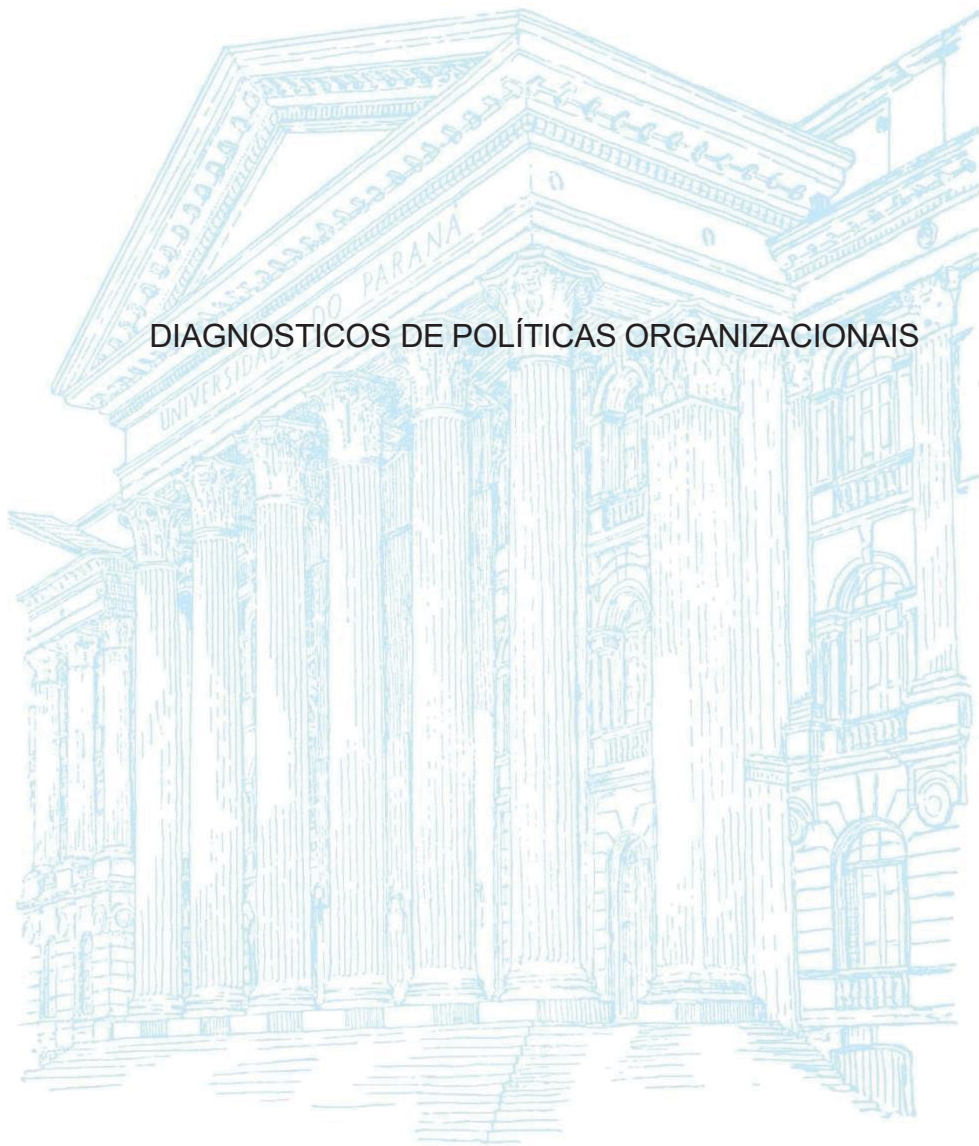


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALESSANDRA GAVALACKI



DIAGNOSTICOS DE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

CURITIBA

2024

ALESSANDRA GAVALACKI

DIAGNÓSTICO DE POLÍTICAS ORGANIZACIONAIS

Projeto Interdisciplinar apresentado ao curso de Especialização/MBA em Compliance Empresarial, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Compliance Empresarial.

