TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DE PERNAMBUCO

RELATÓRIO DE DESEMPENHO DA GESTÃO (2016)

Recife, março de 2017

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO 4

SUMÁRIO EXECUTIVO 6

1 – INTRODUÇÃO 10

2 – DESEMPENHO INSTITUCIONAL 13

3 – RESULTADOS PARA A SOCIEDADE 17
3.1 – Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública 17
3.2 – Efetividade das Ações de Controle Externo 19
3.3 – Transparência e Controle Social 24
3.4 - Fortalecimento da Imagem Institucional 28

4 – PROCESSOS INTERNOS 29
4.1 – Agilidade do Processo de Controle Externo 29
4.2 – Qualidade do Processo de Controle Externo 41
4.3 - Atuação Concomitante 43
4.4 - Comunicação Externa e Interna 45
4.5 - Uso da Tecnologia da Informação (TI) no Controle Externo 47
4.6 - Gestão Administrativa 49

5 – PESSOAS E INOVAÇÃO 53
5.1 – Gestão de Pessoas 53
5.2 – Gestão do Conhecimento Organizacional 58
5.3 – Governança e Gestão por Resultados 61

6 – CONCLUSÕES 65

ANEXO I 66

COMPOSIÇÃO DA GESTÃO

Conselheiro **CARLOS PORTO DE BARROS** Presidente	**JOÃO EUDES BEZERRA FILHO** Chefe do Gabinete da Presidência - GPRE	**FAUSTO STEPPLE DE AQUINO** Chefe do Núcleo de Auditorias Especializadas – NAE
Conselheiro **MARCOS COELHO LORETO** Vice-Presidente	**ANDRÉA M. DE ALMEIDA** Coordenadora da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães - ECPBG	**MARCONI KARLEY O. NASCIMENTO** Chefe do Núcleo de Atos de Pessoal – NAP
Conselheiro **DIRCEU RODOLFO DE M. JÚNIOR** Corregedor	**EDUARDO PORTO C. NEVES** Coordenador da Ouvidoria – OUVI	**AYRTON GUEDES A. JÚNIOR** Chefe do Núcleo de Engenharia – NEG
Conselheiro **RANILSON BRANDÃO RAMOS** Ouvidor	**PAULO HIBERNON** Coordenador da Corregedoria Geral – CORG	**ANA LUISA DE GUSMÃO FURTADO** Diretora do Departamento de Controle Estadual - DCE
Conselheiro **JOÃO HENRIQUE C. CAMPOS** Diretor da Escola de Contas Públicas Professor Barreto Guimarães	**BETHÂNIA MELO AZEVEDO** Coordenadora de Controle Externo - CCE	**MARIA ELZA DA S. B. GALLIZA** Diretora do Departamento de Controle Municipal - DCM
Conselheira **MARIA TERESA CAMINHA DUERE** Presidente da 1ª Câmara	**ANA CECÍLIA CÂMARA BASTOS** Coordenadora de Administração Geral – CAD	**ANA TEREZA VENTURA COELHO** Diretora do Departamento de Administração e Infraestrutura - DAI
Conselheiro **VALDECIR FERNANDES PASCOAL** Presidente da 2ª Câmara	**RODRIGO MARCEL S. DE ARRUDA** Coordenador de Tecnologia da Informação - CTI	**ISAAC DE OLIVEIRA SEABRA** Diretor do Departamento de Contabilidade e Finanças - DCF
CRISTIANO DA PAIXÃO PIMENTEL Procurador-Geral - MPCO	**MARIA TERESA SILVA DE MOURA** Diretora de Gestão e Governança - DGG	**PAULO OTÁVIO T. CAVALCANTI** Diretor do Departamento de Expediente e Protocolo - DEP
CARLOS BARBOSA PIMENTEL Auditor-Geral - AUGE	**JOÃO MARCELO SOMBRA LOPES** Diretor de Comunicação - DC	**BRENO CÉSAR SPÍNDOLA CORREIA** Diretor do Departamento de Gestão de Pessoas - DGP
ALOÍZIO BARBOSA DE C. JUNIOR Procurador-Chefe - PROJUR	**JOSÉ DEODATO S. A. BARROS** Diretor de Plenário - DP	**MARIA DO SOCORRO FÉLIX** Diretora do Departamento. de Informação e Documentação - DID
GUSTAVO P. DA COSTA PEREIRA Diretor-Geral – DG	**Mª DE FÁTIMA TAVARES T. BARRETO** Chefe do Núcleo Técnico de Plenário - NTP	
FERNANDO M. DE ANDRADE LIMA Diretor-Geral Adjunto - DGA	**LUCIANA DE BARROS CABRAL** Chefe do Núcleo de Apoio às Sessões - NAS	

APRESENTAÇÃO

Gostaria de uma sociedade mais justa, menos corrupta, com menos hipocrisia, mais digna, com mais amor ao próximo, menos preconceito, menos rancor e principalmente mais paz na alma.

Albert Einstein

Aumento do desemprego, queda do PIB, inflação alta, impeachment, corrupção… Para a maioria dos brasileiros, 2016 foi um ano especialmente difícil, marcado por uma das maiores crises econômica, política e moral do país, que revelou um Brasil ainda mais distante da sociedade almejada pelo físico alemão Albert Einstein. Foi um período também de expressivos movimentos sociais, impulsionados pela atuação das mídias e pela utilização em massa de variadas tecnologias da informação. Nesse imbróglio, o papel e a importância das instituições de controle, a exemplo dos Tribunais de Contas, passaram a ser analisados sob um outro prisma. O reconhecimento da necessidade de existência dessas instituições foi expandido, mas, de mãos dadas com esse reconhecimento, cresceu também a pressão da sociedade por uma prestação de serviço mais eficaz e efetiva.

Semelhante ao que ocorreu no Brasil, a situação do Estado de Pernambuco também se agravou. Após uma trajetória de forte crescimento, iniciada no começo do século XXI, o Estado amargou uma queda considerável nos seus indicadores de PIB, massa salarial, inflação e emprego. Foi neste cenário de dificuldades que o Tribunal de Contas de Pernambuco concluiu o quarto ano do Ciclo Estratégico 2013 - 2018. Neste ano, variados foram os obstáculos que necessitamos contornar, mas ainda assim alcançamos importantes resultados e superamos, em alguns casos, as metas estabelecidas para o exercício. Dentre esses resultados, podemos destacar a quantidade de processos julgados, a redução na média do tempo de julgamento, o crescimento da atuação preventiva do Tribunal, o índice de automação dos processos, o desenvolvimento profissional e a valorização da meritocracia.

Contudo, a satisfação com os resultados obtidos por esta Corte de Contas não ofuscou o tamanho e a quantidade dos nossos desafios. Desafios estes que enfrentamos com responsabilidade, comprometimento e espírito de equipe, seguindo fielmente as diretrizes traçadas para a gestão 2016/2017, dentre as quais se destacam o aprimoramento da qualidade no controle externo, o desenvolvimento das pessoas e o fortalecimento da meritocracia. E ainda sobre estes resultados, é importante ressaltar: eles não seriam alcançados sem o fundamental e cotidiano apoio do corpo técnico e dos Membros do TCE-PE. É por isto que podemos dizer sem medo de errar que não são resultados de alguns, mas de muitos. E nestes muitos, incluídos estão também todos aqueles que contribuíram para o sucesso das gestões anteriores, pois não podemos nos esquecer de que muitas das conquistas que comemoramos hoje são frutos que foram plantados em tempos passados.

Mas, em que pese a alegria do dever cumprido e dos avanços do nosso Plano Estratégico, temos consciência da grandeza da nossa Missão e sabemos que há muito ainda a ser feito. **"Fiscalizar e orientar a administração pública em benefício da sociedade"** nunca foi e não o será agora uma tarefa fácil. Exige conhecimento técnico específico, habilidade para lidar com fatos e atos complexos, ação conjunta e coordenada e muita, muita perseverança. Não é uma tarefa para os fracos e para os pobres de vontade,

pelo contrário. Mais do que uma tarefa, é um propósito para os que entendem a importância da nossa Missão para o cidadão, em especial para os mais necessitados. E é com foco nesta Missão que seguimos. Seguimos compreendendo que ainda que as dificuldades enfrentadas abalem em certos momentos o nosso ânimo, a nossa vontade de lutar por uma sociedade mais justa e menos corrupta não nos deixa acomodarmo-nos.

