

## DECISÃO PLENÁRIA Nº 14, DE 24 DE SETEMBRO DE 2019

DOEL-TCEES 25.9.2019 – Edição nº 1457, p. 4

**Aprova o Planejamento Estratégico da Escola de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo – TCEES para o período de 2020 a 2024, e dá outras providências.**

**O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO**, no uso das competências outorgadas pelos artigos 2º inciso I, 6º e 33 da Lei Complementar Estadual nº 621, de 8 de março de 2012, e pelos artigos 2º inciso II, 6º e 41 do seu Regimento Interno, aprovado pela Resolução TC nº 261, de 4 de junho de 2013; **DECIDE** o Plenário deste Tribunal de Contas, à unanimidade, em sua 33ª sessão ordinária, realizada no dia 24 de setembro de 2019, **aprovar** o Plano Estratégico da Escola de Contas Públicas para o período de 2020 a 2024, conforme Anexo Único desta Decisão.

Presentes à sessão plenária da apreciação os senhores conselheiros Sérgio Aboudib Ferreira Pinto, presidente; Domingos Augusto Taufner, vice-presidente; Rodrigo Flávio Freire Farias Chamoun, corregedor; Sérgio Manoel Nader Borges; Rodrigo Coelho do Carmo e Luiz Carlos Ciciliotti da Cunha. Presente, ainda, o Dr. Luciano Vieira, procurador-geral do Ministério Público junto a este Tribunal.

Sala das Sessões, 24 de setembro de 2019.

**SÉRGIO ABOUDIB FERREIRA PINTO**

**Conselheiro Presidente**

**DOMINGOS AUGUSTO TAUFNER**

**Conselheiro Vice-presidente**

**RODRIGO FLÁVIO FREIRE FARIAS CHAMOUN**  
Conselheiro Corregedor

**SÉRGIO MANOEL NADER BORGES**  
Conselheiro

**RODRIGO COELHO DO CARMO**  
Conselheiro

**LUIZ CARLOS CICILIOTTI DA CUNHA**  
Conselheiro

Fui presente:

**LUCIANO VIEIRA**  
Procurador-Geral do Ministério Público junto a este Tribunal

**Este texto não substitui o publicado no DOEL-TCEES 25.9.2019**

---

## ANEXO ÚNICO



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 – 2024



## Equipe Gerencial

**Conselheiro Rodrigo Coelho do Carmo**  
Diretor da Escola de Contas Públicas

**Fábio Vargas Souza**  
Secretário da Escola de Contas Públicas

**Marcos Rogério Bozzi da Luz**  
Coordenador do Núcleo de Gestão do Conhecimento (NGC)

**Mayte Cardoso Aguiar**  
Coordenador do Núcleo de Formação, Capacitação e Aperfeiçoamento (NFCA)

**Rubens César Baptista de Almeida**  
Coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Estudos e Pesquisas (NEP)

---



## Sumário

1. Introdução.....	8
2. Diagnóstico .....	9
2.2 Pontos da Avaliação MMD-QATC que impactam a ECP .....	11
2.3 Matriz SWOT (FOFA) organizada com base nas perspectivas .....	12
3. Mapa estratégico .....	15
4. Painel de Indicadores .....	16
5. Iniciativas Estratégicas.....	19
6. Alinhamento com a estratégia do TCEES .....	21
7. Alinhamento dos objetivos estratégicos com o MMD-QATC .....	22
8. Detalhamento das principais iniciativas estratégicas .....	23
8.1 Projeto Gestão por Competências .....	23
8.2 Projeto Estúdio EAD .....	25
8.3 Projeto Infraestrutura .....	25
8.4 Projeto Padronização .....	26
8.5 Projeto Pós-Graduação .....	26
8.6 Plano de Comunicação.....	26
8.7 Plano definindo novos sistemas e opções para sua implantação .	27
8.8 Plano implementando a metodologia de custos e do Resultado Econômico.....	27
8.9 Projeto Plano de Governo .....	28
9. Priorização de novas iniciativas estratégicas .....	29
Referências .....	30

---

## 1. Introdução

Vivemos atualmente a era de valorização do conhecimento. A busca pelo conhecimento intensificou-se nos últimos tempos. Para conseguir lidar com tamanho volume de informação, todos nós precisamos encontrar maneiras objetivas para selecionar o que é realmente relevante e importante para nosso crescimento pessoal enquanto profissionais e mais ainda, enquanto seres humanos. De igual modo, as organizações precisam adotar estratégias para lidar com os desafios e recursos muitas das vezes escassos.

As Cortes de Contas e suas unidades estão inseridas nesse ambiente dinâmico e, pode-se dizer complexo, pois envolve diversos atores e conhecimentos. As escolas de contas, uma das unidades dos Tribunais de Contas, tem papel fundamental pois são agentes que cumprem uma das missões das Cortes de Contas, a orientação.

Neste cenário, está inserida a Escola de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo como unidade integrante da estrutura organizacional do Tribunal.

Sua missão, prevista na lei orgânica do Tribunal, é promover ações de capacitação e desenvolvimento profissional tanto dos agentes públicos internos (servidores e membros) quanto externos (servidores públicos de órgãos jurisdicionados e qualquer cidadão interessado).

Essa disseminação do conhecimento, tanto para o público interno quanto para o público externo, é o que permite provocar transformações na sociedade e é uma das metas almejadas pelas Escolas de Contas.