Orientador(a): Prof.^a(a). Dr.(a). Mariana Medeiros Dantas de Melo Bressan

CURITIBA

2024

RESUMO

Este trabalho analisa o Planejamento da Fiscalização do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR), a partir de pesquisa documental nos relatórios institucionais publicados pelo próprio Tribunal. O estudo objetiva propor ações técnico-estratégicas para enfrentar a situação-problema diagnosticada no Mapa Estratégico 2022-2027, contribuindo para o aprimoramento da gestão pública e da governança do controle externo. Metodologicamente, adota-se abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, com ênfase na análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Os resultados indicam a necessidade de fortalecer os mecanismos de integridade, ampliar o exercício da cidadania e priorizar a fiscalização de políticas públicas de alto impacto social. Como produto, apresenta-se um conjunto integrado de ações voltadas à melhoria da eficiência, eficácia e efetividade do TCE-PR, alinhadas aos preceitos de transparência, tempestividade decisória e inovação tecnológica. Espera-se que as recomendações subsidiem a consolidação de um modelo de fiscalização mais preventivo, colaborativo e orientado a resultados.

Palavras-chave: Tribunal de Contas. Fiscalização. Planejamento estratégico. Governança pública. Controle externo.

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO	5
2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA	6
3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
REFERÊNCIAS.....	9

1 APRESENTAÇÃO

O controle externo da administração pública desempenha papel fundamental na consolidação da democracia, na promoção da transparência e na garantia da boa governança. No contexto do Estado do Paraná, o Tribunal de Contas do Estado (TCE-PR) é o órgão responsável por exercer essa função, fiscalizando a aplicação dos recursos públicos estaduais e municipais, em complemento ao controle político exercido pelo Poder Legislativo (BRASIL, 1988).

A atuação do TCE-PR está pautada por um modelo de fiscalização orientado para resultados, preventivo e baseado em evidências, o que exige planejamento estratégico eficaz e metodologias modernas de controle. Alinhado ao seu Plano Estratégico Institucional, o Planejamento da Fiscalização representa um instrumento essencial para a definição de prioridades, a racionalização de recursos e o fortalecimento da efetividade do controle externo (TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, 2023).

Nesse contexto, destaca-se a adoção de práticas como a avaliação de riscos fiscais, o uso de ferramentas tecnológicas para análise e cruzamento de dados, a integração com outros órgãos de controle – como o Ministério Público e a Polícia Civil – e a valorização da participação cidadã no acompanhamento da gestão pública. Tais iniciativas estão em consonância com os princípios da administração pública, notadamente a legalidade, eficiência e publicidade (BRASIL, 1988), bem como com as diretrizes de governança do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020).

O presente estudo tem como objetivo analisar criticamente o Planejamento da Fiscalização do TCE-PR, com base em documentos institucionais oficiais, como relatórios de gestão, planos estratégicos e normativos internos, visando compreender sua estrutura, objetivos e metodologias adotadas. A pesquisa busca evidenciar de que forma o planejamento contribui para o aprimoramento da atuação fiscalizatória, o fortalecimento da prevenção de irregularidades e a promoção de uma gestão pública mais eficiente e transparente.

A relevância deste trabalho reside na necessidade de aprofundar o debate sobre os mecanismos de controle e fiscalização no âmbito subnacional, especialmente no que diz respeito à utilização estratégica dos recursos de controle externo e à promoção de uma cultura de integridade na administração pública (PEREIRA, 2021).

2 DIAGNÓSTICO PARA A CONSTRUÇÃO DA PROPOSTA

O diagnóstico estratégico constitui a etapa inicial e essencial do processo de planejamento estratégico organizacional. Seu principal objetivo é analisar a situação atual do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR), tanto sob a perspectiva interna quanto externa, visando compreender os fatores que influenciam seu desempenho institucional. Essa análise permite identificar os pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças presentes em seu ambiente de atuação, oferecendo subsídios fundamentais para a formulação de estratégias futuras (OLIVEIRA, 2016).