Recife, 30 de dezembro de 2016
CARLOS PORTO DE BARROS
(Presidente)

SUMÁRIO EXECUTIVO

Em 2016, o desempenho institucional alcançado pelo Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco (TCE-PE), representado pelo avanço dos indicadores estratégicos, foi de 85%, assim distribuídos nas três perspectivas do seu Plano Estratégico:

- Resultados para a Sociedade = 111%
- Processos Internos = 81%
- Pessoas e Inovação = 97%

Esses resultados demonstram a atuação do TCE-PE e a sua trajetória rumo ao alcance da sua Visão de Futuro: **Ser reconhecido como instituição efetiva na melhoria da administração pública, contribuindo para a transparência, o exercício do controle social e a prevenção e combate à corrupção.**

I – RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Das três perspectivas existentes no Plano Estratégico do Tribunal de Contas, a de "Resultados para a Sociedade" foi a que obteve o melhor resultado, alcançando um desempenho de 111%. Os objetivos estratégicos definidos nesta perspectiva foram direcionados no sentido de que o Tribunal proporcione um diferencial no aumento da efetividade de suas ações, na melhoria da gestão pública, no avanço do controle social e da transparência e no fortalecimento da imagem institucional, causando impactos positivos para a sociedade e seus interessados.

Com a finalidade de promover o avanço do objetivo estratégico **"Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança pública"**, foram desenvolvidas pela Escola de Contas várias ações de capacitação em tópicos importantes, buscando aprimorar o desempenho dos servidores públicos das entidades fiscalizadas. Em 2016, a Escola de Contas ministrou 108 cursos (para o público interno e o externo), totalizando 2.440 horas-aulas. Incluídos nestas turmas, foram capacitados 2.553 servidores de órgãos jurisdicionados, superando a meta estabelecida para o exercício.

Dos indicadores que medem a evolução do objetivo estratégico **"Aumentar a Efetividade das Ações de Controle Externo",** merece destaque o "**Índice de Efetividade das Ações de Controle Externo"**, cujo desempenho alcançou o patamar de 91%. Para os outros quatro indicadores desse Objetivo, não foram definidas metas para 2016.

Para potencializar o progresso do objetivo estratégico **"Contribuir para a Transparência e o Exercício do Controle Social"**, foi dado continuidade ao programa "Tcendo Cidadania", responsável por importantes ações de estímulo ao controle social, dentre as quais se destacam a "Escola da Cidadania", o "Fórum TCEndo Cidadania" e os cursos para os Conselhos Municipais. O trabalho realizado através deste programa possibilitou que o indicador de "Número de Pessoas Estimuladas ao Controle Social" chegasse a quantidade de 5.252 pessoas, alcançando a meta prevista.

Por fim, vale ressaltar que o 4º objetivo estratégico desta perspectiva, **"Fortalecer a Imagem Institucional",** foi criado no final de 2015 e está sendo aferido por cinco indicadores. Estes indicadores são alimentados com base nos dados obtidos através da Pesquisa de Imagem Institucional, aplicada a cada três anos. A próxima Pesquisa será realizada em 2018, ocasião na qual serão estabelecidas as metas dos indicadores e calculado o

seu desempenho. Em 2016, dos cinco indicadores criados, o que obteve melhor medição foi a **"Taxa de Percepção da Necessidade de Existência do TCE",** que obteve o percentual de 86%.

II – PROCESSOS INTERNOS

Considerando os resultados mencionados no início deste Sumário Executivo, a perspectiva de "**Processos Internos**" foi a que obteve menor desempenho (81%), desempenho este bastante influenciado pelos indicadores relacionados com as Metas Mobilizadoras. Nesta perspectiva constam 6 objetivos estratégicos: Aumentar a Agilidade do Processo de Controle Externo; Aumentar a Qualidade do Processo de Controle Externo; Fortalecer o Controle Externo Concomitante; Aperfeiçoar a Comunicação Interna e Externa; Aprimorar o Uso de TI no Processo de Controle Externo e Aprimorar a Gestão Administrativa.

No objetivo estratégico de **"Aumentar a Agilidade do Processo de Controle Externo"**, encontram-se todas as metas mobilizadoras definidas para 2016, conforme consta na Tabela 01:

Tabela 01 - Metas Mobilizadoras do Exercício de 2016

META MOBILIZADORA Nº 1:
Aumentar o Índice de Processos Julgados Tempestivamente para 60%.
META MOBILIZADORA Nº 2:
Reduzir para 35% o Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento.
META MOBILIZADORA Nº 3:
Julgar 90% das Prestações de Contas formalizadas até 2014 (total de 215 processos)
META MOBILIZADORA Nº 4:
Julgar 740 Processos de Recursos

Das 4 metas mobilizadoras estabelecidas, as que obtiveram os melhores desempenhos foram as relacionadas com os índices de processos julgados tempestivamente (73%) e do estoque de processos acima do prazo de julgamento (94%). Considerando apenas os processos de Recurso, foram julgados 473 processos desta modalidade, bem abaixo da meta estabelecida (Julgar 740 processos de Recursos), resultando num desempenho de 64%. No entanto, o pior desempenho obtido foi o referente ao julgamento das Prestações de Contas - PC formalizadas até o exercício de 2014. Apesar dos esforços envidados, de um total de 215 processos de PC, apenas pouco mais da metade foi julgado (116 processos).

Considerando todas as modalidades processuais, em 2016 foram julgados 11.969 processos, sendo a grande maioria (87%) referente à modalidade de APR - Aposentadorias, Pensões e Reformas e 13% referente às demais modalidades. Dentro do atual Ciclo Estratégico, a quantidade de processos julgados em 2016 foi menor do que em 2013 e 2014, porém maior do que em 2015. Ainda comparando as medições de 2016 com as do Ciclo, este foi o período em que houve a maior quantidade de processos julgados de APR e a menor quantidade de julgamentos das demais modalidades.

Em termos de Prestações de Contas, até 31 de dezembro de 2016 foram emitidas 89 deliberações de Contas de Governo e 239 deliberações de Contas de Gestão. Conforme os Pareceres Prévios emitidos, o Tribunal recomendou a rejeição para 27% das deliberações de Contas de Governo e julgou irregular 13% das Prestações de Contas de Gestão.

No objetivo estratégico **"Aumentar a Qualidade do Processo de Controle Externo"**, vale ressaltar que em 2016, das 1.326 deliberações publicadas, apenas 19 foram anuladas, o que representa uma incidência baixa de erros no julgamento dos processos (1,43%). No entanto, comparando as medições obtidas ao longo do Ciclo Estratégico 2013-2018, observa-se que o pior ano foi 2016, com acréscimos de 0,29, 0,50 e 0,34 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente.

Com relação ao **Fortalecimento do Controle Externo Concomitante,** mais da metade das ações de fiscalização (58%) foram realizadas em paralelo com a ocorrência das despesas, o que vem permitindo a identificação de atos potencialmente lesivos ao erário, oferecendo ao gestor a possibilidade de corrigi-los tempestivamente. A Ações Concomitantes, no âmbito do TCE-PE, ocorrerem geralmente através de fiscalizações destinadas à análise de processos licitatórios, auditorias de acompanhamento, análises de edital de concurso ou seleção, ou, ainda, através de processos formalizados dos tipos: Auditoria Especial, Denúncia ou Termo de Ajuste de Gestão.

Na análise do objetivo estratégico de **"Aperfeiçoar a Comunicação Externa e Interna"**, merece destaque o Indicador **"Mídia Espontânea (custo equivalente)"**, que mede o custo equivalente da divulgação das informações positivas veiculadas em impressos, rádios e TV's, caso a divulgação não fosse espontânea. O TCE-PE vem incentivando este tipo de divulgação com a finalidade de se aproximar do cidadão e, assim, fomentar cada vez mais a transparência e o controle social. Em 2016, os valores relacionados com a divulgação espontânea da imagem institucional foram da ordem de 6,4 milhões, atingindo o desempenho de 132%. Comparando esse resultado com os alcançados em 2015 e 2014 (primeiro ano em que o indicador foi aferido), percebe-se que houve um incremento de aproximadamente R$ 1.748.000,00 e de R$ 2.450.000,00, respectivamente.

Já o objetivo estratégico de **"Aprimorar o Uso de TI no Processo de Controle Externo"** vem sendo aferido no Tribunal através do indicador "Índice de Automação do Processo de Controle Externo". Em 2016, este indicador alcançou o melhor resultado dentro do ciclo Estratégico 2013 - 2018, com acréscimos de 6, 21 e 24 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente. Com certeza, este grande avanço vem sendo obtido graças a implantação dos processos eletrônicos das modalidades de APR - Aposentadoria e Prestação de Contas.