Com o crescimento da demanda por ações de orientação mais efetivas, por parte do sistema de controle externo, os desafios para a nossa Escola de Contas cresceram nos últimos tempos. Aliado a isso, percebemos que os recursos necessários são limitados e precisam ser bem empregados. Por isso, a

---

construção de uma boa estratégia é o que permite criar as condições necessárias para o atingimento dessas metas.

Assim, o caminho escolhido foi a implantação de um processo de gestão estratégica completo das atividades da Escola conforme figura abaixo.

### Processo de Planejamento estratégico



## 2. Diagnóstico

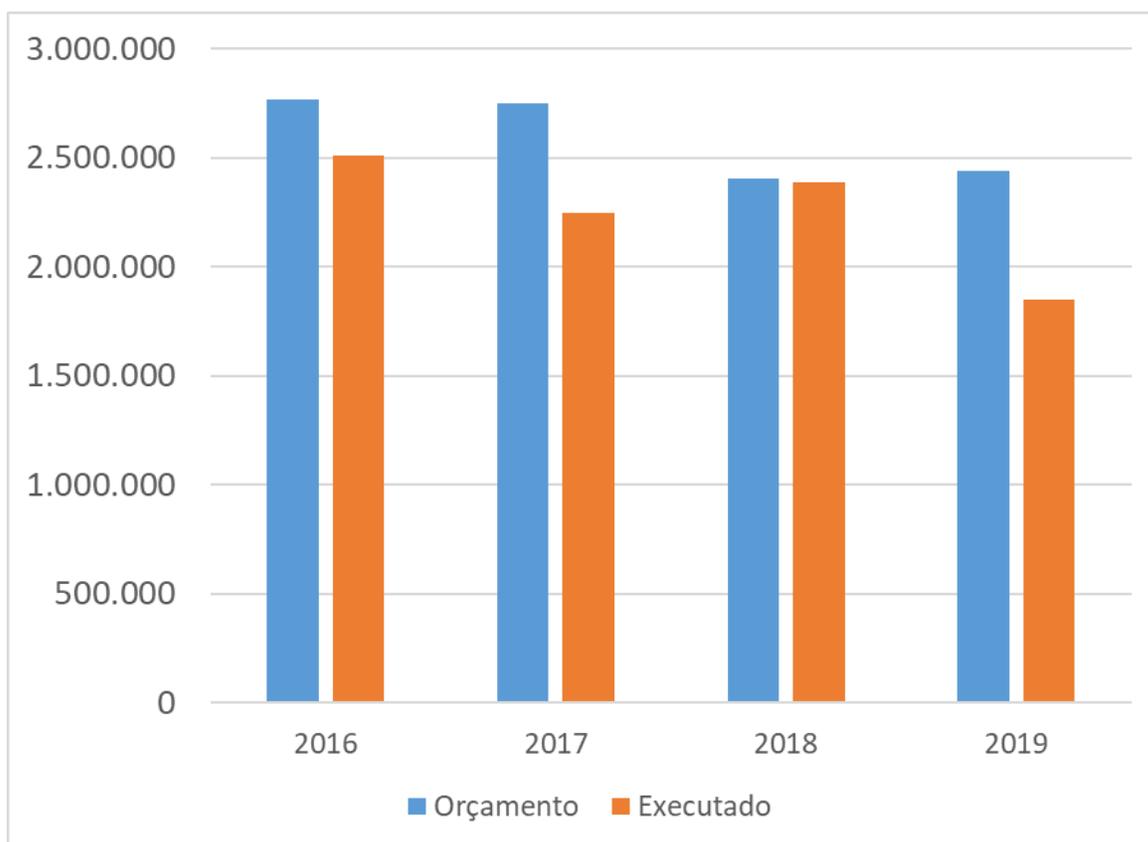
Um bom ponto de partida para se traçar uma estratégia adequada é o diagnóstico tanto do ambiente interno quanto externo (Kaplan, & Norton, 2004).

A Escola de Contas Públicas é uma unidade integrante da estrutura organizacional do Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo. Após a aprovação do seu novo regimento interno por meio da Resolução TC 328/19, a Escola passou a ser constituída de 3 núcleos: o Núcleo de Gestão do Conhecimento (NGC); o Núcleo de Formação, Capacitação e Aperfeiçoamento (NFCA); e o Núcleo de Desenvolvimento de Estudos e Pesquisas (NEP).

---

No tocante a **infraestrutura física**, atualmente a Escola ocupa espaço localizado na parte superior do auditório do Tribunal de Contas e conta com **uma única sala de treinamento**. Esta sala de treinamento, com capacidade para até 42 pessoas, é utilizada não só para a realização de eventos presenciais mas também serve como estúdio para a gravação das vídeo aulas dos eventos a distância.

Com relação ao **orçamento disponível** para a escola, verificamos que os valores orçamentários tem sofrido muitas variações negativas nos últimos 4 exercícios, conforme detalhado no quadro a seguir.



Quadro 1 – Evolução dos valores orçamentários

## 2.2 Pontos da Avaliação MMD-QATC que impactam a ECP

Outra influência externa que deve ser levada em consideração na etapa do diagnóstico, é o atendimento aos pontos da avaliação do MMD-QATC que impactam de forma direta ou indireta a nossa Escola de Contas. Os itens encontram-se detalhados nas tabelas abaixo.