Realizado de forma participativa, com o envolvimento de gestores de diversos níveis hierárquicos, o diagnóstico estratégico do TCE-PR pautou-se em uma abordagem sistêmica, integrada e contínua. Foram considerados os principais vetores organizacionais e gerenciais relevantes, bem como os instrumentos técnicos disponíveis para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão pública.

A análise interna teve como objetivo identificar os fatores positivos (pontos fortes) e negativos (pontos fracos) que impactam a capacidade institucional de cumprir sua missão. Esses fatores, sendo internos, são passíveis de controle direto pela organização e refletem aspectos como cultura organizacional, estrutura administrativa, recursos humanos e materiais, processos internos e tecnologias utilizadas (CHIAVENATO, 2003).

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos identificados no diagnóstico estratégico TCE/PR

Pontos Fortes:	Pontos Fracos
• Corpo funcional qualificado; • Oferta contínua de treinamentos aos jurisdicionados, por meio da Escola de Gestão Pública; • Sistemas informatizados em constante aprimoramento; • Canal de comunicação direto e eficiente com os jurisdicionados; • Ambiente de trabalho institucionalmente acolhedor; • Lei Orgânica e Regimento Interno atualizados; • Capacidade coercitiva decorrente das competências legais atribuídas; • Decisões colegiadas, fortalecendo a imparcialidade institucional; • Estrutura de Ouvidoria atuante; • Transparência das sessões por meio de transmissões online; • Divulgação em canais de televisão das sessões plenárias.	• Fragilidade no marketing institucional e na divulgação de resultados positivos à sociedade; • Comprometimento insuficiente de parte do corpo funcional; • Ausência de padronização e manualização de rotinas institucionais; • Falta de observância às decisões anteriores nos processos; • Deficiência no registro, organização e tratamento das informações; • Descontinuidade administrativa entre gestões; • Carências na política de gestão de pessoas; • Espaço físico inadequado em algumas unidades; • Técnicas de controle externo não uniformizadas; • Falta de um planejamento estratégico plenamente integrado.

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise externa, por sua vez, concentrou-se na identificação de variáveis do macroambiente e dos principais agentes que influenciam o desempenho do TCE-PR. Trata-se de fatores não controláveis diretamente pela organização, mas que devem ser monitorados para que a instituição possa adaptar-se de forma proativa, minimizando riscos e aproveitando oportunidades (ANSOFF, 1993).

Quadro 2 – Oportunidades e ameaças identificadas no diagnóstico estratégico TCE/PR

Oportunidades:	Ameaças:
• Aperfeiçoamento dos controles internos nos órgãos jurisdicionados; • Atuação conjunta com entidades representativas dos Tribunais de Contas; • Avanços técnicos e tecnológicos aplicáveis à fiscalização; • Estabelecimento de parcerias institucionais interinstitucionais; • Uso das mídias como ferramenta de transparência e educação fiscal; • Estabilidade proporcionada pelo ordenamento jurídico vigente; • Programas de modernização institucional, como o PROMOEEX.	• Propostas legislativas de extinção dos Tribunais de Contas estaduais; • Narrativas midiáticas negativas que comprometem a imagem institucional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Esse diagnóstico, construído com base em critérios analíticos e metodologias participativas, constitui a base para o planejamento estratégico do TCE-PR. Ao conjugar a análise interna (forças e fraquezas) com a análise externa (ameaças e oportunidades), é possível formular estratégias mais realistas e eficazes, voltadas à melhoria do desempenho organizacional e à consolidação do Tribunal como instituição essencial ao controle e à transparência na administração pública.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente capítulo sistematiza uma proposta técnico-estratégica concebida para enfrentar as fragilidades diagnosticadas no Mapa Estratégico 2022-2027 do Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR). Parte-se da premissa de que a eficácia do controle externo depende de práticas de governança sólidas, de processos integrados e de uma cultura institucional orientada por evidências empíricas.

