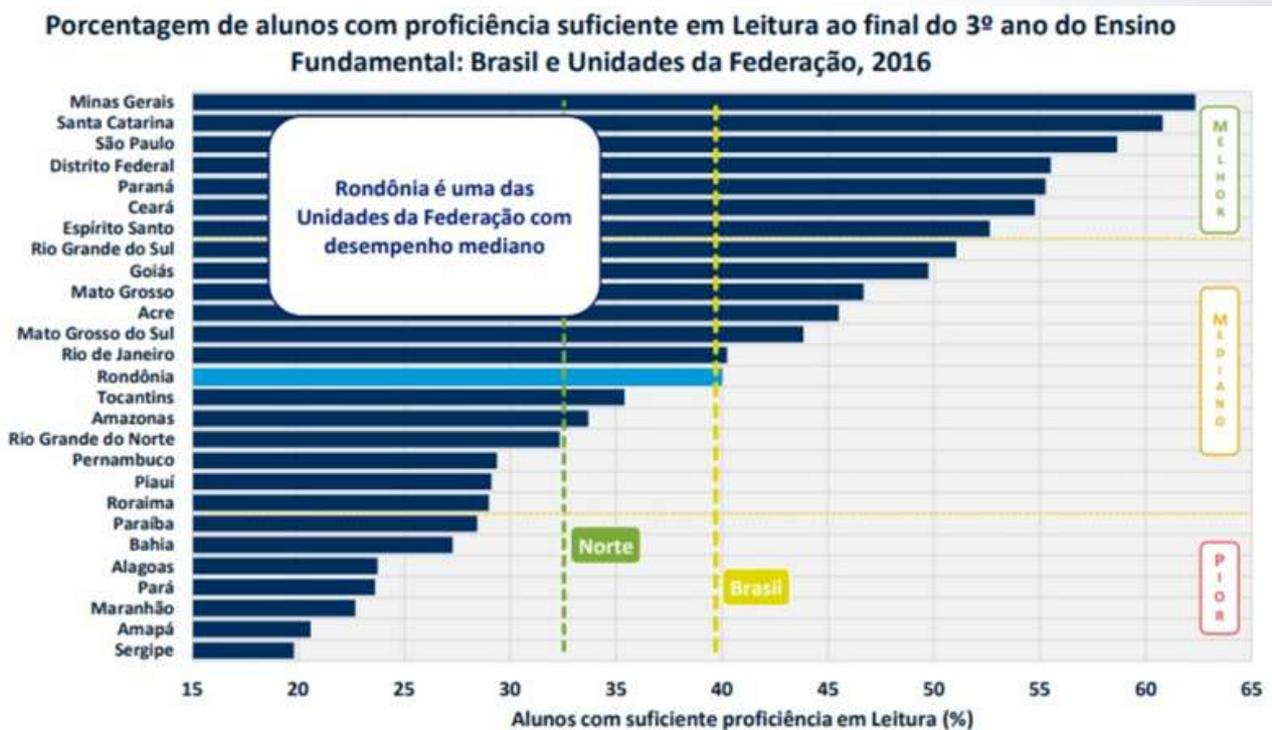


Figura 2 - Proficiência em leitura



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Porcentagem de alunos com proficiência suficiente em Matemática ao final do 3º ano do Ensino Fundamental: Brasil e Unidades da Federação, 2016

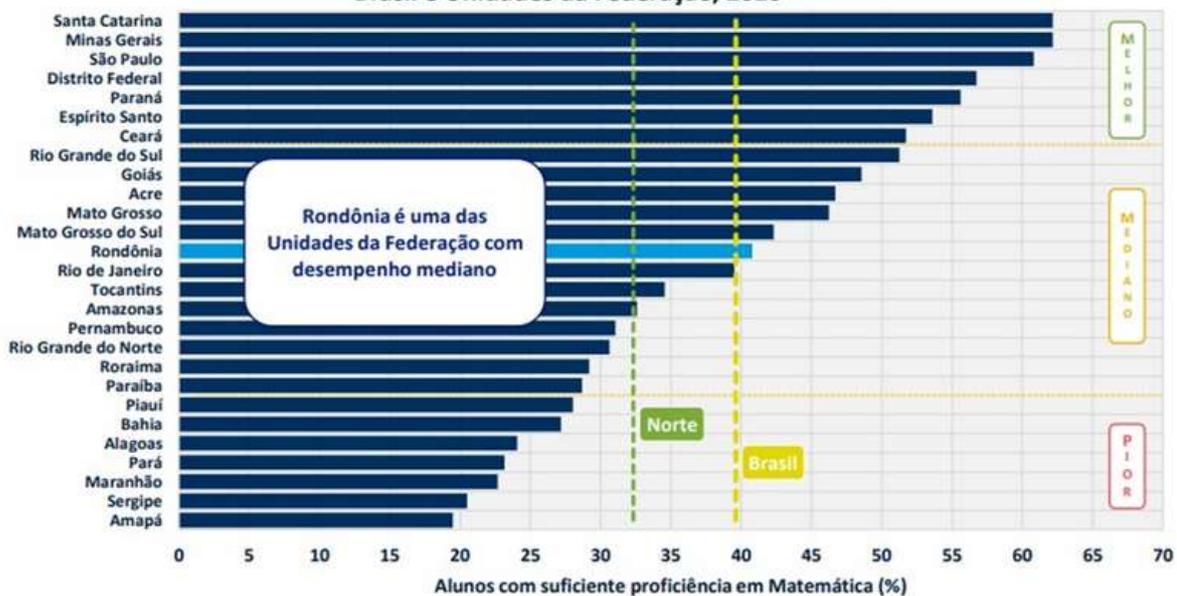


Figura 3 - Proficiência em matemática

Na Figura 4 demonstramos os gráficos sobre a Avaliação Nacional da Alfabetização, em que é possível observar que todas as redes municipais de Rondônia apresentaram baixo desempenho. A dispersão mostrou que os resultados giraram em torno de 2 a 2,4 dentro de uma escala de 0 a 4,3, revelando que as redes, em geral, não alfabetizavam as crianças na idade certa:

Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

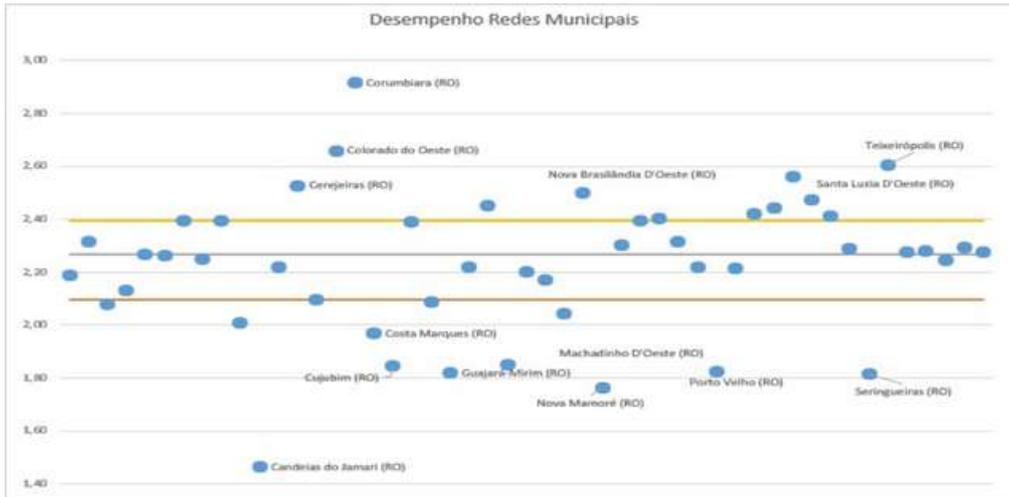


Figura 4 - Desempenho das Redes Municipais

A Figura 5 demonstra que, com exceção de Corumbiara, as redes de Rondônia sequer conseguem alfabetizar 50% dos alunos em nível aceitável. Em alguns casos, como Porto Velho, por exemplo, apenas 13% dos alunos saíam do 3º ano do ensino fundamental sabendo ler, escrever e realizar operações matemáticas básicas em nível aceitável:

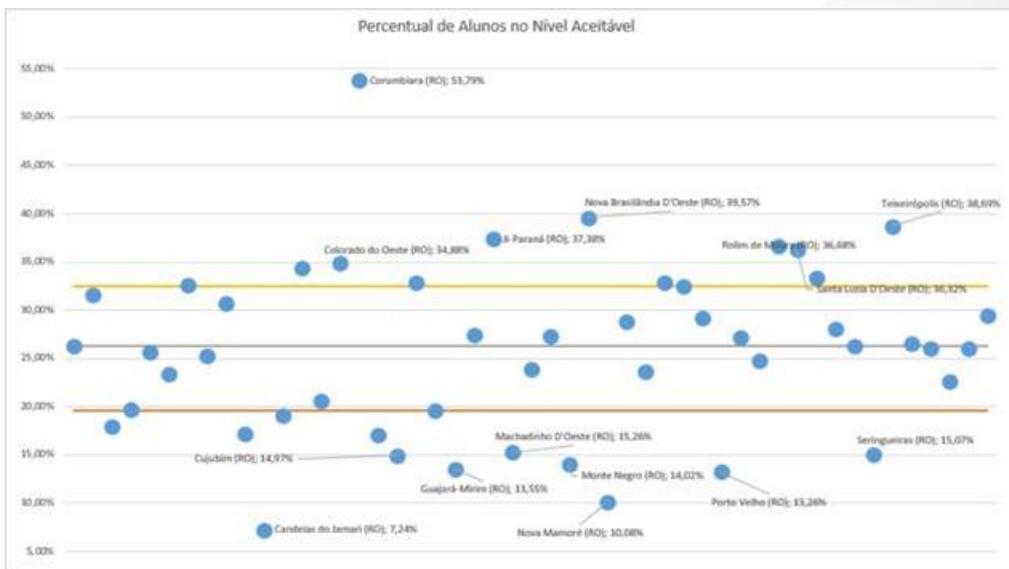


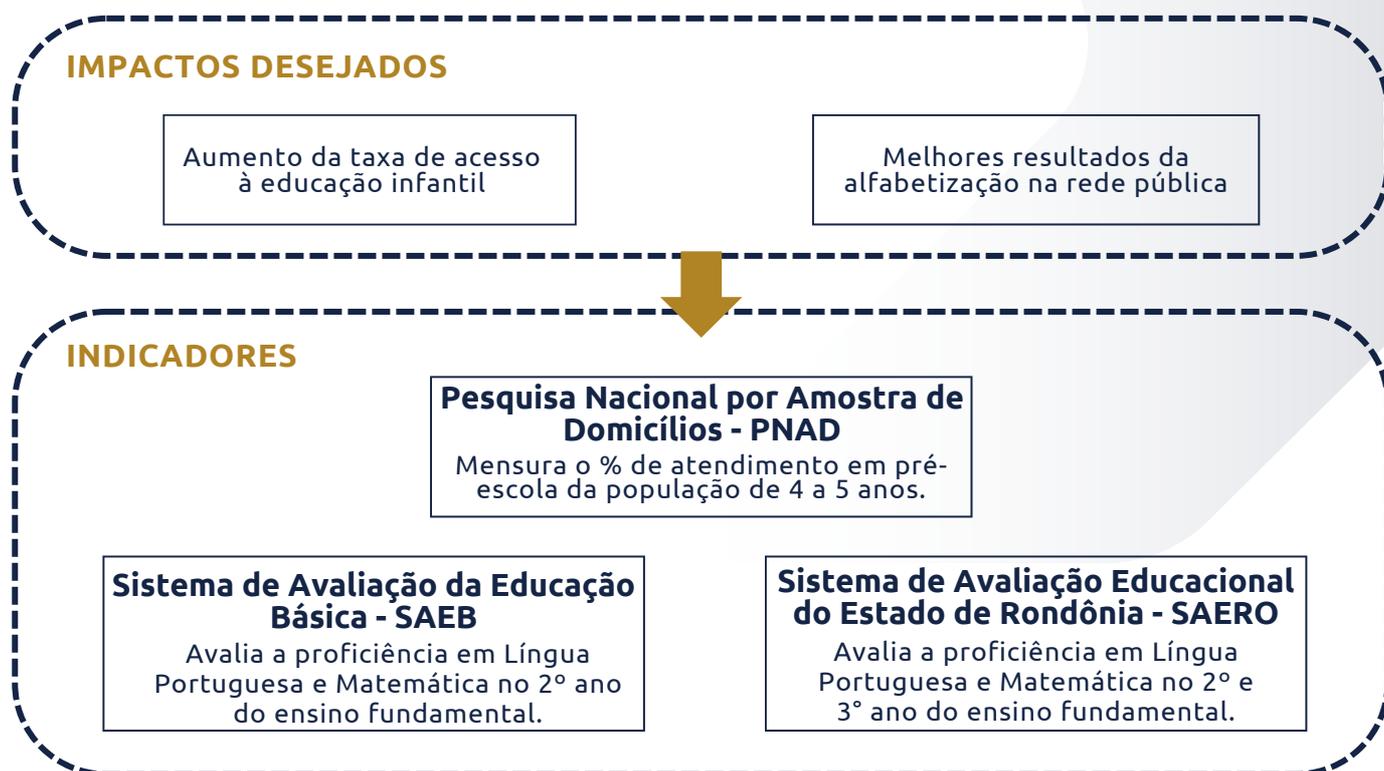
Figura 5 - Percentual de Alunos no Nível Aceitável

Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Os resultados das análises foram discutidos com especialistas para validação e apresentados a auditores e lideranças para nivelamento de informações. Neste contexto foram destacados dois grandes desafios, quais sejam:

- | | |
|------------------|---|
| DESAFIO 1 | Poucas vagas em creche e pré-escola: apenas 11% das crianças de 0 a 3 anos têm acesso à creche, e 60% das crianças de 4 e 5 anos têm acesso à pré-escola. |
| DESAFIO 2 | Baixo índice de alfabetização na idade certa: em média 60% das crianças não são alfabetizadas na idade certa. |

A partir desta análise situacional, definimos alguns impactos desejados e indicadores relevantes que nortearam a construção das nossas metas e iniciativas. São eles:



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Por que escolhemos a Saúde?