**Tabela 1 - Itens que impactam diretamente**

Item	Detalhe
7.2.1	O Tribunal: dispõe de regulamento sobre os <b>requisitos de competência</b> de cada cargo, em cada unidade de lotação, inclusive dos de liderança;
7.2.1	O <b>plano de capacitação</b> estabelece: I. o programa de capacitação; II. o público-alvo; III. o calendário de atividades; IV. as competências a serem desenvolvidas; V. o desempenho esperado pela capacitação; VI. as metodologias de ensino a serem utilizadas; VII. os indicadores a serem utilizados na avaliação da execução do plano.
7.2.2 a 7.2.5	A programação do plano de capacitação dos servidores destina-se a: suprir as lacunas de competência dos servidores; formar/desenvolver lideranças e potenciais sucessores; promover a ambientação de novos servidores; assegurar capacitação contínua em auditoria, alinhada às NBASP, e o desenvolvimento de competências especializadas, necessárias para a melhor compreensão dos objetos das ações de controle externo definidas nos planos de fiscalização.
7.2.6	A programação do plano de capacitação servidores destina-se promover o desenvolvimento profissional de conselheiros, conselheiros substitutos e procuradores de contas.
7.2.7	O Tribunal: mensura a reação, o aprendizado e o impacto das ações de capacitação e desenvolvimento;
7.2.8	O Tribunal: fomenta a formação acadêmica suplementar (especialização, mestrado e doutorado) do corpo técnico, prioritariamente, em áreas de interesse estratégico para o controle externo.

Item	Detalhe
7.3.1	A Escola de Contas dispõe de projeto pedagógico alinhado com a <b>política de gestão de pessoas</b> do Tribunal;
7.3.2	executa o plano de capacitação para servidores e membros;
7.3.3	executa o plano de capacitação para jurisdicionados;
7.3.4	adota <b>metodologias ativas e inovadoras</b> de ensino-aprendizagem; Comprovação de práticas inovadoras como EAD, transmissão ao vivo, cultura de troca de experiências entre instrutores e escolas de contas, atividades educativas que gerem interação, colaboração e criação entre instrutores e os que participam das ações, por exemplo.
7.3.5	executa o plano de capacitação para o <b>controle social</b> e conselhos de políticas públicas

**Tabela 2 - Outros itens do MMD-QATC que impactam indiretamente a Escola de Contas**

Item	Detalhe
4.2.6	O Tribunal dispõe de canais de comunicação com o seu público interno
6.3.1	O Tribunal adota políticas de acessibilidade que contemplem o atendimento do estatuto das pessoas com deficiência

## 2.3 Matriz SWOT (FOFA) organizada com base nas perspectivas

Para melhor compreensão do diagnóstico estratégico efetuado, utilizamos a técnica denominada matriz SWOT (FOFA) que identifica as forças e fraquezas (ambiente interno) e as oportunidades e ameaças (ambiente externo).

A matriz SWOT (FOFA) também pode ser organizada com base nas perspectivas do Balanced Scorecard (Norton, Kaplan, & Kaplan, 2009). Aliás, esta forma de apresentação permite uma visualização mais clara das questões identificadas com implicações estratégicas potenciais.

Assim, elaboramos a matriz SWOT organizada com base nas perspectivas do BSC, conforme demonstrado a seguir.

	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<b>Resultados Institucionais</b>	Reputação da ECP "Know how". Parcerias estratégicas. Resultados da Educação a distância.	Pouca ações de estímulo ao controle social.	Ampliação do mercado (Por exemplo: Novo projeto da Lei das Licitações estabelece como competência das Escolas de Contas treinar os agentes públicos que irão atuar nos certames). Atendimento dos itens MMD-QATC  Ofertar cursos de Pós-graduação reconhecidos e de atualização para público externo.	Não atender aos anseios crescentes do mercado. Regredir os resultados da educação a distância. Mudanças rápidas de legislação podem tornar cursos a distância desatualizados rapidamente.

<b>Processos internos</b>	Comunicação externa adequada. Padronização da gestão pedagógica. Oferta de Educação incentivada.	Comunicação interna ineficiente. Padronização não abrange todas as ações da ECP.	Aperfeiçoar a comunicação.  Aperfeiçoar a gestão pedagógica adotando a ISO10015.  Atendimento dos itens MMD-QATC	Evasão nos cursos ou baixa participação.
<b>Recursos e Infraestrutura</b>	Qualidade técnica da equipe.  Sistema do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).  Sistema de Treinamento (Vetor RH).	Quantidade dos integrantes da equipe.  Infraestrutura inadequada.  Orçamento insuficiente.  Sistemas não são integrados entre si e nem com a rede do TCEES.	Desenvolvimento das competências dos colaboradores.  Adequação do espaço físico e recursos tecnológicos.  Melhoria dos valores orçamentários.  Internalizar o sistema do AVA para integrar melhor com sistemas do TCEES.  Adoção de sistemas do mercado mais modernos.  Atendimento dos itens MMD-QATC	Falta de recursos face ao cenário econômico.