Por fim, a "Taxa de Satisfação com a Infraestrutura", um dos indicadores estratégicos do objetivo de **"Aprimorar a Gestão Administrativa"**, mede o nível de satisfação dos servidores com os principais serviços prestados ou disponibilizados pela Administração referentes a infraestrutura. Aferido através da Pesquisa Institucional, realizada anualmente pelo Tribunal, em 2016 esta taxa atingiu o patamar de 84% de satisfação, ultrapassando a meta prevista de 83%. Essa medição representou o melhor resultado dentro do Ciclo Estratégico 2013-2018, com acréscimos de 1, 3 e 6 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e a 2013, respectivamente. Além da satisfação com a infraestrutura, outro indicador deste objetivo estratégico que superou a meta prevista foi a "Taxa de Despesas com Pessoal de Acordo com a LRF"**,** que atingiu o percentual de 1,3106%, ficando abaixo do Limite de Alerta (1,4040%) estabelecido pela Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF.

III – PESSOAS E INOVAÇÃO

A perspectiva de "**Pessoas e Inovação**" é a base para o alcance das metas dos objetivos relacionados nas outras duas perspectivas. Para tanto, o Tribunal estabeleceu metas importantes relacionadas com os seguintes objetivos: Aprimorar a Gestão de Pessoas; Fomentar a Gestão do Conhecimento Organizacional e Consolidar a Governança e a Gestão por Resultados.

O nível de satisfação dos servidores foi um dos destaques em 2016, contribuindo fortemente para o progresso do objetivo estratégico de "**Aprimorar a Gestão de Pessoas**". A "Taxa de Satisfação dos Servidores" que engloba diversos indicadores da Pesquisa Institucional, como motivação e satisfação com a liderança, teve um desempenho de 108%, alcançando um percentual de 82% de servidores satisfeitos.

Outro resultado importante, este relacionado com o objetivo estratégico de **"Fomentar a Gestão do Conhecimento Organizacional",** foi o desempenho obtido pelo indicador de "Taxa de Percepção das Boas Práticas Relacionadas à Gestão do Conhecimento". Esta Taxa retrata a percepção dos servidores em relação às boas práticas de Gestão do Conhecimento do Tribunal e também é aferida através da Pesquisa Institucional. Em 2016, mais da metade dos participantes da Pesquisa (62%) consideraram que o Tribunal estabelece um ambiente que propicia a troca de conhecimento e compartilhamento de boas práticas entre as unidades.

Fechando essa análise preliminar dos objetivos estratégicos do Tribunal, cabe registrar o resultado obtido pelo objetivo de **"Consolidar a Gestão por Resultados",** que também apresentou progressos consideráveis como se pode verificar pelo desempenho dos indicadores de "Taxa de Avanço dos Projetos Estruturantes" e "Taxa de Percepção de Mudança da Atuação do TCE na Gestão por Resultados", ambos com percentuais de avanço em relação às metas superiores a 97%.

De forma resumida, os comentários registrados neste Sumário, sobre os resultados dos 13 objetivos estratégicos do TCE-PE, revelam o desempenho alcançado pela Instituição em 2016. Para conquistar, em 2018, o patamar estabelecido na sua Visão Estratégica, o Tribunal vem estruturando e aplicando nos últimos anos um modelo de gestão com foco nos resultados. Para tanto, definiu de forma clara e específica os seus objetivos, indicadores e metas. Além disso, implantou uma sistemática de monitoramento permanente, que permite a identificação dos principais problemas e das medidas corretivas necessárias para o alcance das metas pactuadas. Neste modelo, o envolvimento dos servidores das diversas áreas é considerado como fator essencial para o sucesso,

Os dados e as ações aqui destacadas são exemplos de que o TCE-PE continua envidando esforços para servir melhor o cidadão pernambucano, procurando ser uma Instituição modelo e, sobretudo, zelando pela correta, eficiente e transparente aplicação dos recursos públicos.

1 – INTRODUÇÃO

No segundo semestre de 2012, o TCE-PE concluiu a elaboração do III Plano Estratégico, para o período 2013-2018. Adotando uma metodologia de caráter participativo, com foco nos resultados, foi elaborada uma identidade organizacional e, em seguida, definidos os objetivos estratégicos e estabelecidas as relações de causa e efeito entre eles.

Posteriormente, conforme previsto desde o início do processo de construção do Plano, este foi revisado em duas ocasiões: dezembro de 2013 e dezembro de 2015. Após essas revisões, a Visão do TCE-PE foi ajustada e o Plano passou a conter 13 objetivos estratégicos.

Segue abaixo a identidade elaborada e, posteriormente, revisada.

NEGÓCIO:

Melhoria da administração pública

MISSÃO:

Fiscalizar e orientar a administração pública em benefício da sociedade.

VISÃO:

Ser reconhecido como instituição efetiva na melhoria da administração pública, contribuindo para a transparência, o exercício do controle social e a prevenção e combate à corrupção.

Esta identidade organizacional foi definida tendo como lastro os seguintes valores:

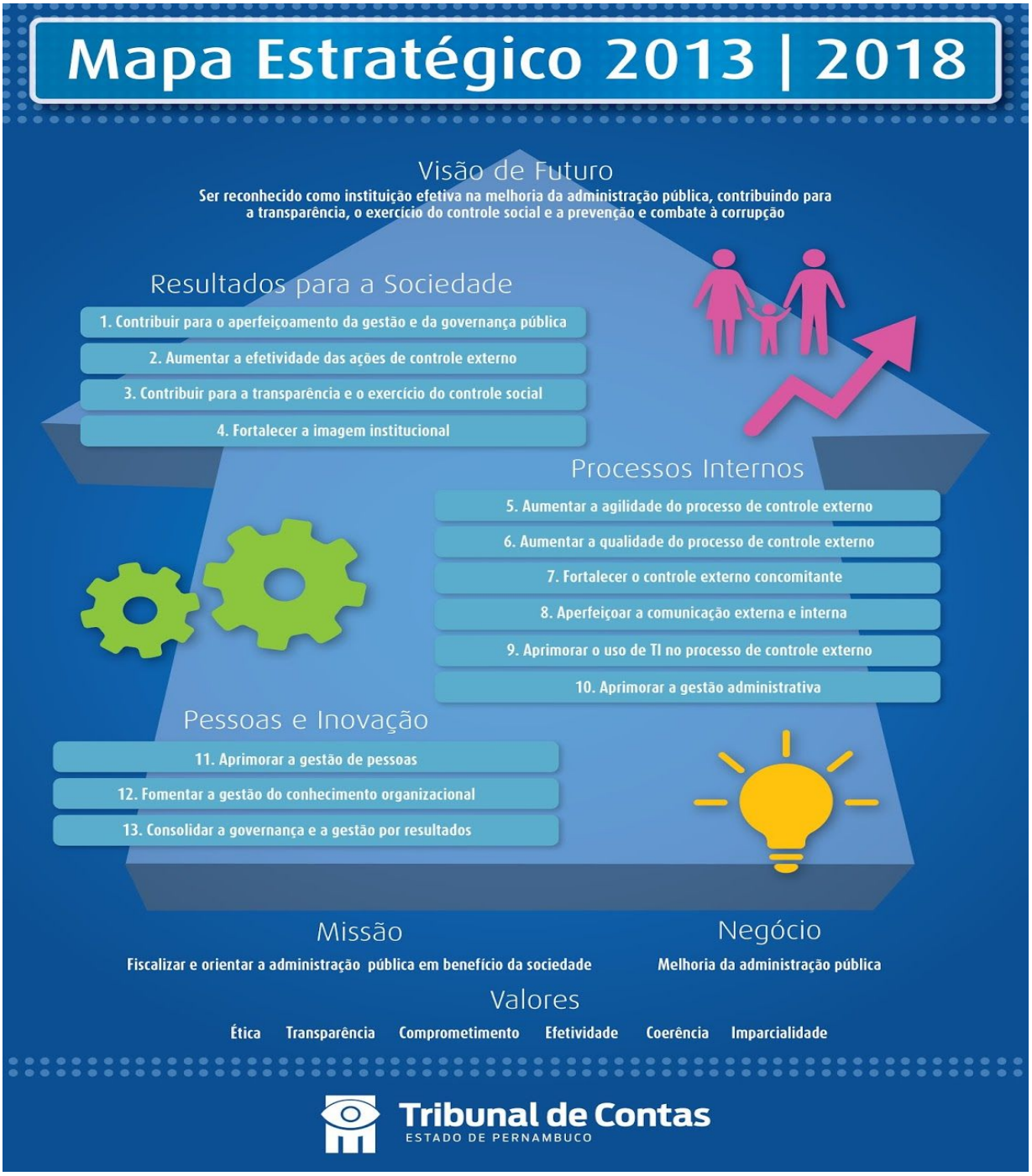
VALORES:

Ética, Transparência, Comprometimento, Efetividade, Coerência e Imparcialidade.