A primeira infância compreende os primeiros 6 anos de vida da criança e é uma fase crucial para seu desenvolvimento físico, cognitivo, socioemocional e linguístico. Durante esse período, ocorrem avanços significativos que influenciarão diretamente sua capacidade de aprendizado, formação da personalidade e caráter, impactando no desempenho escolar e na formação de cidadãos responsáveis.

É fundamental destacar que problemas durante os primeiros anos de vida podem afetar negativamente o desenvolvimento saudável do cérebro. Por isso, é essencial garantir cuidados desde o período pré-natal, por meio do acompanhamento adequado da saúde materna. Além disso, os primeiros dias após o nascimento são particularmente críticos para a saúde tanto da criança quanto da mãe.

Diante disso, a atenção à saúde materno-infantil foi estabelecida como uma prioridade estratégica nos próximos anos. Para embasar a estruturação da estratégia, foram realizadas análises detalhadas de dados e estatísticas oficiais, além de reuniões com especialistas e profissionais envolvidos no sistema de saúde.

Nesse contexto, é importante registrar que a meta da Organização Mundial da Saúde (OMS) é reduzir a taxa de mortalidade infantil para menos de 10 óbitos a cada 1.000 nascidos vivos. Embora Rondônia tenha apresentado diminuição na mortalidade infantil nas últimas duas décadas, ainda há espaço para melhorias significativas nos índices relacionados às mortes evitáveis.

É preocupante observar que a maioria dos óbitos infantis ocorre no primeiro ano de vida. Em Rondônia cerca de 84% das mortes registradas acontecem antes do primeiro aniversário e grande parte dos óbitos ocorre mais especificamente até o vigésimo oitavo dia. Ainda mais alarmante é saber que muitos desses óbitos poderiam ter sido evitados com acesso adequado aos cuidados necessários durante o pré e pós-natal. A Figura 6 mostra o percentual de mortes que poderiam ser evitadas por tipo de acesso.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

PROPORÇÃO DE MORTES QUE PODERIAM SER EVITADAS PELO ACESSO A SERVIÇOS ADEQUADOS DE SAÚDE

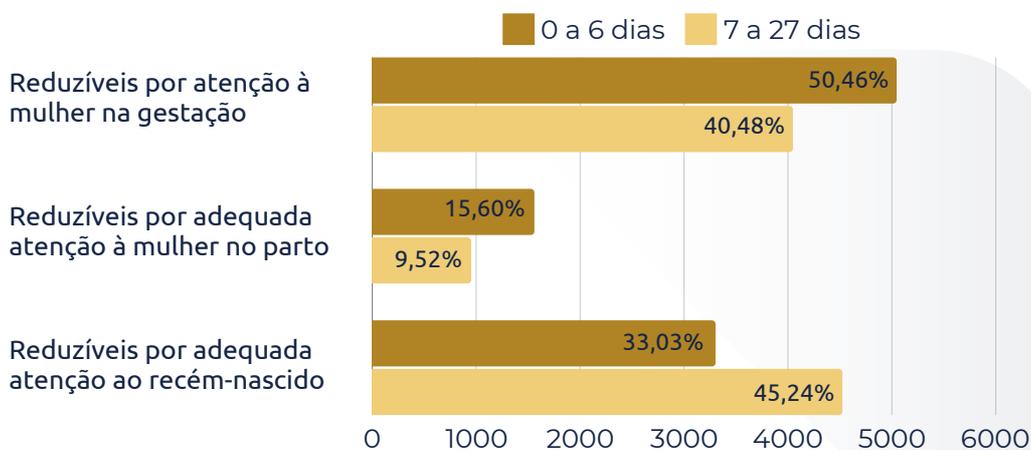


Figura 6 - Impactos desejados e indicadores

A universalização dos cuidados pré-natais ainda é um grande desafio para o nosso Estado. Considera-se que uma mulher deve realizar, no mínimo, 6 consultas de acompanhamento com profissionais de saúde durante a sua gestação. Mas, em Rondônia, no ano de 2022, aproximadamente 1/3 das mulheres com nascidos vivos não completaram o número mínimo de consultas.

Pesquisas constataram que gestantes cujo pré-natal foi tardio ou incompleto possuem 3,8 vezes mais chances de se sujeitarem a parto prematuro, em comparação com mulheres que tiveram acesso a um pré-natal adequado. Outro dado importante é que 27 municípios rondonienses apresentaram, no mesmo ano, uma taxa de mortalidade neonatal (até 27 dias de vida) acima da meta global e da média estadual.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Ainda no processo de investigação sobre os fatores que influenciam as taxas de mortalidade infantil constatou-se, por meio de dados secundários de um estudo desenvolvido pelo Laboratório de Microbiologia da Fiocruz de Rondônia, uma taxa de prevalência de infecções urinárias em gestantes de Porto Velho de 53,6% (776/1449), índice muito superior à média relatada em outros estudos que é de aproximadamente 8%.

A infecção do trato urinário está fortemente associada à mortalidade neonatal e o seu diagnóstico e tratamento devem ser realizados oportunamente pelas equipes de Atenção Básica, durante as consultas de acompanhamento pré-natais. A ausência de diagnóstico e tratamento oportuno de infecções urinárias recorrentes e/ou de repetição está associada ao aumento de partos prematuros e casos de septicemia dos recém-nascidos.

Complicações perinatais resultantes da baixa resolutividade na Atenção Primária à Saúde representam custos significativos para o sistema de saúde, devido ao aumento dos encaminhamentos para serviços especializados, aumento das taxas de internações hospitalares e tempo de permanência e maior demanda por serviços de terapia intensiva e procedimentos de alta complexidade.

Nesse contexto, faz-se necessário ampliar o acesso à assistência pré-natal para produzir um impacto nos preditores de sobrevivência infantil (peso no nascimento e prematuridade), a fim de acelerar a redução das taxas de mortalidade neonatal.