Após o diagnóstico, estabelecemos a visão do futuro, ou seja, a posição de excelência no futuro que desejamos alcançar. A visão estabelecida foi: *Ser referência perante as escolas de Contas na capacitação e desenvolvimento de agentes públicos.*

Para o alcance da visão do futuro, construímos os referenciais estratégicos e o mapa da estratégica destacando os objetivos estratégicos para cada perspectiva do BSC, na visão adequada para o setor público.

Ainda, para um melhor alinhamento adotamos as orientações mais adequadas para as escolas de governo, conforme recomendação da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (Zimmerman, Silva, & Uchôa, 2015).

Pretende-se com este Mapa estratégico comunicar de forma mais clara e eficiente a relação e integração dos objetivos estratégicos propostos e, dessa forma traduzir mais claramente a estratégia traçada para a Escola de Contas Públicas.

Para a mediação do alcance dos objetivos estratégicos, a literatura (Norton, Kaplan, & Kaplan, 2009) recomenda a criação de um painel de indicadores que contenha as metas, a descrição de cada indicador com a metodologia de cálculo e a classificação dos indicadores em dois tipos: indicadores de resultado e de esforço (direcionadores).

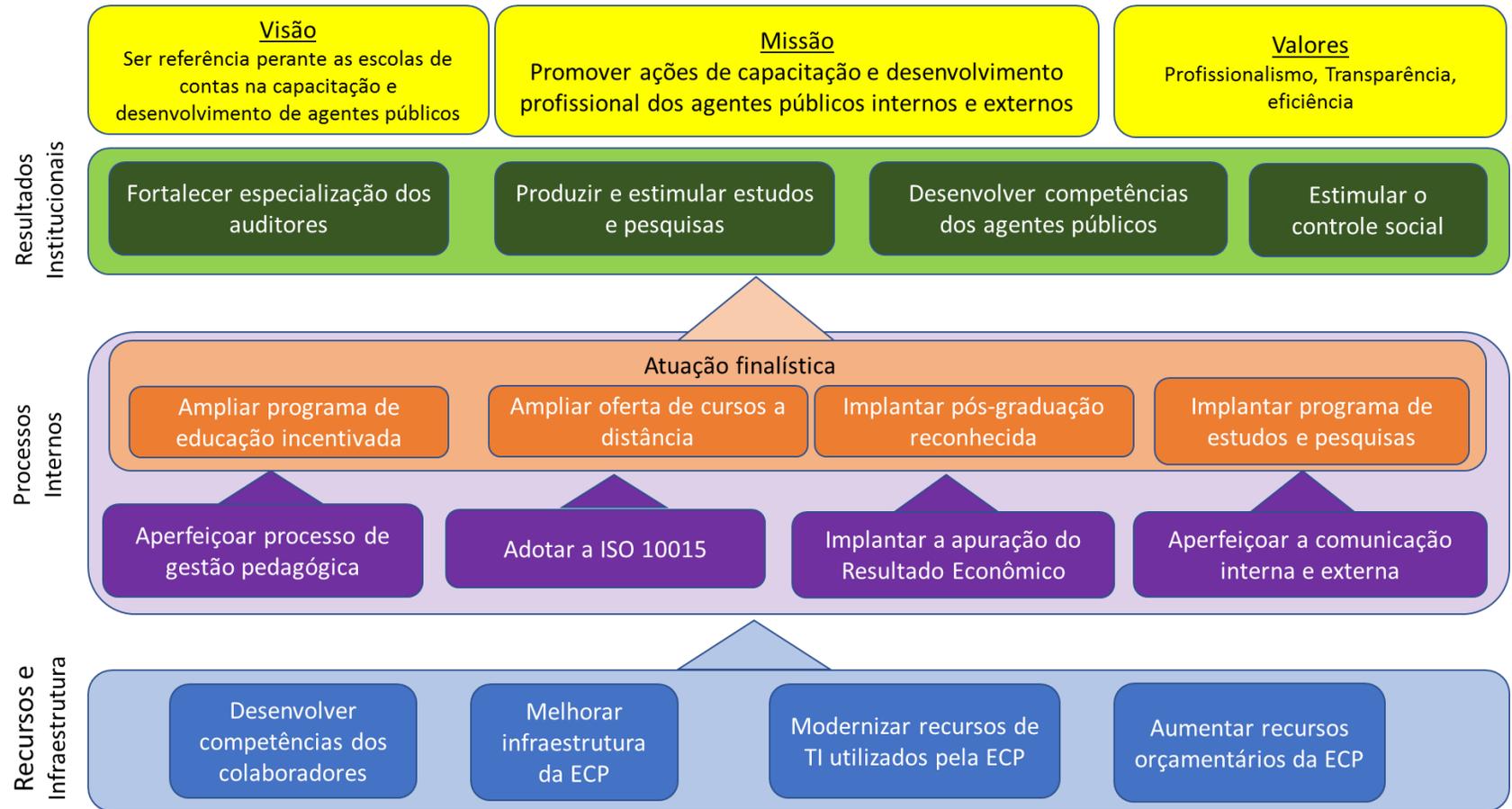
Importante mencionar que nem todo objetivo precisa de ambos os tipos de indicadores. Objetivos da perspectiva de resultados não precisam de indicadores direcionadores, apenas de resultado. Enquanto os objetivos localizados em perspectivas da parte superior do Mapa Estratégico demandam mais fortemente indicadores de resultado que os objetivos localizados na parte inferior do mapa.

