



# CNPTC

Conselho Nacional de Presidentes  
dos Tribunais de Contas

## **Planejamento Estratégico 2019-2023**

1ª edição  
Abril de 2019

## **DIRETORIA EXECUTIVA**

### **Presidente**

CONSELHEIRO EDILSON DE SOUSA SILVA  
Tribunal de Contas do Estado de Rondônia - TCE-RO

### **Vice-Presidente**

CONSELHEIRO JOAQUIM ALVES DE CASTRO NETO  
Tribunal de Contas dos Municípios de Goiás – TCM-GO

### **Secretário-Geral**

CONSELHEIRO SEVERIANO COSTANDRADE DE AGUIAR  
Tribunal de Contas do Estado de Tocantins – TCE-TO

## **MEMBROS**

MINISTRO JOSÉ MÚCIO MONTEIRO - TCU  
CONSELHEIRO ANTÔNIO CRISTOVÃO C. DE MESSIAS - TCE-AC  
CONSELHEIRO OTÁVIO LESSA GERALDO SANTOS - TCE-AL  
CONSELHEIRO MICHEL HOUAT HARB -TCE-AP  
CONSELHEIRA YARA AMAZÔNIA LINS RODRIGUES - TCE-AM  
CONSELHEIRO GILDÁSIO P. C. DE ALBUQUERQUE FILHO - TCE-BA  
CONSELHEIRO EDILBERTO ANTÔNIO CARLOS P. LIMA - TCE-CE  
CONSELHEIRA ANILCÉIA LUZIA MACHADO - TC-DF

CONSELHEIRO SÉRGIO ABOUDIB FERREIRA PINTO - TCE-ES  
CONSELHEIRO CELMAR RECH - TCE-GO  
CONSELHEIRO RAIMUNDO NONATO DE C. L. JUNIOR - TCE-MA  
CONSELHEIRO GONÇALO DOMINGOS DE CAMPO NETO - TCE-MT  
CONSELHEIRO IRAN COELHO DAS NEVES - TCE-MS  
CONSELHEIRO MAURI JOSÉ TORRES DUARTE - TCE-MG  
CONSELHEIRO ANDRÉ TEIXEIRA DIAS - TCE-PA  
CONSELHEIRO ARNÓBIO ALVES VIANA - TCE-PB  
CONSELHEIRO NESTOR BAPTISTA - TCE-PR  
CONSELHEIRO MARCOS COELHO LORETO - TCE-PE  
CONSELHEIRO ABELARDO VILANOVA - TCE-PI  
CONSELHEIRA MARIANNA MONTEBELLO WILLEMANN - TCE-RJ  
CONSELHEIRO FRANCISCO POTIGUAR C. JUNIOR - TCE-RN  
CONSELHEIRO IRANDIR PIETROSKY - TCE-RS  
CONSELHEIRA CILENE LAGO SALOMÃO - TCE-RR  
CONSELHEIRO ADIRCÉLIO DE MORAES FERREIRA JUNIOR - TCE-SC  
CONSELHEIRO ANTÔNIO ROQUE CITADINI - TCE-SP  
CONSELHEIRO ULICES ANDRADE FILHO - TCE-SE  
CONSELHEIRO THIERS VIANA MONTEBELLO - TCM-RJ  
CONSELHEIRO FRANCISCO SÉRGIO BELICH DE S. LEÃO - TCM-PA  
CONSELHEIRO JOÃO ANTÔNIO DA SILVA FILHO - TCM-SP  
CONSELHEIRO PLÍNIO CARNEIRO FILHO - TCM-BA

## APRESENTAÇÃO

Respeitando a independência e à autonomia institucional de seus parceiros e empreendendo o diálogo, a participação e a cooperação na consecução dos objetivos comuns a todos os Tribunais de Contas brasileiros, o Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas - CNPTC, constituído em maio de 2018, nasce com o fim de defender os princípios, as prerrogativas e as funções institucionais dos Tribunais de Contas, propiciar a integração dos Tribunais de Contas em todo o território nacional e, sobretudo, promover o intercâmbio de experiências funcionais e administrativas e desenvolver e estimular o estudo de temas jurídicos e de questões que possam ter repercussão em mais de um Tribunal de Contas.

O planejamento Estratégico é instrumento fundamental para prever e alcançar projeções específicas de desempenho por meio de soluções e objetivos adequados. Neste sentido, o Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas - CNPTC busca aperfeiçoar seu modelo gerencial incorporando ferramentas de Gestão Estratégica para dar sustentação aos desafios de materializar com efetividade suas ações.