Assim, os dois grandes desafios foram destacados:

DESAFIO 1 Baixo índice de cobertura pré-natal.

DESAFIO 2 Baixa resolutividade da assistência pré-natal na Atenção Básica.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

O plano de mudança para esses desafios perpassa por identificar e propor aos órgãos de gestão da saúde estratégias para ampliar o acesso e melhorar a qualidade dos serviços de atenção pré-natal prestados nas Unidades Básicas de Saúde - UBS. Para tanto, o TCERO realizará, periodicamente, ao longo dos próximos anos, avaliações quali-quantitativas para fornecer aos gestores de saúde e outras partes interessadas recomendações para melhorar os indicadores de desempenho das UBS sobre serviços pré-natais. Com base nesse diagnóstico, o plano de mudança contempla também o incentivo à implementação de arranjos de colaboração em políticas de saúde para fortalecimento da atenção primária à saúde materno-infantil.

IMPACTOS DESEJADOS

Aumentar a cobertura da estratégia de saúde da família

Melhorar a qualidade da assistência materno-infantil



INDICADORES

Sistema de Informação em Saúde para a Atenção Básica - SISAB

Proporção de gestantes com pelo menos 6 (seis) consultas pré-natal realizadas

Agência Estadual de Vigilância Sanitária - AGEVISA

Taxa de mortalidade neonatal

Secretaria Estadual de Saúde - SESAU

Taxa de cobertura da estratégia de saúde da família



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Por que escolhemos o Desenvolvimento Regional Sustentável?

O Desenvolvimento Econômico Sustentável foi estabelecido como uma prioridade estratégica em Rondônia devido à necessidade de impulsionar os investimentos, gerar empregos, aumentar a renda e melhorar a produtividade no Estado, sempre respeitando os preceitos socioambientais da região.

Para definir as prioridades, foram realizadas diversas reuniões técnicas internas e um amplo ciclo de conversas envolvendo instituições como FIERO, FECOMÉRCIO, IFRO, SEFIN, UNIR, EMATER, EMBRAPA, MAPA, IDARON, SEDAM e SEPAT.

Nesse processo, observou-se que existem inúmeras questões relevantes que precisam ser consideradas ao se traçar uma estratégia de atuação. A primeira delas é que, apesar do crescimento do nível de produção em Rondônia estar acima da média brasileira, os benefícios sociais desse crescimento ainda não tiveram um impacto significativo na renda dos trabalhadores.

O rendimento médio do trabalhador em Rondônia cresceu menos do que a média brasileira nos últimos anos. Enquanto o rendimento real do trabalhador formal no Brasil teve um aumento de 27% entre 2016 e 2020, em Rondônia a variação foi de apenas 15%.

Isso resultou em uma disparidade salarial entre diferentes regiões do país. Nas regiões Centro-Oeste, Sul e principalmente no Sudeste houve um aumento no rendimento médio dos trabalhadores. No entanto, as regiões Norte e Nordeste têm apresentado uma tendência discreta de queda na renda familiar.

Além disso, a participação do setor informal no mercado de trabalho é mais expressiva nas regiões Norte e Nordeste. Em Rondônia, especificamente, o setor informal tem uma forte presença, acima da média nacional: mais de 30% das pessoas ocupadas trabalham por conta própria no estado.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Essa situação tem consequências negativas tanto para os trabalhadores quanto para a economia e o setor público. O rendimento médio dos trabalhadores formais em Rondônia é 69% maior do que o dos trabalhadores informais.

Além dessas questões econômicas relacionadas ao baixo crescimento da renda e ao trabalho informal, temos também desafios estruturais como a dificuldade de acesso a polos de inovação, pesquisa e desenvolvimento, baixa escolaridade da população e falta de regularização ambiental e fundiária.

Grande parte das glebas territoriais em Rondônia está sob domínio da União, mesmo após quase quatro décadas desde sua criação, em 1981.

Essa falta de regularização fundiária tem consequências diretas na implementação de políticas públicas e na geração de receitas para o Estado. Além disso, impede a abertura de créditos e a entrada de novos investimentos, dificultando o pleno desenvolvimento da região.

A falta de regularização ambiental e fundiária coloca em xeque o futuro dos investimentos em Rondônia e dos seus recursos naturais - principal ativo econômico da região. A ausência de uma gestão adequada do território compromete a segurança jurídica necessária para atrair investidores e promover o crescimento sustentável.

A regularização fundiária é fundamental para garantir a posse legal da terra aos produtores rurais, assegurando-lhes acesso ao crédito agrícola, programas governamentais e incentivos fiscais. Além disso, ela contribui para evitar conflitos agrários e promover um ambiente propício ao desenvolvimento econômico no setor agropecuário.

No contexto do Desenvolvimento Econômico Sustentável, a regularização ambiental também desempenha um papel crucial. Ela visa estabelecer normas e critérios para garantir a preservação dos recursos naturais, conciliando as atividades produtivas com a conservação do meio ambiente.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

A falta dessa regularização afeta diretamente os esforços em prol da sustentabilidade ambiental, dificultando a implementação de práticas sustentáveis nas atividades econômicas. Isso pode ter repercussões a longo prazo, afetando o posicionamento competitivo do setor agropecuário frente às exigências cada vez maiores por modelos baseados em alta tecnologia e sustentabilidade.

Para superar esses desafios estruturais é necessário investir na regularização ambiental e fundiária em Rondônia. Isso envolve fortalecer os órgãos responsáveis pela gestão territorial, agilizar os processos de titulação de terras e criar mecanismos eficientes para resolver os conflitos agrários existentes.

Além disso, é fundamental fomentar políticas públicas que incentivem práticas sustentáveis na agricultura e pecuária, promovendo uma produção mais eficiente com menor impacto ambiental.

Dessa forma, ao correlacionar as questões econômicas - como baixo crescimento da renda e trabalho informal - com os problemas estruturais relacionados à regularização fundiária, é possível identificar que a busca pelo Desenvolvimento Econômico Sustentável em Rondônia depende diretamente dessas medidas voltadas à segurança jurídica das propriedades rurais e à preservação dos recursos naturais. Somente assim será possível criar um ambiente propício ao crescimento econômico equilibrado, respeitando os preceitos socioambientais da região.

Dessa forma, elegeram-se com principais desafios os relacionados a seguir:

DESAFIO 1 Baixo índice de regularização fundiária em Rondônia.

DESAFIO 2 Baixo índice de regularização ambiental em Rondônia.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Esse cenário de desafios foi compreendido pelo Tribunal de Contas do Estado de Rondônia, que agora passa a apresentar um plano estratégico de atuação para o desenvolvimento do Estado, a fim de fazer frente aos principais riscos que ameaçam a sustentabilidade da região, bem como para destravar oportunidades que podem alavancar a capacidade de desenvolvimento sustentável.