Os indicadores revestem-se de importância porque é por meio deles que saberemos se estamos caminhando para o alcance de nossas metas, até porque a estratégia é um processo contínuo que precisa de indicadores efetivos (Félix, Félix, & Timóteo, 2011). Nessa linha de pensamento, construímos o painel de indicadores conforme apresentado no item 4. A seguir apresentamos o mapa estratégico (item 3) e o painel de indicadores (item 4).

---

### 3. Mapa estratégico

#### MAPA ESTRATÉGICO DA ECP 2020 -2024



#### 4. Painel de Indicadores

O painel de indicadores a seguir identifica, para cada objetivo, as metas e indicadores. Importante destacar que os indicadores assinalados na cor vermelha são utilizados pela Governança para medir a “performance” da Escola de Contas Públicas e já constam do Dashboard de acompanhamento.

Perspectiva	Objetivo	Indicador/Meta de Esforço	Indicador/ Meta de Resultado	
Resultados Institucionais	Fortalecer especialização dos auditores	Plano de Ações Educacionais 80 % concluído	Especialização atual/especialização desejada = 80 %	
			% de cumprimento das ações estratégicas para público interno (área técnica) = 80 %	
	Produzir e estimular estudos e pesquisas	Plano de Estudos e pesquisas 80 % concluído	Estudos e pesquisas aprovadas = 80 %	
	Desenvolver competências dos agentes públicos	Plano de Ações Educacionais específico 80 % concluído	% de cumprimento das Ações estratégicas para público externo= 80 %	
			Plano de Ação – programas a distância 90 % concluído	Índice de Cobertura de EAD no ES = 90 % dos municípios
			Plano de Ações Educacionais específico 80 % concluído	% de cumprimento de Ações estratégicas para área administrativa e outros = 80 %
			Solicitações adequadas atendidas no prazo = 100 %	% de atendimento para participação em evento externo = 100 %
Estimular o controle social	Plano de Ações Educacionais ligadas ao controle social= 80 % concluído	Participação da sociedade nos programas de capacitação		
	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador/Meta de Esforço</b>	<b>Indicador/ Meta de</b>	

Perspectiva			Resultado
Processos Internos	Ampliar programa de educação incentivada	Ampliação na oferta de vagas	Oferta de quantidade de vagas equivalente a até 5% das quantidade de ocupantes por carreira
	Ampliar oferta de cursos a distância	Plano de Ação para criação e lançamento de cursos a distância = 80 %.	Portifólio de cursos a distância ampliado para até 100 cursos e estruturado por área
	Implantar pós-graduação reconhecida	Plano de Ação para criação e implantação da Pós-graduação reconhecida = 100 %	Oferta de um programa de pós-graduação reconhecida com 30 vagas
	Implantar programa de estudos e pesquisas	Plano de ação para implantação do programa = 100 %	Plano de estudos e pesquisas executado = 80 %
	Aperfeiçoar processo de gestão pedagógica	Plano de Ação de melhoria 100 % concluído	Índice de padronização dos projetos (projetos executados conforme padrão/projetos executados) = 100 %
	Adotar a norma ISO 10015	Plano de Ação de implantação 100 % concluído	Projetos de capacitação padronizados = 100 %
	Implantar a apuração do Resultado Econômico	Padrão de coleta de dados 100 % implantado	Resultado econômico divulgado anualmente
	Aperfeiçoar a comunicação interna e externa	Plano de ação de melhoria de Comunicação 100% concluído	Índice de satisfação do usuário = 80 %

Perspectiva	Objetivo	Indicador/Meta de Esforço	Indicador/ Meta de Resultado
-------------	----------	---------------------------	------------------------------

---

Recursos e Infraestrutura	Desenvolver competências dos colaboradores	Planos de capacitação específicos cumpridos em 80 %	Competências atuais/Competências necessárias = 80 %
	Melhorar infraestrutura da ECP	Plano de melhoria cumprido em no mínimo 80 %	Usuários satisfeitos em 90 %
	Modernizar recursos de TI utilizados pela ECP	AVA atualizado conforme especificação	Usuários satisfeitos em 90 %
	Aumentar recursos orçamentários	Proposta orçamentária encaminhada e aprovada	Orçamento da ECP no valor proporcional de até 3 % do Orçamento do TCEES

## 5. Iniciativas Estratégicas

As iniciativas estratégicas, apresentadas a seguir, foram estabelecidas com foco nos objetivos estratégicos e nos indicadores.