Para facilitar a disseminação da estratégia para todos os níveis da Instituição, estes objetivos foram representados graficamente no Mapa Estratégico 2013 - 2018, representado na Figura 01, levando em conta três perspectivas:

- **Resultados para a Sociedade**
- **Processos Internos**
- **Pessoas e Inovação**

FIGURA 01 – MAPA ESTRATÉGICO 2013-2018



Este relatório foi elaborado tendo por base as perspectivas contidas no Mapa Estratégico do Tribunal e os respectivos objetivos estratégicos, cujas ações e resultados alcançados estão distribuídos em 5 capítulos.

No segundo capítulo - **"Desempenho Institucional"** - constam o valor global do desempenho institucional, o desempenho por perspectivas, as metas mobilizadoras, a quantidade de processos julgados e a síntese dos resultados dos julgamentos.

No terceiro capítulo - **"Resultados para a Sociedade"** - estão descritas as principais ações desenvolvidas referentes aos temas: 1) Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública, 2) Efetividade das Ações de Controle Externo, 3) Transparência e Controle Social e 4) Fortalecimento da Imagem Institucional.

O quarto capítulo, que trata da perspectiva de **"Processos Internos",** aborda os seguintes assuntos: 1) Agilidade do Processo de Controle Externo, 2) Qualidade do Processo de Controle Externo, 3) Controle Externo Concomitante, 4) Comunicação Externa e Interna, 5) Uso de Tecnologia da Informação no Controle Externo e 6) Gestão Administrativa.

No quinto capítulo - **"Pessoas e Inovação"** - constam os seguintes temas: 1) Gestão de Pessoas, 2) Gestão do Conhecimento Organizacional e 3) Gestão por Resultados.

Por fim, no último capítulo - **"Conclusões"** - são mencionados os principais resultados, realizada uma análise final sobre o desempenho da gestão e destacadas algumas ações previstas para 2017.

2 – DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Em 2016, o desempenho institucional alcançado pelo Tribunal, representado pelo avanço dos indicadores estratégicos, foi de **85%,** assim distribuído por perspectivas:

- **Resultados para a Sociedade =** 111%
- **Processos Internos =** 81%
- **Pessoas e Inovação =** 97%

Das três perspectivas, a que obteve melhor desempenho foi a de **"Resultados para a Sociedade",** sendo a única a avançar mais do que 100%. Quatro objetivos estratégicos fazem parte desta perspectiva: 01) Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública; 2) Aumentar a Efetividade das Ações de Controle Externo; 3) Contribuir para a Transparência e o Exercício do Controle Social e 4) Fortalecer a Imagem Institucional.

Desses quatros objetivos, os que obtiveram os melhores desempenhos foram os de "Contribuir para a Transparência e o Exercício do Controle Social" e de "Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública" (136% e 106%, respectivamente). Considerando que o objetivo "Fortalecer a Imagem Institucional" foi medido, mas não foi contabilizado (por não ter ainda meta estabelecida), o que obteve desempenho abaixo de 100% foi o objetivo que trata da efetividade das ações de controle externo, com 91%.

Com relação à perspectiva de "**Processos Internos",** os objetivos estratégicos relacionados com a agilidade e a qualidade do processo de controle externo foram os únicos com desempenho inferior a 100% (71% e 74%, respectivamente). O melhor resultado desta perspectiva ficou a cargo do aperfeiçoamento da comunicação interna e externa (116%), seguido dos objetivos de "Aprimorar o Uso de TI no Processo de Controle Externo" (107%) e de "Fortalecer o Controle Externo Concomitante" (105%).

Vale ressaltar que nessa perspectiva de **"Processos Internos",** mais precisamente no objetivo de "Aumentar a Agilidade do Processo de Controle Externo", estão abrigadas as quatro Metas Mobilizadoras do exercício de 2016, ou seja, as metas consideradas mais impactantes e desafiadoras do período, todas elas descritas na Tabela 01:

Tabela 01 - Metas Mobilizadoras do Exercício de 2016

META MOBILIZADORA 1:
Aumentar o Índice de Processos Julgados Tempestivamente para 60%.
META MOBILIZADORA 2:
Reduzir para 35% o Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento.
META MOBILIZADORA 3:
Julgar 90% das Prestações de Contas Formalizadas até 2014 (total de 215 processos).
META MOBILIZADORA 4:
Julgar 740 Processos de Recursos.

O avanço das Metas Mobilizadoras foi monitorado durante o exercício através de quatro indicadores: **Índice de Processos Julgados Tempestivamente; Índice de Estoque dos Processo acima do Prazo de Julgamento; Processos de PC (Formalizados até 2014) e Julgados e Processos de Recurso Julgados.**

Destes indicadores, 3 apresentam polaridade "quanto maior, melhor". Apenas o indicador "Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento" é que possui polaridade "quanto menor, melhor". Desta forma, quanto menor for a sua medição, melhor o seu resultado. Em 2016, as medições destes indicadores ficaram aquém do esperado, conforme detalhado na Tabela 02 :

Tabela 02 - Detalhamento das Metas Mobilizadoras do Exercício de 2016

INDICADOR	META MOBILIZADORA		VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
	DESCRIÇÃO	VALOR		
Índice de Processos Julgados Tempestivamente	Aumentar o Índice de Processos Julgados Tempestivamente para 60%	60%	44%	73%
Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento	Reduzir para 35% o Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento	35%	37%	94%
Processos de PC (formalizadas até 2014) Julgados	Julgar 90% das Prestações de Contas formalizadas até 2014 (total de 215 processos)	215 processos	116 processos	54%
Processos de Recursos Julgados	Julgar 740 Processos de Recursos	740 processos	473 processos	64%

Analisando os números do julgamento, em 2016 foram julgados 11.969 processos, sendo 10.448 (87,3%) processos referentes a APR - Aposentadorias, Pensões e Reformas e 1.521 (12,7%) referentes às demais modalidades processuais. Dentro do atual Ciclo Estratégico, 2015 e 2016 foram os anos com as menores quantidades de processos julgados. Além disso, considerando que os processos de APR são, em geral, bem mais simples do que os das demais modalidades, 2016 foi o ano em que os processos de maior complexidade foram julgados em menor quantidade, conforme consta na Tabela 03:

Tabela 03 - Quantidade de Processos Julgados

Período	Total de Processos Julgados	APR: Aposentadoria, Pensão e Reforma	(-APR) Demais Modalidades Processuais
2013	12.242	9.486	2.756
2014	12.059	10.107	1.952
2015	10.415	8.177	2.238
2016	11.969	10.448	1.521

Com relação às Contas de Governo, em 2016 foram publicadas 89 deliberações, sendo que destas, de acordo com os Pareceres Prévios emitidos, o Tribunal recomendou a rejeição de 27%, conforme consta na tabela a seguir:

Tabela 04 - Quantitativo de Deliberações das Contas de Governo

PRESTAÇÃO DE CONTAS DE GOVERNO		
Deliberações*	2016 (Nº de Deliberações)	2016 (% de Deliberações)
Aprovadas	3	3%
Aprovadas com Ressalvas	61	69%
Rejeitadas	24	27%
Outras	1	1%
TOTAL	89	100%

*** Inclui os processos físicos e eletrônicos e exclui os processos que já foram sobrestados um dia.**

Comparando estes números com os dos anos anteriores, observa-se que eles foram bem menores, conforme exposto na Tabela 05:

Tabela 05 - Quantitativo de Deliberações das Contas de Governo no Ciclo 2013-2018

PRESTAÇÃO DE CONTAS DE GOVERNO PUBLICADAS*				
Deliberações	2016	2015	2014	2013
Aprovadas	3	1	1	5
Aprovadas com Ressalvas	61	160	127	148
Rejeitadas	24	55	98	134
Outras	1	0	4	4
TOTAL	89	216	230	291

*** Inclui os processos físicos e eletrônicos e exclui os processos que já foram sobrestados um dia. Vale ressaltar que quando contabilizados também os processos que já foram sobrestados um dia, o total de deliberações em 213 sobe para 294.**

Em relação às Contas de Gestão, em 2016 foram publicadas 239 deliberações, sendo que destas, 13% foram julgadas irregulares, conforme exposto na tabela a seguir:

Tabela 06 - Quantitativo de Deliberações das Contas de Gestão

PRESTAÇÃO DE CONTAS DE GESTÃO		
Deliberações	2016 (Número de Deliberações)	2016 (% de Deliberações)
Regular	41	17%
Regular com Ressalvas	160	67%
Irregular	31	13%
Outras	7	3%
TOTAL	239	100%

Comparando esses números com os dos anos anteriores, observa-se que nos anos de 2016 e de 2014 foram julgadas menos deliberações do que em anos anteriores, conforme exposto na tabela a seguir:

Tabela 07 - Quantitativo de Deliberações das Contas de Gestão no Ciclo 2013 - 2018

PRESTAÇÃO DE CONTAS DE GESTÃO PUBLICADAS*				
Deliberações	**2016**	**2015**	**2014**	**2013**
Regular	**41**	**17**	**12**	**7**
Regular com Ressalvas	**160**	**191**	**122**	**154**
Irregular	**31**	**62**	**72**	**122**
Outras	**7**	**30**	**33**	**22**
TOTAL	**239**	**300**	**239**	**305**

*** Inclui os processos físicos e eletrônicos e exclui os processos que já foram sobrestados um dia. Vale ressaltar que quando contabilizados também os processos que já foram sobrestados um dia, o total de deliberações em 2016, 2015, 2014 e 2013, respectivamente, foram os seguintes: 253, 343, 353 e 884.**

3 – RESULTADOS PARA A SOCIEDADE

Nos itens 3, 4 e 5 deste relatório, serão analisados os resultados obtidos em cada perspectiva do Plano Estratégico, destacando o desempenho dos seus objetivos e indicadores. Serão registrados também os avanços de alguns projetos, executados com a finalidade de alavancar esses resultados.