Dentro dessa proposta, estão previstas estratégias para induzir a regularização fundiária e ambiental do Estado, o aprimoramento dos processos de comando e controle do uso dos recursos ambientais, a avaliação das políticas que fomentam a produção sustentável e a geração de receita por meio dos serviços ecológicos para o Estado e para a iniciativa privada.

O intuito de realizar ações de controle nas políticas de incentivo aos arranjos produtivos estratégicos é contribuir com disposições institucionais que favoreçam o crescimento geral do nível de atividade econômica e a geração de empregos formais, assegurando a melhor relação entre custos e benefícios econômicos e sociais.

IMPACTOS DESEJADOS

Aumento da capacidade de gerar receita e atrair investimentos

Regularização fundiária e ambiental do Estado

Aumento do saneamento básico

INDICADORES

Produto Interno Bruto - PIB

Soma de todos os bens e serviços produzidos no Estado

Taxa de Propriedades Regularizadas - TPR

Taxa de Propriedades Regularizadas sob o aspecto fundiário e ambiental

Cadastro Ambiental Rural - CAR

Taxa de análise definitiva de CAR

Saneamento Básico - SB

Taxa de saneamento básico

Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

OBJETIVO 2

Fortalecer os mecanismos de integridade e contribuir para o equilíbrio financeiro das contas públicas, por meio do controle externo



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Por que escolhemos integridade e equilíbrio financeiro das contas públicas?

A corrupção gera prejuízos incalculáveis à sociedade. Além das centenas de milhões de reais desviados que afetam o desempenho de políticas públicas fundamentais, também sofremos com o pessimismo e o baixo nível de confiança que aumentam o custo Brasil e afastam novos investidores do país. O Índice de Percepção da Corrupção (IPC), principal indicador de corrupção no mundo, coloca o Brasil na 94ª posição em um *ranking* com 180 países.

Exemplos que demonstram o impacto da corrupção nos serviços públicos estão em toda a parte. No período da pandemia muitas pessoas perderam a vida por falta de insumos básicos e muitas crianças e jovens, em especial os mais vulneráveis, ficaram sem acesso à educação básica.

Fator preponderante para a seleção desta prioridade estratégica é o *know-how* e o perfil histórico de atuação institucional no enfrentamento das ilegalidades praticadas contra a Administração Pública. O Tribunal de Contas de Rondônia tem se notabilizado no combate à corrupção, realizando inúmeros trabalhos em conjunto com os órgãos de investigação. Tratar desse tema em nível estratégico passa por robustecer a estrutura, os processos e os instrumentos institucionais para ampliar e dar solidez aos resultados, em especial, para fortalecer as instituições públicas.

Outro papel importante da atuação do Tribunal de Contas é na fiscalização do cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Essa é uma das principais missões exercidas pelos Tribunais de Contas, que advém da competência assegurada no art. 70, *caput*, da Constituição Federal de 1988, de realizar a fiscalização orçamentária e financeira da Administração Pública.

Atribuição especialmente relevante porque busca assegurar o cumprimento de regras fundamentais de aplicação dos recursos públicos e, assim, reduzir os riscos de desequilíbrio das contas públicas.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

Na prática, garantir o cumprimento das regras fiscais é fundamental para assegurar o controle do endividamento público, liquidez e transparência aos gastos, o que contribui para aumentar a capacidade de pagamento da Administração Pública e, por consequência, para garantir o financiamento de políticas públicas essenciais.

Atualmente, 47 dos 52 municípios apresentam bom índice de cumprimento da LRF. A proposta de atuação do TCERO é induzir, por meio dos controles realizados nas contas, que todos os Entes consigam atingir e se manter no conceito "A" de capacidade de pagamento.

O equilíbrio fiscal das contas públicas gera credibilidade para a Administração Pública e, por consequência, fortalece o ambiente de negócios no Estado, atraindo investimentos.

Diante desse cenário, reuniões técnicas resultaram na definição de ações estratégicas a serem realizadas para detecção, investigação e prevenção de problemas de integridade. Devemos implementar ações de controle que busquem identificar atos de corrupção, bem como induzir a implementação de medidas estruturantes de governança e gestão para reduzir riscos de integridade.

Em busca de garantir o equilíbrio das contas públicas, equipe especializada realiza checagens por meio de 26 papéis de trabalho para verificar o processo de gestão fiscal-orçamentária, analisando da projeção de receita e arrecadação a aplicação dos recursos e o cumprimento das regras de responsabilidade fiscal. Questões como atingimento das metas fiscais, avaliação de caixa e de investimentos, equilíbrio dos Regimes de Previdência, financiamento das despesas correntes, dívida ativa e limite de endividamento são analisadas todos os anos pelo Tribunal de Contas de Rondônia. Apesar dos resultados já obtidos de aumento da hígidez das contas e melhora da capacidade de pagamento dos Entes Públicos, é fundamental avançar para garantir sustentabilidade às contas públicas.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

A seguir destacamos os desafios identificados neste processo:

- | | |
|------------------|---|
| DESAFIO 1 | Falhas nos mecanismos da governança pública (liderança, estratégia e controle). |
| DESAFIO 2 | Falhas na estruturação das linhas de defesa (falta de auditoria interna, gestores não preparados para gestão de riscos, controles internos ineficientes). |
| DESAFIO 3 | Obras paralisadas gerando prejuízos aos cofres públicos e passivos sociais. |
| DESAFIO 4 | Ilegalidades na execução dos contratos (pagamentos por contratos não executados ou executados em desacordo com o contrato). |
| DESAFIO 5 | Necessidade de maior controle das Contas Públicas para ampliar a capacidade de pagamento dos municípios de Rondônia. |
| DESAFIO 6 | Desconformidade financeira das contas públicas (regra de ouro, limite de endividamento, disponibilidade de caixa, despesa com pessoal, etc). |
| DESAFIO 7 | Desequilíbrio financeiro e atuarial do RPPS dos municípios. |
| DESAFIO 8 | Baixa transparência da gestão fiscal. |

A partir da análise da situação atual e a identificação dos desafios mais relevantes, destacamos os principais impactos desejados e alguns indicadores pertinentes para avaliação dos resultados alcançados.



Definição da estratégia do Eixo A - Impacto Externo

IMPACTOS DESEJADOS

Identificação de riscos de integridade ou atos de corrupção.

Indução de implementação de medidas estruturantes de governança e gestão para reduzir riscos de integridade na Administração Pública.

Ampliação da capacidade institucional do TCERO para enfrentamento efetivo da corrupção.

Aumento da segurança e higidez da análise das contas públicas.