Objetivo	Indicador	Metas						Iniciativa
		Final	2020	2021	2022	2023	2024	
Fortalecer especialização dos auditores	Especialização atual/especialização desejada	80 %	70%	75%	75%	75%	80%	Projeto Gestão por Competências.
	% de cumprimento das ações estratégicas para público interno (área técnica)	80 %	70%	75%	75%	75%	80%	Execução do PAAE; Projeto Gestão por Competências.
Produzir e estimular estudos e pesquisas	Estudos e pesquisas aprovadas	80 %	60%	65%	70%	75%	80%	Programa anual de Estudos e Pesquisas.
Desenvolver competências dos agentes públicos	% de cumprimento das Ações estratégicas para público externo= 80 %	80 %	70%	75%	75%	75%	80%	Execução do PAAE; Projeto Gestão por Competências; Projeto Plano de Governo; Implementação de parceria com os municípios para indicação representantes municipais.
	Índice de Cobertura de EAD no ES = 90 % dos municípios	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	Implementar relatório relacionando aprovados nos cursos por município; Plano de Comunicação.
	% de cumprimento de Ações estratégicas para área administrativa e outros	80 %	70%	75%	75%	75%	80%	Execução do PAAE; Projeto Gestão por Competências.
	% de atendimento para participação em evento externo = 100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	Revisão de Norma Interna; Melhoria do sistema de solicitação no e-tcees.
Estimular o controle social	Plano de Ações Educacionais ligadas ao controle social	80 %	60%	70%	75%	80%	80%	Projeto Controle Social; Projeto Plano de Governo.
Ampliar programas de educação incentivada	Oferta de vagas equivalente a até 5% das quantidade de ocupantes por carreira	5%	2%	2%	5%	5%	5%	Parcerias com Programas de Pós-Graduação; Edital seleção anual bolsas abertas; Programas de turmas fechadas.

Ampliar oferta de cursos a distância	Portifólio de cursos a distância ampliado e estruturado por área	100 cursos	60	60	70	80	100	Definição de áreas temáticas; Reorganização do conteúdo por Framework; Adoção de novas ferramentas para criação de cursos.
Implantar pós-graduação reconhecida	1 curso de pós-graduação reconhecido com 30 vagas	1 curso			1	1	1	Projeto Pós-Graduação implementado até 2022.
Implantar programa de estudos e pesquisas	Plano de estudos e pesquisas executado	80 %	60%	70%	75%	80%	80%	Projeto estabelecendo metodologia para criar “Programa de Estudos e Pesquisas “.
Aperfeiçoar processo de gestão pedagógica	Índice de padronização dos projetos (projetos executados conforme padrão/projetos executados)	100 %	70%	80%	90%	100%	100%	Projeto Padronização iniciando em 2020.
Adotar a norma ISO 10015	Projetos de capacitação padronizados	100 %	70%	80 %	90 %	100 %	100%	Projeto Padronização iniciando em 2020.
Implantar a apuração do Resultado Econômico	Resultado econômico divulgado anualmente	X	X	X	X	X	X	Implementar metodologia de custos e Resultado Econômico em 2020.
Aperfeiçoar a comunicação interna e externa	Índice de satisfação do usuário	80 %	70%	75%	75%	75%	80%	Desenvolver e implementar Plano de Comunicação a partir de 2020
Desenvolver competências dos colaboradores	Competências atuais/Competências necessárias	80 %	70%	75%	75%	75%	80%	Projeto Gestão por competências ECP.
Melhorar infraestrutura da ECP	Usuários satisfeitos	90 %	60%	70%	75%	80%	90%	Projeto Estúdio EAD; Projeto Infraestrutura.
Modernizar recursos de TI utilizados pela ECP	Usuários satisfeitos	90 %	70%	80 %	90 %	90 %	90 %	Plano definindo novos sistemas e opções para sua implantação.
Aumentar recursos orçamentários	Orçamento da ECP proporcional ao do TCEES	3%	2%	2%	3%	3%	3%	Proposta orçamentária com justificativa fundamentada; Metodologia de Custos em 2020.





## 8. Detalhamento das principais iniciativas estratégicas

As iniciativas estratégicas consistem em ações, planos e projetos identificados como necessários para “movimentar” a estratégia na direção dos objetivos estratégicos estabelecidos permitindo o seu alcance (Norton, Kaplan, & Kaplan, 2009). A seguir, detalhamos de forma sucinta o objeto que envolve cada iniciativa.

### 8.1 Projeto Gestão por Competências

Nos dias atuais, o tema competência tem sido bastante explorado, principalmente na vida das organizações. Parece que hoje, mais do que nunca, as entidades têm buscado serem competentes e vender a “imagem” de competentes dentro dos seus ramos de atuação.

As entidades são formadas de ativos sendo que, dentre seus ativos, sem dúvida nenhuma, o maior deles em termos qualitativos é o seu ativo intelectual (Amaral, 2006).

Diversas instituições públicas já adotaram a gestão por competências, inclusive algumas cortes de Contas. A competência era então definida como a combinação dos conhecimentos, habilidades e atitudes que determinada pessoa deveria possuir. Assim, o termo competência tem sido definido objetivamente pelo acrônimo CHA, que expressa que a competência é o conjunto de **C**onhecimentos, **H**abilidades e **A**titudes que alguns indivíduos dominam melhor do que outros em determinadas situações.

Entretanto, a competência manifesta-se pelos resultados, ou entregas, que o indivíduo apresenta, o que implicou na atualização mais recente do acrônimo CHA para CHAR.

Atualmente, as instituições voltadas para resultados buscam nortear sua gestão tendo por base as competências necessárias ao efetivo atingimento de seus objetivos estratégicos (Leme, 2015), preparando e motivando seus colaboradores para o alcance não apenas de competências individuais mas, sobretudo, de competências comuns e pertinentes a todos os que atuam na própria instituição.

---

Baseado nas mais recentes pesquisas aplicadas junto à área pública (Leme, 2015), acreditamos que os competências mínimas que se deveriam ser desenvolvidas envolvem: a Visão Sistêmica, percebendo a integração e a interdependência das diversas partes que compõem a Instituição; a Postura orientada para Resultados e; a Capacidade de planejar o próprio trabalho, atingindo os resultados a partir do estabelecimento de prioridades e metas.