De acordo com o Plano Estratégico do Tribunal, esta perspectiva contém quatro objetivos estratégicos, cujos resultados alcançados constam da tabela a seguir:

Tabela 08 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Resultados para a Sociedade

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO EM 2016
Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública	106%
Aumentar a Efetividade das Ações de Controle Externo	91%
Contribuir para a Transparência e o Exercício do Controle Social	136%
Fortalecer a Imagem Institucional	-

O último objetivo **"Fortalecer a Imagem Institucional"** foi incluído no Plano Estratégico na revisão realizada em dezembro de 2015 e o seu resultado ainda não está sendo aferido, pois os indicadores são de medição trienal e ainda não possuem metas. Para cada um dos demais Objetivos foram detalhados, aqui neste item do relatório, os principais projetos e ações, assim como os resultados alcançados em 2016, tendo por base as metas definidas e os indicadores de desempenho selecionados. Na medida do possível, as medições de 2016 serão cotejadas com as demais medições do Ciclo 2013-2018.

3.1 – Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública

O objetivo estratégico **"Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública"** está fortemente relacionado com o papel orientador do Tribunal e com sua capacidade de promover e, ao mesmo tempo, utilizar as informações oriundas do controle social. Para potencializar o alcance deste objetivo, foi executado um projeto direcionado para a capacitação dos servidores de órgãos jurisdicionados, focado na modalidade educacional do Ensino a Distância (EaD), conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 09 - Projeto Relacionado com o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Estruturação do processo de EAD na Escola de Contas (2016)	Estruturar o processo de Ensino a Distância - EaD na Escola de Contas, de forma a melhorar sua qualidade e ampliar a oferta de cursos nas diversas áreas de conhecimento da gestão pública.	● Cursos EaD reformulados e padronizados ● Coordenadores de Apoio capacitados ● Cronograma de cursos para 2016 executado ● Oficina Pedagógica para capacitação dos professores realizada (em andamento)

O projeto **"Estruturação do Processo de EaD na Escola de Contas"** reformulou, padronizou e disponibilizou cursos (utilizando as ferramentas do Ensino à Distância) destinados às áreas de Licitação, Informática, Ética, Atividades dos Membros de Conselhos Municipais/Estaduais, Orçamento e Finanças Públicas, Controle Interno, dentre outros. Isso permitiu que um maior número de servidores e jurisdicionados pudessem ser capacitados para exercer melhor suas atividades, a um menor custo e sem prejuízo da qualidade.

Além deste projeto, foram desenvolvidas pela Escola de Contas Professor Barreto Guimarães do TCE-PE várias ações de capacitação em tópicos importantes, alinhados com as estratégias organizacionais, visando aprimorar o desempenho dos servidores públicos das entidades fiscalizadas. Em 2016, a Escola de Contas ministrou 108 cursos (com público interno e externo), totalizando 2.437 horas-aulas. Incluídos nestas turmas, foram capacitados 2.553 servidores de órgãos jurisdicionados, superando a meta estabelecida para o exercício (2.400 alunos), alcançando um desempenho de 106%, como demonstra a tabela a seguir:

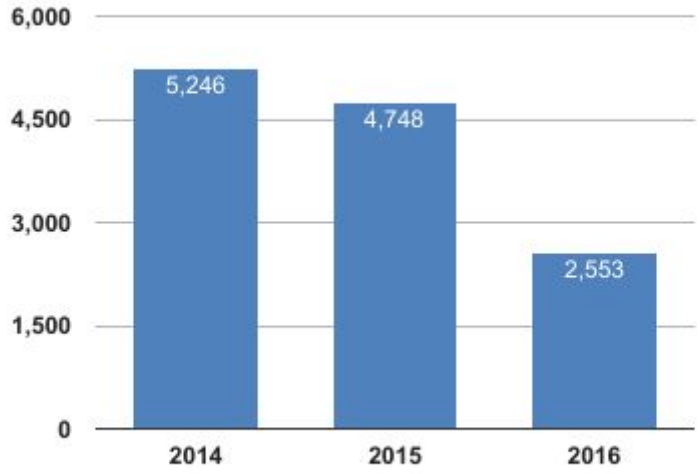
Tabela 10 - Indicadores relacionados com o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Índice geral de governança (2018)	A ser medido a partir de 2018.		
Número de servidores de órgãos jurisdicionados capacitados	2.400	2.553	106 %

Vale destacar que no início de 2016 foi estabelecida uma meta conservadora para o indicador "**Número de Servidores de Órgão Jurisdicionados Capacitados"**, pois havia uma expectativa de que a demanda por cursos seria baixa, tendo em vista a crise econômica existente no país, com sérios reflexos para o Estado de Pernambuco. Porém esta expectativa não se confirmou totalmente e, já no primeiro trimestre, houve uma procura por cursos maior do que a prevista, o que ocasionou um desempenho bem acima da meta. Considerando este resultado, a meta foi ajustada em agosto/2016, passando a ser de 2.400 servidores. Ainda assim, o valor medido superou a meta ajustada. Certamente, a divulgação das capacitações de forma mais ampla, e com boa antecedência, contribuiu para esta superação, assim como o elevado número de capacitações realizadas à distância.

No entanto, analisando os números deste indicador no Ciclo de Planejamento Estratégico 2013-2018, comparando os resultados de 2016 com 2015 e 2014, percebe-se uma redução de 2.195 e 2.693 servidores capacitados, respectivamente. Uma das principais razões para esta redução foi, sem dúvidas, a crise que afetou o Estado e os municípios pernambucanos. As aferições deste indicador durante o Ciclo 2013-2018 estão representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 01 - Medição do Número de Servidores de Órgãos Jurisdicionados Capacitados



Para concluir a análise dos resultados do objetivo estratégico **"Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública"**, resta apenas acrescentar que além do indicador de **"Número de Servidores de Órgão Jurisdicionados Capacitados",** um outro está sendo elaborado, mas só será implantado em 2018: o "Índice Geral de Governança".

3.2 – Efetividade das Ações de Controle Externo

A crescente demanda pela eficiência da Administração Pública tem exercido forte influência na atuação dos Tribunais de Contas. A sociedade exige dos órgãos públicos uma prestação de serviços exemplar, que traga melhorias para a vida de cada um. Já não basta apenas julgar a legalidade dos atos e das contas públicas mas, sobretudo, contribuir para o aperfeiçoamento da Gestão e da Governança Pública e o alcance dos resultados almejados pelos cidadãos. Neste sentido, o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco vem concentrando esforços para que as suas determinações sejam cumpridas por todos os gestores dos órgãos jurisdicionados, provocando as mudanças necessárias para a melhoria da gestão pública.