Aumento da conformidade financeira das contas públicas (regra de ouro, limite de endividamento, disponibilidade de caixa, despesa com pessoal, etc).

Aumento da quantidade de municípios classificados como nível "A" em capacidade de pagamento.

INDICADORES

Valor de Recursos Fiscalizados - VRF

Calcula o total de recursos fiscalizados pelo Tribunal de Contas de Rondônia.

Execução de Débitos e Multas - EDM

Calcula o percentual de pagamento de débitos e multas aplicados pelo Tribunal de Contas de Rondônia.

Índice Geral de Transparência - IGT

Calcula a maturidade da transparência da administração pública em Rondônia.

Índice Geral de Governança - IGG

Calcula a maturidade da governança e gestão dos órgãos da administração pública do Estado.

Capacidade de Pagamento - CAPAG

Apura a situação fiscal dos entes subnacionais.

Regime Próprio de Previdência Social - RPPS

Taxa de Regimes de Previdência com equilíbrio financeiro e atuarial.

Índice de Transparência e Governança Pública - IGTF

Avalia a Transparência Financeira da Gestão Pública.



**PLANO
ESTRATÉGICO**
2021-2028 **REVISÃO 24 - 28**

DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DO EIXO B - DESENVOLVIMENTO INTERNO

Definição da estratégia do Eixo B – Desenvolvimento Interno

A construção do Eixo B, voltado para o desenvolvimento interno, foi idealizada para dar sustentabilidade aos impactos externos almejados. O pensar sobre o desenvolvimento interno seguiu 4 premissas fundamentais: articulação, ação estruturada, visão sistêmica e transversalidade.

A articulação é um elemento-chave, pois promove a integração e harmonização de diferentes setores e áreas dentro da organização. A convergência de esforços e a comunicação eficaz entre departamentos são essenciais para alinhar objetivos e estratégias, evitando duplicidade de esforços e garantindo uma abordagem unificada em direção aos objetivos finais.

Outra necessidade relevante é a definição de ações estruturadas, premissa importante para a concepção de metas específicas, alocação eficiente de recursos e implementação de iniciativas direcionadas. Essa premissa vai permitir que visões abrangentes se transformem em ações concretas e mensuráveis.

Ademais, a visão sistêmica se mostra essencial para a compreensão das relações e interdependências entre os diferentes componentes e processos. Essa perspectiva holística é crucial para identificar pontos de melhoria, antecipar desafios e otimizar o desempenho global da instituição, garantindo uma abordagem mais completa na definição e execução de objetivos.

Por fim, a transversalidade institucional e interinstitucional representa a capacidade de integrar não apenas os diversos setores internos da organização, mas também estabelecer conexões e parcerias externas. Essa abertura para colaborações estratégicas e alianças institucionais amplia o alcance e o impacto das ações, permitindo que a organização se posicione de forma mais efetiva perante a sociedade, agregando valor e potencializando os resultados.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

Observando essas premissas elegeram-se os objetivos estratégicos focados para o aperfeiçoamento das estruturas e processos internos, com vistas a tornar o Tribunal de Contas do Estado de Rondônia cada vez mais eficaz, garantindo a estrutura adequada para que os resultados almejados sejam alcançados e os impactos desejados pela sociedade sejam de fato percebidos.

Com base na importância estratégica e viabilidade, considerando os recursos disponíveis, o impacto previsto e o alinhamento com a visão e missão organizacional, foram eleitos três objetivos estratégicos voltados para o desenvolvimento interno: implementar o controle externo orientado por dados, para gerar informação de qualidade e ampliar a efetividade institucional; atrair e manter pessoas engajadas, saudáveis, capacitadas e produtivas, para garantir a prestação de serviços públicos com excelência; e estruturar mecanismos de gerenciamento de riscos de processos e de conduta, com vistas a fortalecer a integridade institucional.

Esses objetivos serão melhor detalhados, a partir de uma visão geral do cenário atual da organização, em que será demonstrado, de maneira sucinta, os motivos que subsidiaram a escolha de cada um deles, bem como as principais mudanças que se busca promover.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

OBJETIVO 3

Implementar o controle externo orientado por dados para gerar informação de qualidade e ampliar a efetividade Institucional



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

Por que escolhemos o CEOD?

A implementação do CEOD (Controle Externo Orientado por Dados) no Tribunal de Contas do Estado de Rondônia (TCERO) representa uma decisão estratégica alinhada às necessidades contemporâneas de otimização de processos de controle externo. Essa escolha é impulsionada pela urgência em modernizar as práticas de auditoria e análise de dados, refletindo um comprometimento com a inovação e eficiência na gestão pública.

Historicamente, o TCERO enfrentou desafios relacionados com a dependência de métodos manuais e processos de auditoria convencionais. Isso limitou a capacidade de resposta rápida e aprofundamento analítico nas avaliações de políticas públicas e uso de recursos públicos. A necessidade de uma solução mais ágil e eficaz, que desonere os auditores de tarefas operacionais e permita a execução de tarefas mais complexas e estratégicas, tornou-se evidente. A seguir destacamos os principais desafios:



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

DESAFIO 1	Baixo número de trabalhos do controle externo automatizados.
DESAFIO 2	Baixa disponibilidade de bases de dados abertas por área (contábil, orçamento, licitações, contratos, obras, pessoal) no Portal do TCERO.
DESAFIO 3	Cumprimento dos índices de execução dos processos de trabalho do CEOD.
DESAFIO 4	Inconsistências nos dados contábeis, orçamentários, financeiros, de pessoal, de contratos e de obras enviados pelos jurisdicionados ao TCERO.
DESAFIO 5	Dificuldades operacionais com a captura, processamento e disponibilização dos dados.
DESAFIO 6	Baixo número de profissionais do controle externo com competência em análise de dados.
DESAFIO 7	Baixa utilização de dados estruturados oriundos dos jurisdicionados.
DESAFIO 8	Baixa disponibilização das informações públicas coletadas pelo TCERO de maneira tempestiva ou integral aos cidadãos, jurisdicionados e autoridades em geral.

O CEOD busca responder a esses desafios, oferecendo uma filosofia de atuação que visa automatizar os processos rotineiros, melhorar a análise de grandes volumes de dados e desenvolver uma visão mais ampla e profunda das operações e práticas governamentais. Assim, o CEOD não apenas visa aprimorar a eficiência do controle externo, mas também promover a transparência e responsabilidade no gerenciamento dos recursos públicos.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

IMPACTOS DESEJADOS

Aumento na eficiência dos processos de trabalho.

Ampliação da fiscalização e do volume de recursos fiscalizados.

Aumento do cumprimento das determinações.

Aumento na Transparência e *Accountability*.