Vale destacar que dois fatos externos estão influenciando a adoção da gestão por competência pelos Tribunais de Contas. A própria orientação da Atricon na nova avaliação dos Tribunais por meio do MMD-QATC já incluiu a mensuração se a Corte de Contas que está sendo avaliada adotou ou não a gestão por competência, inclusive na construção dos seus planos de capacitação. O segundo fato é que o Instituto Rui Barbosa – IRB, por meio de seus grupos de estudo (área da capacitação e na área de auditoria), propôs um programa de formação mínimo para auditores focado nas competências que devem ser desenvolvidas. O objetivo é estimular que todos os Tribunais de Contas adotem esse programa de formação mínimo.

No ano de 2015, foi executado no TCEES um projeto estratégico que mapeou 30 % das atividades e competências dos colaboradores na área técnica. Mas após essa entrega, não houve evolução e nem ampliação do mapeamento para o restante do Tribunal.

Assim, este projeto objetiva estabelecer uma metodologia para o mapeamento das competências, estabelecendo o nível desejado para cada papel e a avaliação de possíveis lacunas de competência que tem relação com o desempenho do servidor.

A implantação da gestão por competências no âmbito de todo o TCEES permitirá estabelecer instrumentos para

- o desenvolvimento dos próprios integrantes da Escola de Contas;
  - a capacitação e aperfeiçoamento de todos os demais servidores do TCEES, inclusive auditores;
  - construir um portfólio de produtos mais adequados para atender aos servidores jurisdicionados e todo o público externo na medida que os programas de
-

capacitação para este público sejam construídos no foco em competências que pretendemos desenvolver.

- alinhar melhor os programas de desenvolvimento de lideranças

Entende-se que este projeto ultrapassa os limites da unidade Escola de Contas Públicas. Na verdade, é um projeto necessário para todo o nosso Tribunal de Contas pois a gestão por competência é uma parte da estratégia que visa fortalecer a nossa capacidade de prestar os serviços públicos que são esperados pela sociedade.

## **8.2 Projeto Estúdio EAD**

A ampliação na oferta dos cursos a distância depende também da melhoria da estrutura necessária para a produção dos conteúdos. Atualmente, a Escola não possui estúdio adequado para a gravação das vídeo-aulas. Para a sua elaboração, improvisa-se a utilização de diversos outros espaços, como por exemplo, o nosso plenário. Assim, pretende-se com este projeto especificar todos os equipamentos necessários para a montagem de um estúdio fixo.

## **8.3 Projeto Infraestrutura**

Este projeto busca a melhoria da infraestrutura da Escola, hoje deficiente. As suas fases principais envolvem: 1) Identificar espaços internos ou externos que possam permitir a ampliação da estrutura da Escola de Contas; 2) Após, planejar todas as modificações necessárias para a adequação desses espaços estabelecendo, se necessário, as aquisições e melhoria de equipamentos tais como: mobiliário e recursos de informática.

---

## **8.4 Projeto Padronização**

Este projeto objetiva padronizar os principais procedimentos operacionais da Escola de Contas adotando como referência a norma Iso1015 que estabelece a gestão de qualidade para processos de treinamento. Esta norma tem como espinha dorsal a adoção da gestão por competências no planejamento das ações de capacitação, o que reforça a importância da sua adoção.

Para tanto, pretendemos primeiramente identificar os procedimentos e normas já existentes para, em seguida, revisá-los propondo a sua atualização ou até mesmo uma nova legislação.

## **8.5 Projeto Pós-Graduação**

Pretende-se com este projeto atingir a meta de implantar um curso de pós-graduação, a ser ministrado pela própria Escola de Contas, reconhecido pelo MEC. Poucas escolas de contas atingiram este patamar. De todas as escolas de contas, somente as escolas do TCE-RJ, TCE-SP, TCM-SP, TCE-MG, TCE-PE e TCU possuem cursos de pós-graduação reconhecidos ministrados pelas próprias escolas. Assim, trata-se de uma oportunidade estratégica que irá elevar o padrão de excelência da nossa escola contribuindo para o desenvolvimento das competências do público, interno e externo, além de elevar ainda mais uma de nossas forças: a nossa reputação. Por consequência, espera-se um impacto positivo e relevante na imagem do próprio Tribunal.

## **8.6 Plano de Comunicação**

Para aperfeiçoar a comunicação interna e externa, será estabelecido um plano de comunicação com o objetivo de permitir a melhoria tanto da comunicação interna quanto externa. O plano pretende identificar o tipo de mensagem mais adequada para cada público alvo e os canais mais eficientes que podem ser utilizados. Pretende-se envolver

---

outros setores na construção deste plano em especial a Assessoria de Comunicação desta Corte de Contas (ASCOM).

## **8.7 Plano definindo novos sistemas e opções para sua implantação**

O ambiente virtual de aprendizagem (AVA) utilizado pela escola de Contas é baseado no moodle. É customizado e mantido por meio de um fornecedor externo, cujo contrato expirará no mês de outubro de 2019 sem possibilidade de renovação. Aliado a isso, deseja-se uma maior integração desse ambiente com a rede mantida pela STI.