A iniciativa se mostra desafiadora, no entanto, revela-se executável por meio do empenho e comprometimento de profissionais dos Tribunais de Contas.

Revela-se imprescindível que o Conselho de Presidentes repense seu modelo de gestão a partir de uma reflexão estratégica que lhe permita o aperfeiçoamento do seu modelo gerencial com base nos objetivos planejados e resultados almejados, objetivando a maximização do desempenho de suas atribuições e eficiência nas suas ações ante a sociedade e aos Tribunais de Contas.

**Edilson de Sousa Silva**  
Presidente

## PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO

Sopesando os desafios a serem enfrentados e ciente da necessidade do estabelecimento de metas e estratégias para a condução do Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas, seu Presidente, Conselheiro Edilson de Sousa Silva, com o apoio de sua Diretoria Executiva, reconhece a imprescindibilidade da elaboração de um Planejamento Estratégico que revele o direcionamento a ser adotado para a consecução de seus objetivos, tomando-se como base o atual cenário de atuação da instituição.

Pensar e definir estratégias que consolidem a atuação do Conselho Nacional de Presidentes e que lhe possibilite o protagonismo em ações que fortaleçam o sistema de controle externo e a governança dos Tribunais de Contas do Brasil, requer um planejamento que seja fruto da participação dialógica de modo a refletir as ideias e os ideais que perpassem por todas as unidades federativas.

Eis um esboço, resultado de uma primeira rodada de discussões e apto às contribuições que certamente advirão.

Inicialmente pensado para o período de 2019-2023, prestigiou-se uma metodologia que possibilite melhor gerenciamento dos resultados esperados e dos efetivamente alcançados, e que traduza a Missão e a Visão da organização em um conjunto abrangente de objetivos e medidas de desempenho, qual seja a BSC (Balanced Scorecard). Essa metodologia toma forma por meio de um mapa no qual os objetivos, iniciativas e indicadores estão organizados a partir de relações de causa e efeito, em quatro perspectivas: Relações Institucionais, Membros, Tribunais de Contas e Desenvolvimento Institucional.

## **DIAGNÓSTICOS PRELIMINARES**

Objetivando a construção de uma proposta consistente e que de fato apresente as necessidades da Instituição, realizou-se um diagnóstico inicial junto a alguns de seus membros, a fim de consulta-los quanto as suas percepções e conjecturações em relação ao futuro do CNPTC, no horizonte temporal 2019-2023.

## AMBIENTE INTERNO

Uma das técnicas mais utilizadas na atualidade para a realização de um Planejamento Estratégico é a análise do ambiente interno da organização, por meio da qual são identificados aspectos e características não facilmente perceptíveis.

O ambiente interno constitui-se pelo conjunto de elementos da organização e normalmente tem implicação imediata na adequação ao ambiente externo; na sua administração e no seu próprio desempenho.

Usualmente é definido como aquele sobre o qual a organização tem controle, isto é, tem como agir diretamente e a sua análise tem por finalidade evidenciar as deficiências e as qualidades da organização sob análise, bem como para a definição futura da Análise *SWOT* – importante instrumento utilizado para o planejamento estratégico, que consiste em recolher dados que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

### FORÇAS

- Qualificação e respeitabilidade dos seus membros
- Gestão rotativa e participativa

### FRAQUEZAS

- Personalidade institucional
- Recursos e padrões operacionais

## **AMBIENTE EXTERNO**

No processo de planejamento estratégico, outra etapa fundamental é compreender e identificar os fatores ambientais que influenciam o desempenho da organização. A análise do ambiente externo permite a uma organização identificar oportunidades, ameaças e questões estratégicas que poderão afetar seus fatores-chaves de sucesso.

### **OPORTUNIDADES**

- Transformações políticas, legislativas e sociais
- Unidade com a ATRICON, IRB, ABRACON e AUDICON
- Respeito dos Administradores Públicos ao Sistema de Controle Externo
- PEC 22/2017
- Recursos dos Tribunais
- Interesse social no combate a corrupção

### **AMEAÇAS**

- Reconhecimento da sociedade em geral da efetividade dos Tribunais de Contas
- Crise econômica nacional

## **ANÁLISE SWOT**

Análise *SWOT* é uma abreviação das palavras em inglês *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*, que significam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, respectivamente. Uma vez identificadas as forças ambientais que afetarão o desempenho do Conselho como um todo, relacionando-as entre si, torna-se possível a identificação das estratégias destinadas a minimizar o impacto e direcionar os esforços para os resultados.