A análise situacional evidencia a necessidade de aprimorar a gestão e a integridade, intensificar o controle social e elevar a efetividade das fiscalizações. Para tanto, propõe-se uma estratégia articulada em seis vetores centrais, cada qual desdobrado em iniciativas complementares.

O primeiro vetor diz respeito à implantação de um Sistema de Gestão Integrada capaz de conectar planejamento, execução e avaliação de desempenho em todas as unidades do Tribunal. Esse sistema deve ser acompanhado de um robusto programa de fortalecimento dos controles internos, com trilhas de auditoria plenamente rastreáveis e relatórios gerenciais em tempo real.

Como segundo vetor, sugere-se a criação de uma plataforma digital de dados abertos, associada a painéis de visualização interativos, que permita à sociedade acompanhar a aplicação dos recursos públicos. A plataforma será complementada por trilhas de formação em educação fiscal e por mecanismos de consulta pública que subsidiem a definição da agenda anual de auditorias.

O terceiro vetor concentra-se na inovação metodológica das atividades fiscalizatórias. Recomenda-se instituir um laboratório de ciência de dados para apoiar auditorias baseadas em inteligência artificial, bem como firmar acordos de cooperação que viabilizem o intercâmbio de bases de dados com outros órgãos de controle. A formação continuada de auditores deverá contemplar certificações internacionais e as práticas de auditoria de desempenho preconizadas pela INTOSAI.

No quarto vetor, relativo à priorização de políticas públicas, propõe-se adotar uma matriz de criticidade fundamentada em indicadores de materialidade, relevância social e risco. Essa ferramenta orientará a alocação de recursos do Tribunal nos temas de maior impacto, assegurando que as recomendações produzam valor público tangível.

O quinto vetor aborda a tempestividade decisória. A modernização de fluxos processuais, com assinatura digital e sistemas de alerta de prazos, deverá reduzir o ciclo de tramitação. Painéis de *business intelligence* permitirão o acompanhamento contínuo de metas e a correção de desvios de maneira tempestiva.

Por fim, o sexto vetor enfatiza a comunicação institucional como eixo transversal. A elaboração de um plano de comunicação integrado garantirá linguagem acessível, segmentação de públicos e mensuração de impacto, ao passo que a revisão da Política de Governança de Tecnologia da Informação – com investimentos em segurança cibernética e consolidação de um *data lake* – sustentará todos os eixos anteriores e observará as exigências da Lei Geral de Proteção de Dados.

A implementação está organizada em três fases: preparação normativa (2025-2026), execução plena (2026-2027) e consolidação com melhoria contínua (2027-2029). Entre os indicadores de monitoramento recomendados destacam-se o Índice de Tempestividade dos Acórdãos, a Taxa de Implementação das Recomendações de Auditoria, o Nível de Satisfação Cidadã com a Transparência e o Retorno Econômico estimado das correções de irregularidades.

Espera-se que a adoção dos vetores propostos fortaleça a confiança social no TCE-PR e consolide a instituição como referência nacional em controle externo baseado em evidências e voltado à geração de valor público.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Senado Federal, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

INTOSAI. *Guidelines for Implementing Performance Auditing*. Viena: INTOSAI, 2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Strategic Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
OCDE. *Principles of Public Governance of Public-Private Partnerships*. Paris: OECD Publishing, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. *Governança e administração pública: novos paradigmas e seus desafios*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 55, n. 3, 2021.

TCU – Tribunal de Contas da União. *Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública*. Brasília: TCU, 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ (TCE-PR). *Plano Estratégico 2023-2026*. Curitiba: TCE-PR, 2023.