INDICADORES

Valor de Recursos Fiscalizados - VRF

Calcula o total de recursos fiscalizados pelo Tribunal de Contas de Rondônia.

Taxa de Cumprimento das Deliberações - TCD

% de deliberações cumpridas pelos entes fiscalizados



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

OBJETIVO 4

Atrair e manter servidores comprometidos, qualificados e produtivos, em um ambiente laboral saudável, para assegurar a excelência nos serviços públicos.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

Por que escolhemos atrair e manter servidores comprometidos, qualificados e produtivos, em ambiente laboral saudável?

Trazer relevância estratégica a funções essenciais de gestão de pessoas, além de fortalecer a relação entre os servidores e a instituição, é medida essencial para garantir a excelência da prestação de serviços públicos.

Priorizar o engajamento dos colaboradores significa criar um ambiente propício para o crescimento pessoal e profissional. Equipes motivadas e comprometidas com os propósitos e metas da instituição resultam em serviços públicos mais eficazes e alinhados com as expectativas da sociedade.

A segurança financeira dos servidores é parte integrante desse processo. Ao garantir salários e benefícios percebidos como justos, a organização demonstra reconhecimento pelo trabalho e contribui para a sensação de bem-estar, impedindo que a falta de condições essenciais possa impactar negativamente na motivação e no engajamento.

Para além disso, é fundamental investir na saúde física e mental dos servidores. Assim, a instituição não apenas cuida do indivíduo, mas também assegura a continuidade, resiliência e consistência das entregas. Servidores saudáveis tendem a ter um desempenho mais sustentável, reduzindo faltas e licenças médicas prolongadas, o que promove a estabilidade operacional.

Estimular o desenvolvimento das competências dos servidores também é essencial para a melhoria contínua dos serviços públicos. Focar em capacitação e desenvolvimento visa garantir que as equipes estejam preparadas para se adaptar às mudanças e enfrentar desafios emergentes.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

E mais, investir no desenvolvimento e na satisfação dos servidores contribui para a imagem e reputação da instituição. Uma organização comprometida com o bem-estar dos funcionários atrai talentos qualificados, aumentando sua competitividade e capacidade de inovação

Ao criar um ambiente que valoriza o potencial de cada servidor, a instituição fortalece a cultura interna de respeito, colaboração e comprometimento. Isso melhora o clima organizacional e estimula a troca de conhecimento e experiências, enriquecendo o trabalho em equipe e aprimorando as entregas.

A estratégia de atrair e manter pessoas engajadas, saudáveis, capacitadas e produtivas envolve, ainda, a promoção de um ambiente inclusivo e diversificado. Equipes compostas por profissionais de diferentes origens e perspectivas enriquecem a tomada de decisões, promovem a inovação e contribuem para um serviço público mais abrangente e eficiente.

Um ambiente favorável nesses diversos aspectos contribui para a redução dos custos relacionados à rotatividade de pessoas. Servidores satisfeitos e engajados tendem a permanecer na instituição por períodos mais longos, minimizando gastos com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores.

Promover um ambiente de trabalho saudável e estimulante não é apenas uma questão ética, mas também uma estratégia inteligente para aumentar a produtividade e a criatividade. Servidores motivados e satisfeitos são mais proativos, assumem responsabilidades e propõem soluções para os desafios enfrentados na prestação de serviços público.

- | | |
|------------------|--|
| DESAFIO 1 | Manter as pessoas talentosas na organização. |
| DESAFIO 2 | Estabelecer uma cultura de desempenho e meritocracia. |
| DESAFIO 3 | Criar um ambiente saudável e propício ao alto desempenho. |
| DESAFIO 4 | Fomentar o desenvolvimento contínuo de líderes e servidores. |



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

Para atuar em nosso cenário organizacional visando atrair e manter pessoas adequadas aos objetivos organizacionais definimos alguns impactos desejados, relacionados a seguir:

IMPACTOS DESEJADOS

Atração e retenção de talentos.

Desenvolvimento contínuo dos servidores.

Saúde e qualidade de vida dos servidores.

Clima organizacional favorável ao bom desempenho.



INDICADORES

RETENÇÃO

Taxa de retenção de talentos.

ABSENTEÍSMO

Taxa de ausência não programada ao trabalho.

DESEMPENHO

Avaliação de desempenho individual, setorial e institucional.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

OBJETIVO 5

Estruturar mecanismos e gerenciar riscos, com vistas a fortalecer a integridade institucional



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

Por que escolhemos aprimorar a integridade?

A ética é o principal valor de uma instituição de controle externo. As atribuições de fiscalização e julgamento exigem o mais alto padrão de integridade para garantir, acima de tudo, que a responsabilização seja técnica, imparcial, apartidária e justa.

Embora o TCERO tenha uma cultura de integridade estabelecida e mecanismos importantes, como o Código de Ética, comissões de investigação, canal de denúncia e campanhas de fortalecimento da ética, o aprimoramento da integridade foi escolhido como uma das prioridades estratégicas da organização em razão de sua relevância institucional.

Nesse ciclo estratégico, serão implementadas iniciativas voltadas para fortalecer a governança e os controles responsáveis por prevenir, detectar e corrigir desvios. O objetivo é reduzir a exposição institucional aos riscos de integridade, garantindo que a nossa organização mantenha a conformidade legal e trate os riscos de processos e de conduta, para contribuir com a melhoria da eficiência operacional e a boa reputação institucional.

Para manter esse alto padrão desejado de integridade, é necessário instituir mecanismos de gestão integrada de riscos com avaliação constante do impacto e relevância para definir estratégias adequadas de intervenção, quando necessário. Isso envolve implementar instâncias e procedimentos com definição clara de papéis e responsabilidades, garantindo um funcionamento efetivo e integrado da gestão de riscos. Também é importante estabelecer medidas para monitorar continuamente a matriz de riscos, com processos internos bem definidos para reportar às instâncias de governança.

A seguir destacamos os desafios mais relevantes:

DESAFIO 1 Manter a alta credibilidade técnica e reputacional.

DESAFIO 2 Aprimorar os mecanismos de *compliance* organizacional.



Definição da estratégia do Eixo B - Desenvolvimento Interno

Buscando os benefícios organizacionais promovidos por um sistema estruturado de *compliance* definimos alguns impactos desejados.

IMPACTOS DESEJADOS

Credibilidade das análises técnicas e dos julgamentos.

Ampliação da reputação e a boa imagem organizacional.



INDICADORES

REPUTAÇÃO

Pesquisa de imagem e reputação.

NÃO CONFORMIDADE

Taxa de não conformidade.



**PLANO
ESTRATÉGICO**
2021-2028 REVISÃO 24 - 28

SISTEMA DE PLANEJAMENTO

Sistema de Planejamento

O Tribunal de Contas inaugurou em 2020 um novo sistema de planejamento institucional, regulamentado por meio da Resolução n. 286, de 2019.