O objetivo último da análise é estabelecer um diagnóstico prévio correlacionando ações estratégicas que neutralizem ou minimizem os aspectos negativos e potencializem os aspectos que representam as forças e oportunidades da entidade. Indubitavelmente o conhecimento de informações que permeiam o ambiente interno e externo do Conselho de Presidentes, possibilita a tomada de decisão com maior probabilidade de êxito.



## ESTRATÉGIAS

Figura 1- Estratégias SWOT

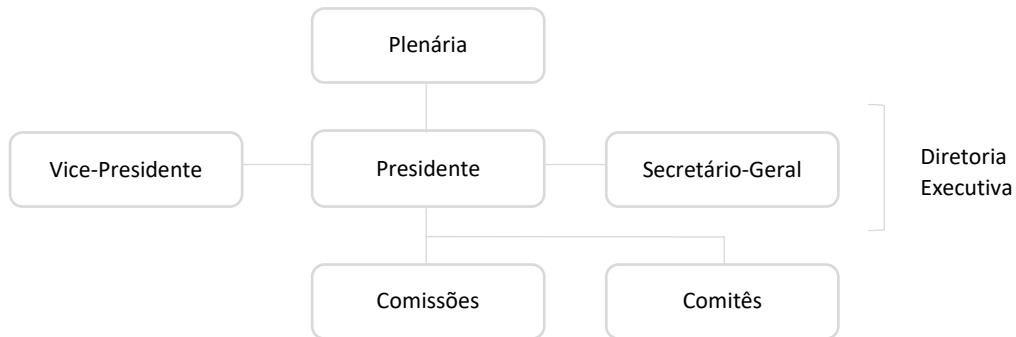


## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional do CNPTC identifica a forma como a entidade é organizada em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir seus objetivos institucionais.

Exemplificada com o organograma abaixo, identifica a hierarquia entre seus órgãos, de forma linear, e se configura num instrumento administrativo de grande utilidade para o gestor como forma de enxergar para onde estarão indo os esforços e se todos convergem de acordo com o planejamento estabelecido.

Figura 2 - Organograma



## DECLARAÇÕES ESTRATÉGICAS



### MISSÃO

Com base no seu foco de atuação, a Missão do Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas define-se em:

“Estimular e manter intercâmbio entre os Tribunais de Contas, por intermédio de seus presidentes, visando o fortalecimento do Sistema de Controle Externo.”



### VISÃO

A declaração da Visão deve corresponder a um desafio estratégico e empreendedor da organização e, em geral, após entendida e formalizada, tem a finalidade de tornar perene a atuação da instituição. Dessa maneira, assim se expressa a Visão do Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas:

“Ser reconhecida como entidade essencial ao aperfeiçoamento do Controle Externo e à governança dos Tribunais de Contas, da Atricon e do Instituto Rui Barbosa ”

## VALORES

O CNPTC rege-se em suas relações institucionais com a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil - ATRICON, Instituto Rui Barbosa - IRB, Associação Brasileira dos Tribunais de Contas dos Municípios - ABTCM, Conselho Nacional de Justiça - CNJ, Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP, Associação Nacional dos Ministros e Conselheiros Substitutos - ANMCS, instituições congêneres, órgãos governamentais e não governamentais, pelos seguintes princípios:

- I – Respeito à independência e às autonomias institucionais;
- II – Espírito dialógico participativo;
- III – Cooperação na consecução dos objetivos comuns.

Desta forma os valores fundamentais do Conselho Nacional de Presidentes dos Tribunais de Contas são:

- Pluralismo;
- Diálogo;
- Participação;
- Cooperação; Integração;
- Inovação; e
- Transparência.

## PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS

Baseados no *Balanced Scorecard*, ferramenta de gestão estratégica, definimos nossas 4 Perspectivas Estratégicas que ajudarão na definição das estratégias de uma maneira lógica e organizada:

1. **Desenvolvimento Institucional** – direcionada aos processos internos e excelência operacional
2. **Relações Institucionais** – direcionada as relações com outras entidades
3. **Tribunais** – direcionada à governança e operação dos Tribunais de Contas
4. **Membros** – direcionada ao intercâmbio entre os membros

Figura 3- Perspectivas Estratégicas, 2019-2023.