Considerando que, como diretriz de segurança, a STI já mantém uma cópia de segurança do sistema, pode ser uma opção a “internalização” futura do sistema, passando este a ser administrado e aperfeiçoado pela própria STI. Assim, este plano envolve a realização das seguintes fases macro: diagnóstico da situação, identificação de sistemas necessários, opções para o seu atendimento (contratar ou não no mercado?).

## **8.8 Plano implementando a metodologia de custos e do Resultado**

### **Econômico**

A metodologia para apuração do Resultado Econômico foi criada pelos pesquisadores da USP e tem sido adotada pelas entidades que não auferem receita como as entidades sem fins lucrativos e determinados entes públicos.

O objetivo é mensurar se uma determinada entidade pública está gerando resultados realmente relevantes e se, economicamente, tem sido agregado algum valor à sociedade.

A Resolução CFC nº 1.366/11, que aprovou a NBCT 16.11 – Sistema de Informações de Custos do Setor Público, destaca que Receita econômica é o valor apurado a partir de benefícios gerados à sociedade pela ação pública, obtido por meio da multiplicação da

---

quantidade de serviços prestados, bens ou produtos fornecidos, pelo custo de oportunidade, custo estimado, custo padrão, etc.

Já o resultado econômico, conforme a mesma Resolução, é encontrado por meio do confronto das receitas econômicas com os custos e despesas necessários para a execução daquele determinado serviço.

Em pesquisa recente (Souza, 2018), construímos um modelo que é adequado para apurar o resultado econômico gerado pela Escola de Contas Públicas. A meta deste Plano é implementar definitivamente a rotina de apuração, acompanhamento e geração do demonstrativo anual do resultado econômico das atividades da escola.

## **8.9 Projeto Plano de Governo**

Este projeto tem por meta geral elaborar uma proposta de formação para candidatos e interessados na ocupação de cargos eletivos no Poder Executivo que reforce a necessidade de uma construção de um plano de governo com qualidade e adequado para, se eleito, ser o ponto de partida para a construção dos demais instrumentos de planejamento de suas ações.

Com objetivos específicos, o projeto pretende:

- Permitir um nivelamento/uniformização de entendimentos sobre o que deve conter um bom plano de governo;
  - Capacitar os magistrados e promotores eleitorais para entendimento da importância dos instrumentos de planejamento e do plano de governo proposto pelos candidatos;
  - Capacitar os candidatos e partidos políticos, em parceria com o Tribunal Regional Eleitoral do Estado do Espírito Santo para que estes possam entender a importância do instrumento (Plano de Governo) e o seu uso como referência para a construção das demais peças de planejamento governamental;
  - Fomentar o controle social da gestão pública por parte da sociedade;
-

## 9. Priorização de novas iniciativas estratégicas

Para a priorização de novas propostas de iniciativas estratégicas que porventura surgirem adotaremos outra técnica proposta pela literatura ((Norton, Kaplan, & Kaplan, 2009) denominada BERR. Esta técnica visa mensurar, para cada iniciativa, o Benefício Estratégico, os Recursos necessários e os Riscos envolvidos.

Cada iniciativa é pontuada observando-se os 3 critérios simultaneamente, sendo que cada critério é pontuado numa escala de 1 a 3. Além disso, cada critério tem peso ponderado distribuído da seguinte forma: 50 % para o critério Benefício Estratégico, 30 % para o critério Recursos e peso de 20 % para o critério Riscos envolvidos.

<b>Benefício Estratégico</b> <b>Peso ponderado (50 %)</b>	<b>Recursos necessários</b> <b>Peso ponderado (30 %)</b>	<b>Riscos envolvidos</b> <b>Peso ponderado (20%)</b>
3 – Benefício estratégico alto	3 – Poucos recursos são necessários para sua implementação	3 – Risco baixo
2 – Benefício estratégico médio	2 – Alguns recursos são necessários para sua implementação	2 – Risco médio
1 - Benefício estratégico baixo	1 – Muitos recursos são necessários	1 – Risco Alto

Fonte: Adaptada pelo autor dos estudos de Norton, Kaplan, & Kaplan (2009).

O cálculo é efetuado da seguinte maneira. A pontuação de cada critério é multiplicada pelo peso do critério. Após, somam-se as pontuações ponderadas de cada critério para se obter a pontuação final da iniciativa. Quanto mais alta a pontuação final, mais prioritária deve ser a adoção daquela iniciativa.

---

## Referências

Amaral, H.K.D.(2006) *Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira*. Brasília: Revista do Serviço Público.

Félix, R., Félix, P.D.P., Timóteo, R. (2011). *Balanced Scorecard: adequação para a gestão estratégica nas organizações públicas*. Brasília: Revista do Serviço Público.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Brasil: Gulf Professional Publishing.

Leme, Rogério. *Gestão por Competências no Setor Público* (2015). São Paulo: Qualitymark Editora.

Norton, D., Kaplan, R., & Kaplan, R. S. (2009). *Execução Premium*. Brasil: Elsevier Brasil.

Souza, F.V (2018). *Custos e o resultado econômico: aplicação na Escola de Contas Públicas do Tribunal de Contas do Espírito Santo*. Curitiba: Enanpad 2018.

Zimmerman, F., Silva, A.L., & Uchôa, C.E.P.D (2015). *Gestão da Estratégia com o uso do BSC*. Brasília: ENAP.

---