Em 2016, para potencializar o alcance do objetivo estratégico **"Aumentar a Efetividade das Ações de Controle Externo"**, foi dado continuidade ao projeto de "Aprimoramento da Metodologia de Acompanhamento da Efetividade das Ações de Controle Externo", cujos objetivos e resultados constam da tabela a seguir:

Tabela 11 - Projeto Relacionado com a Efetividade das Ações de Controle Externo

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Aprimoramento da Metodologia de Acompanhamento da Efetividade das Ações de Controle Externo	Aumentar a efetividade das ações de Controle Externo, com foco na arrecadação dos débitos e multas, bem como no cumprimento das determinações emanadas do TCE-PE.	• Processo de Protesto de Multas concluído • Liquidação Tempestiva dos Débitos implantada

A possibilidade de protestar as multas não pagas e de fortalecer o monitoramento da arrecadação dos débitos irá contribuir para a melhoria da efetividade do cumprimento das decisões do TCE-PE, com consequente incremento nos valores arrecadados. Além da execução desse projeto, foi realizado também um monitoramento sistemático sobre os recursos fiscalizados pelo TCE, assim como sobre os benefícios financeiros obtidos. Graças a execução desse projeto e de outras ações, os principais resultados alcançados neste objetivo foram os seguintes:

Tabela 12 - Indicadores Relacionados com a Efetividade das Ações de Controle Externo

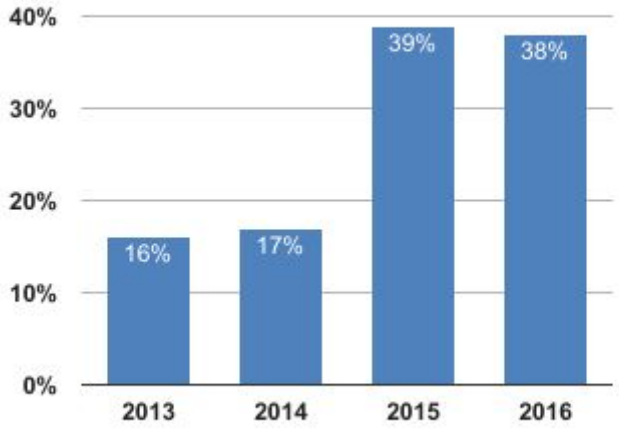
INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Índice de efetividade das ações de controle externo	41%	38%	91%
Taxa de gestores estaduais considerados inelegíveis pelo TRE	-	8%	-
Benefícios financeiros das ações de controle externo	-	R$ 147.940.402,92	-
Percentual de recursos fiscalizados pelo TCE-PE (2016)	-	37%	-
Taxa de gestores municipais considerados inelegíveis pelo TRE	-	-	-

Em 2016, o indicador **"Índice de Efetividade das Ações de Controle Externo"** foi calculado pela média ponderada dos seguintes valores: a) Taxa das multas aos gestores municipais arrecadadas (peso 1); b) Taxa dos débitos arrecadados (peso 2); c) Taxa de cumprimento das obrigações dos TAGs (peso 1) e d) Taxa de candidaturas estaduais impugnadas pelo Ministério Público Eleitoral a partir da Listagem do TCE (peso 2). De acordo com os cálculos realizados, este indicador atingiu o percentual de 38% , ficando um pouco aquém da meta prevista de 41%, fechando o período com um desempenho de 91%. Os dois componentes que influenciaram de forma mais positiva o desempenho alcançado foram a taxa de multas e a taxa de candidaturas estaduais impugnadas.

Analisando os valores medidos deste indicador ao longo do Ciclo 2013-2018, percebe-se que ocorreram saltos de 21 e 22 pontos percentuais em relação a 2014 e 2013, respectivamente. Por outro lado, comparando o exercício de 2016 com 2015, houve uma redução de 1 ponto percentual. No entanto, vale ressaltar que a fórmula de cálculo deste indicador sofreu algumas alterações ao longo do Ciclo, o que torna inviável uma comparação dos valores medidos.

Feitas as devidas ressalvas sobre as comparações dos números no Ciclo 2013 - 2018, o gráfico a seguir apresenta as medições obtidas neste período:

Gráfico 02 - Medição do Índice de Efetividade das Ações de Controle Externo



Além do **"Índice de Efetividade das Ações de Controle Externo",** outros indicadores ficaram atrelados ao objetivo estratégico da efetividade das ações do Controle Externo, mas não contribuíram para a medição do seu avanço porque, por diversas razões, durante o exercício de 2016, foram considerados apenas números institucionais, ficando com "peso zero". Estes indicadores são os seguintes:

a) "Taxa de gestores estaduais considerados inelegíveis pelo TRE" (sem meta);
b) "Benefícios financeiros das ações de controle externo" (sem meta);
c) "Percentual de recursos fiscalizados pelo TCE-PE" (sem meta);
d) "Taxa de gestores municipais considerados inelegíveis pelo TRE" (sem meta e sem medição).

Apesar de não contribuir para o cálculo do avanço do objetivo estratégico, o indicador **"Benefícios Financeiros das Ações de Controle Externo"** merece uma análise mais detalhada, tendo em vista a importância dos dados que monitora. Este indicador calcula a soma dos valores das multas aplicadas, dos débitos imputados e dos benefícios obtidos, nas esferas estadual e municipal. Para efeito do seu cálculo, considera-se benefício a economia potencial provocada pela atuação preventiva do Tribunal, sobretudo na análise de procedimentos licitatórios que acarretam redução no preço máximo das aquisições de bens e serviços. Em 2016, os benefícios financeiros com as ações do controle externo atingiram o valor medido de R$ 147.940.402,92, distribuídos da seguinte forma:

a) Valor dos débitos municipais imputados:R$ 31.061.299,91
b) Valor dos débitos estaduais imputados: R$ 12.390.327,18
c) Valor das multas municipais aplicadas: R$ 2.565.465,13
d) Valor das multas estaduais aplicadas:R$ 107.338,50
e) Valor dos benefícios municipais efetivos: R$ 60.756.347,27
f) Valor dos benefícios estaduais efetivos: R$ 41.059.624,93

Nos últimos anos o Tribunal vem buscando intensificar a sua atuação preventiva, analisando os fatos e atos de gestão no momento em que ocorrem. Em 2016, foram realizadas 634 ações preventivas, assim distribuídas:

a) 368 Auditorias de Acompanhamento;

b) 205 Análise de Procedimentos Licitatórios;

c) 33 Auditorias Especiais Concomitantes;

d) 12 Denúncias Concomitantes;

e) 16 TAGs Julgados / Monitorados.

Considerando as atuações preventivas de 2016, os maiores destaques em termos de valores dos benefícios (por Unidade Jurisdicionada) foram os seguintes:

a) Fundo Municipal de Saúde de Caruaru - R$ 21.361.191,73

b) Empresa de Manutenção e Limpeza Urbana - Emlurb - R$ 18.861.489,54

c) Secretaria de Planejamento e Gestão - R$ 16.732.352,40

Durante esse exercício, os dois tipos de benefícios que somaram os maiores valores foram a redução de preço máximo em processo licitatório (totalizando R$ 74.866.411,51) e a compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades (totalizando R$ 19.030.693,41)

Um exemplo de sucesso do Tribunal nesse tipo de atuação foi com a Prefeitura Municipal de Caruaru, que através do Fundo Municipal de Saúde publicou edital para aquisição de medicamentos fixando o valor do orçamento em R$ 35.029.203,57. Conforme pesquisa efetuada pela equipe de auditoria verificou-se que os preços estimados não representavam os preços praticados pelo mercado. Em razão disso, foram solicitados esclarecimentos aos gestores que suspenderam o Processo Licitatório e refizeram o orçamento. O edital foi republicado com novo orçamento estimativo no valor de R$ 13.668.011,84, com benefício econômico de R$ 21.361.191,73.

A tabela a seguir detalha os Benefícios Estaduais e Municipais Efetivos, que totalizaram R$ 101.815.972,20 (60.756.347,27 + 41.059.624,93):

Tabela 13 - Benefícios Estaduais e Municipais Efetivos

Período	Unidades Jurisdicionadas	Valor dos Benefícios (R$)	Descrição dos Benefícios
Janeiro	Prefeitura do Recife - Gabinete de Projetos Especiais	3.210.399,35	Glosa ou impugnação de determinada despesa
Fevereiro	Prefeitura Municipal de Sanharó	63.250,81	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Prefeitura Municipal de Bonito	1.148.230,58	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Consórcio dos Municípios Pernambucanos	4.032.731,54	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Prefeitura Municipal de Ipubi	412.186,33	Redução do valor de determinado(s) contrato(s)
	Prefeitura do Recife - Empresa de Urbanização do Recife	353.720,17	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Estado de Pernambuco - Secretaria de Transportes de Pernambuco	662.863,13	Redução de preço máximo em processo licitatório