## OBJETIVOS E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A partir da construção da visão de futuro, foram estabelecidos os objetivos estratégicos e as iniciativas prioritárias do CNPTC para 2023. Os objetivos consistem nas posições projetadas e são relacionados à qualidade da atuação finalística do CNPTC e à aprimoramentos pontuais de sua estrutura.


Para uma melhor compreensão, os objetivos são apresentados de forma segregada e pela indicação das iniciativas que serão desenvolvidos para o seu alcance.

Obs. Os indicadores e metas deverão ser elaborados após a avaliação desta minuta pela Plenária.

**Tabela 1** – Objetivo Estratégica, perspectiva dos Tribunais.

 Perspectiva dos <b>TRIBUNAIS</b>	
Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica
<p><b>OE.1</b> Contribuir para a boa governança, gestão e para o incremento do uso da tecnologia da informação pelos Tribunais de Contas.</p>	<p><b>IE.1.1</b> Promover a integração de objetivos estratégicos e ferramentas de controle.</p>
	<p><b>IE.1.2</b> Fomentar o intercâmbio de base de dados, conhecimentos, boas práticas e integrar o planejamento no desenvolvimento de soluções tecnológicas que potencializem a inteligência artificial.</p>
	<p><b>IE.1.3</b> Compartilhar experiências e conhecimento na utilização de bancos de dados externos.</p>

**Tabela 2** - Objetivo Estratégico, Perspectiva do Desenvolvimento Institucional.


 Perspectiva do <b>DESENVOLVIMENTO                  INSTITUCIONAL</b>	
Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica
<b>OE.2</b> Fortalecer a atuação CNPTC.	<b>IE.2.1</b> Ampliar a estrutura administrativa e normativa do Conselho.
	<b>IE.2.2</b> Estabelecer os fluxos operacionais, de controle e transparência.



**Tabela 3** - Objetivo Estratégico, Perspectiva dos Membros.

 <b>Perspectiva dos MEMBROS</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Iniciativa Estratégica</b>
<p><b>OE.3</b> Compartilhar boas práticas e conhecimento entre seus membros.</p>	<p><b>IE.3.1</b> Estimular o debate na defesa de interesses comuns e na busca de soluções para questões relacionadas ao livre exercício de suas competências.</p>
	<p><b>IE.3.2</b> Expedir diretrizes conjuntas voltadas ao fortalecimento do Sistema Nacional dos Tribunais de Contas.</p>
	<p><b>IE.3.3</b> Desenvolvimento de serviços digitais aos presidentes dos Tribunais de Contas.</p>
	<p><b>IE.3.4</b> Incentivar que os Tribunais de Contas autorizem e a viabilizem a participação de membros e servidores em capacitações promovidas pela Atricon e IRB.</p>

**Tabela 4** - Objetivos Estratégicos, Perspectiva das Relações Institucionais

 <b>Perspectiva das RELAÇÕES INSTITUCIONAIS</b>	
Objetivo Estratégico	Iniciativa Estratégica
<p><b>OE.4</b> Contribuir à governança da Atricon e do IRB.</p>	<p><b>IE.4.1</b> Estudar temas afetos aos órgãos de direção da Atricon e do IRB.</p>
	<p><b>IE.4.2</b> Fomentar a proposição de diretrizes estratégicas, afetas à Presidência dos Tribunais de Contas, aos órgãos de direção da Atricon e do IRB.</p>
<p><b>OE.5</b> Ampliar a articulação institucional com os Poderes da República e demais entidades relacionadas ao Sistema de Controle Externo do Poder Público.</p>	<p><b>IE.5.1</b> Ampliar a aproximação com o Congresso Nacional, Ministérios e Tribunais Superiores.</p>
	<p><b>IE.5.2</b> Estreitar contato com os Conselhos Nacionais de Justiça - CNJ, de Procuradores Gerais - CNPG e dos Ministérios Públicos - CNMP, IRB, AUDICON, ABRACON e organismos internacionais de auditoria e controle externo, além da sociedade.</p>
	<p><b>IE.5.3</b> Integrar a agenda do Conselho a da Atricon e a do Instituto Rui Barbosa - IRB.</p>

## MAPA ESTRATÉGICO

Dentre os princípios gerenciais do BSC destaca-se o Mapa Estratégico, instrumento que agrega as intenções planejadas pela Organização evidenciando com clareza os objetivos estratégicos integrantes das perspectivas, respectivamente, suas correlações e a direção pretendida a alcançar.