Essa sistemática inovou ao trazer de forma estruturada três etapas para o planejamento organizacional: o Plano Estratégico, o Plano de Gestão e os Planos Operacionais das unidades do Tribunal de Contas.

Todas essas ferramentas precisam ser articuladas para garantir que as diretrizes organizacionais previstas no Planejamento Estratégico sejam desdobradas em ações prioritárias definidas no Plano de Gestão, que é bianual e detalhado em entregas nos planos setoriais, elaborados anualmente. Portanto, o sistema de planejamento organizacional segue o fluxo ilustrado na Figura 7:

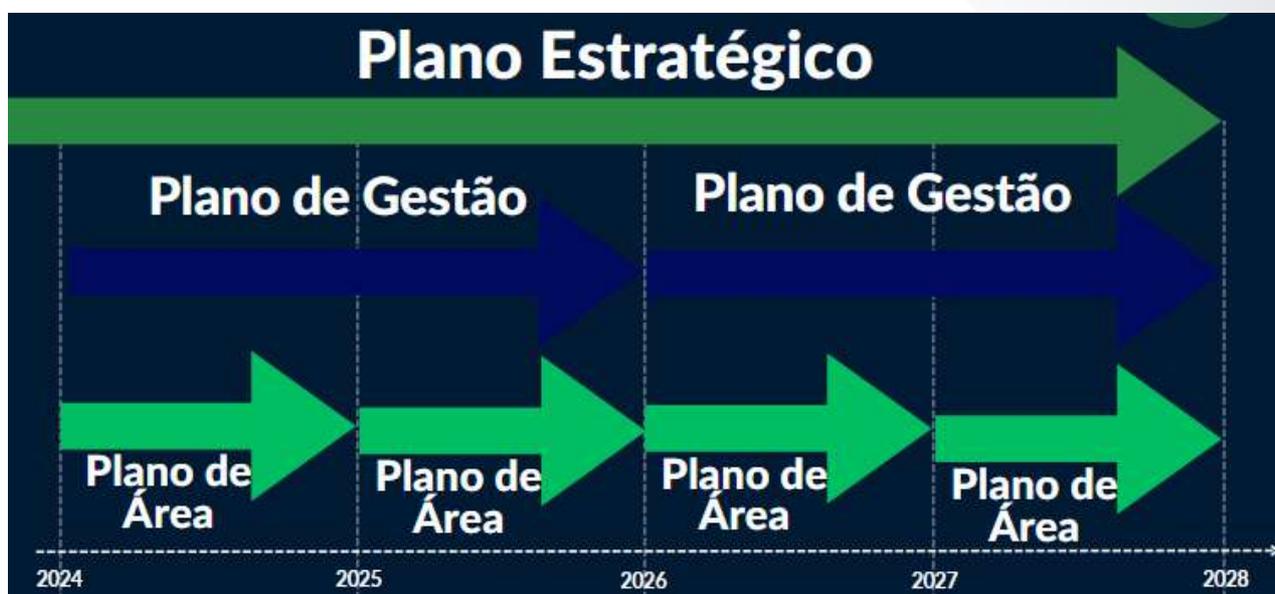


Figura 7 - Fluxo do Sistema de Planejamento

Sistema de Planejamento

O sucesso organizacional depende de um sistema de gestão orientado a resultados. Isso pode ser traduzido como um conjunto de mecanismos de planejamento, execução, controle e avaliação baseado em evidências, o que exige maturidade organizacional para identificar os desafios a serem enfrentados, capacidade de definir com clareza os pontos de chegada, estabelecer os melhores caminhos a serem percorridos e, acima de tudo, definir estratégias de controle dos resultados com base em dados, para avaliar em que medida a organização está tendo sucesso na execução de suas estratégias.

Nesse contexto, a Secretaria de Planejamento e Governança deve estabelecer metodologias para que as unidades organizacionais gerenciem seus resultados e reportem as informações de maneira estruturada.

Para garantir a sinergia das ações devem ser realizadas reuniões periódicas denominadas Reuniões de Análise Estratégica (RAE), em que os índices de cumprimento das metas são acompanhados, assim como a evolução dos projetos institucionais. Discute-se também os principais desafios e propostas de soluções.

É importante destacar que as metas estabelecidas neste Plano Estratégico são para o horizonte temporal de 2024 a 2028, portanto, para o acompanhamento da evolução, metas intermediárias são estabelecidas no bojo da Sistemática de Gestão de Desempenho, que possui uma dinâmica anual. A Sistemática mede e remunera por meio da Gratificação de Resultado metas institucionais, setoriais e individuais. Nessa conjuntura, a meta institucional deriva da meta mais ampla estabelecida no Plano Estratégico e será definida por meio de portaria. Esta estratégia irá garantir que o cumprimento progressivo das metas estabelecidas anualmente culmine no alcance da meta total definida no Plano Estratégico.

A abordagem estruturada visa garantir uma evolução consistente e alinhada com os objetivos estratégicos, proporcionando um acompanhamento detalhado do desempenho organizacional, permitindo que a organização ajuste suas estratégias de forma ágil e eficiente, assegurando o sucesso na consecução das metas de longo prazo.



PLANO ESTRATÉGICO

2021-2028 **REVISÃO 24 - 28**

CONCLUSÃO

Conclusão

Ao longo deste documento foram delineadas metas e diretrizes que visam fortalecer a atuação do TCERO como órgão de controle externo, promovendo a transparência, a eficiência e a responsabilidade na administração pública. O objetivo principal é contribuir para a melhoria da gestão dos recursos públicos e para o desenvolvimento sustentável do estado.

É fundamental ressaltar que o cumprimento das metas estabelecidas neste Plano Estratégico depende do engajamento e colaboração contínua de todos os membros da instituição. A implementação efetiva requer uma cultura organizacional voltada para a excelência no serviço público.

Para garantir a eficácia deste Plano Estratégico, serão estabelecidos mecanismos de monitoramento periódico e avaliação constante dos resultados alcançados. Será realizada uma revisão regular das metas estabelecidas à luz das mudanças no contexto interno e externo.

Por fim, reafirmamos nosso compromisso em buscar constantemente aprimoramentos na atuação do TCERO, com base nos princípios da legalidade, imparcialidade e ética. Estamos confiantes de que este Plano Estratégico nos guiará rumo ao alcance dos objetivos propostos e ao fortalecimento do papel do Tribunal como guardião dos recursos públicos.

Juntos, podemos contribuir para uma gestão pública mais transparente, responsável e eficiente em benefício da sociedade rondoniense.



PLANO ESTRATÉGICO

2021-2028

REVISÃO 24 - 28