Março	Prefeitura Municipal de Ipojuca	905.628,48	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Suape - Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros	3.612.332,43	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Consórcio Público Intermunicipal do Agreste Pernambucano e Fronteiras	147.081,60	Redução de preço máximo em processo licitatório
Abril	Secretaria de Justiça e Direitos Humanos de Pernambuco	1.611.866,28	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Empresa de Urbanização do Recife	2.874.875,65	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Secretaria de Transportes de Pernambuco	884.076,37	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Secretaria de Educação do Recife	3.651.600,00	Redução do valor de determinado(s) contrato(s)
	Secretaria de Transportes de Pernambuco	157.662,13	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Secretaria de Educação de Pernambuco	35.181,29	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
	Empresa de Manutenção e Limpeza Urbana - Emlurb	18.861.489,54	Redução de preço máximo em processo licitatório
Maio	Secretaria de Planejamento e Gestão	16.732.352,40	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
	Suape - Complexo Industrial Portuário Governador Eraldo Gueiros	4.483.244,75	Redução de preço máximo em processo licitatório
Junho	Secretaria de Educação de Pernambuco	99.998,71	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
	Fundo Municipal de Saúde de Carpina	2.734.837,34	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Fundo Municipal de Saúde de Caruaru	21.361.191,73	Redução de preço máximo em processo licitatório
Julho	Secretaria de Educação e Esportes	1.256.879,22	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
	Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco	454.360,38	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
	Prefeitura Municipal de São Lourenço da Mata	278.369,66	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
Agosto	Gabinete de projetos Estratégicos	1.667.159,90	Redução de preço máximo em processo licitatório
Outubro	Unidade Executora Estadual do Prodetur de Pernambuco	1.672.290,36	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Secretaria de Transportes de Pernambuco	137.216,72	Redução de preço máximo em processo licitatório

Novembro	Empresa de Urbanização do Recife	76.072,89	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco	173.551,75	Compensação financeira na execução de contrato para corrigir impropriedades
Dezembro	Consórcio de Transportes da Região Metropolitana do Recife Ltda	1.564.806,72	Redução de preço máximo em processo licitatório
	Prefeitura Municipal de Caruaru	644.681,60	Glosa ou impugnação de determinada despesa
	Secretaria de Transportes de Pernambuco	5.853.782,39	Redução de preço máximo em processo licitatório
TOTAL		101.815.972,20	

3.3 – Transparência e Controle Social

O controle exercido pelo cidadão no seu dia-a-dia, lutando contra a corrupção e o desperdício de recursos públicos, tem uma força colossal, que muitos nem imaginam. No entanto, esse tipo de controle, que anda no mesmo passo do exercício da cidadania, é o que exige maior perseverança, mas também o que mais fortalece a democracia. Não é um controle centrado, muito pelo contrário. É um controle difuso e que, para que se torne efetivo, é preciso que se garanta aos cidadãos o mais amplo acesso aos dados e informações sobre os atos praticados pelos gestores públicos.

Ciente da importância desse controle, o Tribunal de Contas de Pernambuco vem envidando esforços para fortalecer a transparência nas administrações públicas das esferas estadual e municipal. Seja através do uso de mídias sociais, produção de reportagens, matérias em blogs ou mesmo veiculando vídeos na TV TCE, o intuito é munir a sociedade, para que ela exerça cada vez melhor o seu controle.

Em sendo assim, fazendo do fortalecimento do controle social uma bandeira institucional, o Tribunal vem concretizando o seu compromisso através de importantes iniciativas, tais como: o atendimento tempestivo das demandas que chegam à Ouvidoria, a disseminação do Portal “TOME CONTA” e a execução do programa “TCEndo Cidadania”. Além dessas ações, foi implementado, também em 2016, o projeto “Curso em EaD sobre as Atividades dos Membros dos Conselhos Municipais”, cujos objetivos e resultados constam da tabela a seguir:

Tabela 14 - Projeto Relacionado com o Exercício do Controle Social

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Curso em EaD sobre as Atividades dos Membros de Conselhos Municipais	Capacitar, em ambiente virtual de aprendizagem, membros de conselhos municipais (e demais interessados) sobre as atividades que devem ser desenvolvidas no exercício da suas funções.	• Conteúdo Programático elaborado • Plataforma do AVA estruturada • Capacitações realizadas

As capacitações realizadas forneceram conhecimentos e insumos para que os conselheiros municipais possam exercer melhor suas atividades, seja na elaboração, seja no acompanhamento das políticas públicas. Vale salientar o interesse do público pela temática, estampado na ampla participação de conselheiros de vários municípios de Pernambuco e de outros Estados da federação. Além disso, o conteúdo e a abordagem do curso

foram considerados de grande relevância, principalmente no momento político atual em que tanto se fala sobre cidadania e controle social.

Para aferir o resultado alcançado por esse Objetivo, foram construídos seis indicadores, sendo que dois deles só serão implantados em 2017: "Índice de Transparência da Gestão Municipal" e "Taxa de Adimplência Tempestiva ao SAGRES". Os outros quatro, com as respectivas metas, valores medidos e desempenhos, constam da tabela a seguir. Considerando o desempenho de cada indicador, os indicadores relacionados com as demandas da Ouvidoria foram os que contribuíram de forma mais positiva para o resultado alcançado pelo objetivo estratégico.

Tabela 15 - Indicadores Relacionados com a Transparência e o Exercício do Controle Social

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Número de pessoas estimuladas ao controle social	5.232 pessoas	5.252 pessoas	100%
Tempo médio de conclusão das demandas do cidadão	5 dias	3 dias	142%
Idade média do estoque das demandas do cidadão	48 dias	9 dias	181%
Número de acessos ao site do TCE-PE e ao Tome Conta	527.748 acessos	506.413 acessos	96%

Um importante trabalho desenvolvido pelo Tribunal em favor da transparência e do controle social tem sido realizado através do programa **TCEndo Cidadania**. Este programa tem por finalidade desenvolver a consciência crítica do cidadão, estimulando sua participação na gestão pública e aproximando o TCE-PE da sociedade, através de ações esclarecedoras sobre seu papel institucional e sua forma de atuação. Constam deste programa as seguintes ações:

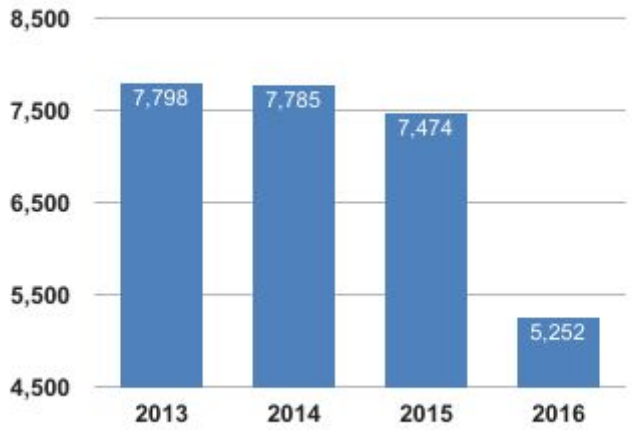
a) Escola da Cidadania;
b) Fórum TCEndo Cidadania;
c) Capacitação para Membros dos Conselhos Municipais e Estaduais.

O **TCEndo Cidadania**, que ao longo dos últimos anos vem recebendo diversos prêmios, atingiu 5.252 participantes (aferido pelo indicador **"Número de Pessoas Estimuladas ao Controle Social"**) durante o exercício de 2016, praticamente o mesmo número definido como meta, resultando num desempenho de 100%.

No início do ano, foi estabelecida uma meta conservadora, porque o cenário era de baixa demanda, devido à crise econômica dos municípios e do Estado. Porém a expectativa não se confirmou totalmente. No primeiro semestre houve uma demanda maior, ocasionando um desempenho bem acima da meta. Um fato que pode ter contribuído positivamente para este resultado foi a parceria estabelecida entre a Escola de Contas e a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, que resultou no cadastramento de 32 escolas de ensino médio, nas quais foram realizadas palestras de acordo com um cronograma previamente definido. Já no segundo semestre, pelo fato de 2016 ser um ano de eleições municipais, essa demanda diminuiu e não foram realizados os Fóruns TCEndo Cidadania. Ainda assim, apesar de todos os fatores externos e internos que interferiram diretamente na execução das ações do programa (greve nas escolas, crise econômica na grande maioria dos municípios, ano eleitoral, mudança de gestão na ECPBG, etc), as metas estabelecidas foram atingidas.

Apesar de atingir a meta para 2016, comparando este ano com os anteriores, percebe-se que houve uma redução de 2.222, 2.533 e 2.546 participantes em relação aos anos de 2015, 2014 e 2013, respectivamente. Esta queda de aproximadamente 30% ocorreu, provavelmente, por conta de fatores já citados anteriormente, como a crise econômica dos municípios e o ano de eleições municipais. O gráfico a seguir retrata os valores medidos pelo indicador.

Gráfico 03 - Medição do Número de Pessoas Estimuladas ao Controle Social

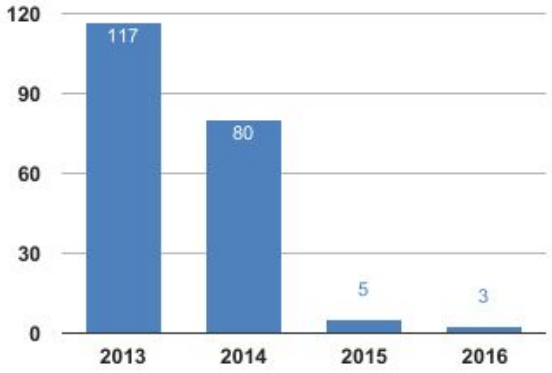


Ainda no objetivo estratégico de **"Contribuir para a Transparência e o Exercício do Controle Social",** dois indicadores medem o tempo de atendimento das demandas enviadas pelo cidadão para a Ouvidoria do TCE-PE: "**Tempo médio de conclusão das demandas do cidadão" e "Idade média do estoque de demandas do cidadão".** O indicador de tempo médio calcula a média dos dias de permanência das demandas do cidadão da data de entrada no TCE até a sua conclusão. Já a idade média afere a média dos dias de permanência das demandas em estoque no ¨TCE, desde a data da sua entrada. Estes dois indicadores refletem o impacto da atuação da Ouvidoria no objetivo em questão.

A Ouvidoria do TCE-PE tem por objetivo fundamental estimular a sociedade na missão de controlar a Administração Pública. Ao receber comunicações de irregularidades, a Ouvidoria busca subsidiar os procedimentos de auditoria no exercício do controle externo. Graças a uma postura mais proativa, adotada por sua equipe técnica, várias demandas recebidas nos últimos anos passaram a ser solucionadas internamente, o que fez com que a quantidade destas demandas em estoque e o tempo médio de atendimento fossem diminuindo. Tal postura foi incentivada por uma mudança de diretriz no tratamento das demandas genéricas, que comunicam irregularidades. Estas passaram a ser concluídas pela própria Ouvidoria, sendo posteriormente encaminhadas para os segmentos competentes, para que sirvam como subsídios para futuras fiscalizações. Desta forma, apenas as demandas de maior relevância e/ou urgência foram encaminhadas para análise e resposta do setor competente, o que permitiu que fossem analisadas de maneira ainda mais expedita, fazendo cair o número de dias de análise, impactando positivamente nestes dois indicadores, ambos com polaridade "quanto menor, melhor".

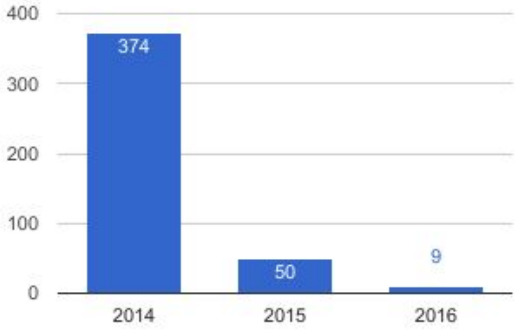
Em 2016, o "**Tempo Médio de Conclusão das Demandas do Cidadão**" atingiu o número de **3 dias**, bem abaixo da meta prevista de **5 dias**, alcançando um desempenho de **142%**. Quando comparado com as medições de anos anteriores, percebe-se que o avanço foi bem evidente, considerando que o tempo médio de conclusão foi reduzido em 2 , 77 e 114 dias em relação a 2015, 2014 e a 2013, respectivamente, pelas razões expostas anteriormente. As aferições deste indicador estão representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 04 - Medição do Tempo Médio de Conclusão das Demandas do Cidadão



De forma semelhante, o indicador **"Idade Média do Estoque das Demandas do Cidadão"** ficou em 9 dias, superando a meta estabelecida (48 dias), alcançando um desempenho de 181%. Quando comparado com anos anteriores, novamente fica evidente a evolução do indicador, uma vez que a média da idade das demandas em estoque foi reduzida em 41 e 365 dias em relação a 2014 e a 2013, respectivamente. Vale salientar que as melhorias verificadas em 2015 e 2016 foram provocadas pelas mesmas causas citadas para os avanços do indicador de **"Tempo Médio de Conclusão das Demandas do Cidadão".** As aferições deste indicador estão representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 05 - Medição da Idade Média do Estoque das Demandas do Cidadão



Fechando o grupo de indicadores atrelados diretamente ao objetivo em questão, o **" Número de Acessos Válidos ao Site do TCE-PE e ao Tome Conta"**, que possui polaridade "quanto maior, melhor", mediu 506.413 visitas, ficando um pouco abaixo da meta prevista de 527.748 acessos, alcançando um desempenho de 96%.

Os meses com os maiores números de acessos foram março, julho, agosto e outubro. A data limite para a entrega das Prestações de Contas, a publicação da Lista TRE, o Acórdão do STF, assim como a divulgação do aplicativo "Pardal" e as eleições municipais, todos estes eventos certamente contribuíram bastante para o incremento na quantidade de visitas.

No entanto, a comparação da medição alcançada com a dos anos anteriores não é adequada, tendo em vista que houve em 2016 uma mudança considerável na forma de cálculo deste indicador, ocasião em que os

acessos com duração inferior a um minuto (taxa de rejeição) e os acessos ao site do Tome Conta (excluindo acessos pelo site do TCE) passaram a ser contabilizados.

3.4 - Fortalecimento da Imagem Institucional

A imagem institucional é o resultado do balanço entre as percepções positivas e negativas que uma entidade passa para o seu público. Este objetivo busca fortalecer a percepção positiva que os cidadãos têm do TCE-PE e, por conseguinte, o próprio controle social e a efetividade das ações do controle externo. O seu desempenho é aferido através de uma pesquisa quantitativa, realizada com o público externo, sobre a imagem da instituição. Devido ao elevado custo financeiro, ficou estabelecido que esta pesquisa deve ser realizada de três em três anos. No atual ciclo de Planejamento Estratégico, ela foi aplicada pela primeira vez em 2016, não havendo, portanto, uma série histórica para as suas medições, razão pela qual ainda não foram definidas metas para os indicadores construídos e, por este motivo, o desempenho desse objetivo estratégico não foi medido

Com base nos dados obtidos na Pesquisa Quantitativa sobre a Imagem Institucional, foram alimentados cinco indicadores, o que viabilizou o início da construção de uma série histórica destas medições. Os valores obtidos constam na Tabela 16:

Tabela 16 - Indicadores Relacionados com o Fortalecimento da Imagem Institucional

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de conhecimento do TCE	-	56%	-
Taxa de percepção dos atributos positivos do TCE	-	31%	-
Taxa de percepção da necessidade de existência do TCE	-	86%	-
Taxa de satisfação com a atuação do TCE	-	32%	-
Taxa de reconhecimento do TCE como instituição efetiva na melhoria da administração pública	-	44%	-

Visando potencializar o progresso do objetivo estratégico de **"Fortalecer a Imagem Institucional"**, foi executado, em 2016, o projeto “TCE nas Rádios”, cujos resultados foram relacionados na tabela a seguir:

Tabela 17 - Projeto Relacionado com o Fortalecimento da Imagem Institucional

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
TCE nas Rádios	Aumentar o nível de conhecimento sobre o TCE-PE nas diversas regiões do Estado, oferecendo dados e informações sobre as suas ações, estimulando a veiculação dessas ações através das rádios.	● Mapa de veiculação elaborado ● Calendário das ações elaborado ● Entrevistas às rádios realizadas

O projeto **“TCE nas Rádios”** viabilizou a realização de uma série de entrevistas do Presidente do TCE-PE para rádios e programas de televisão locais. Isso possibilitou uma maior aproximação com a sociedade, fortalecendo sua imagem perante a população.

4 – PROCESSOS INTERNOS

Conforme registrado no Plano Estratégico 2013-2018, esta perspectiva contém seis objetivos estratégicos cujos resultados estão expostos na Tabela 18:

Tabela 18 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Processos Internos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADO EM 2016
Aumentar a Agilidade do Processo de Controle Externo	71%
Aumentar a Qualidade do Processo de Controle Externo	74%
Fortalecer o Controle Externo Concomitante	105%
Aperfeiçoar a Comunicação Externa e Interna	116%
Aprimorar o Uso de TI no Processo de Controle Externo	107%
Aprimorar a Gestão Administrativa	104%

Para cada um destes objetivos, serão mencionados, aqui nesse relatório, os principais projetos e ações, assim como os resultados alcançados, tendo por base as metas definidas e os indicadores de desempenho selecionados. Na medida do possível, as medições de 2016 serão comparadas com as demais medições do Ciclo 2013-2018.

4.1 – Agilidade do Processo de Controle Externo

Tendo em vista os inúmeros casos de malversação dos recursos públicos e da má qualidade de grande parte das administrações, não resta dúvida de que as instituições de controle externo necessitam dar respostas mais rápidas aos anseios da sociedade. Ciente desta necessidade, o Tribunal de Contas de Pernambuco instituiu este objetivo estratégico que está diretamente ligado à busca pela eficiência e, por conseguinte, à efetividade dos serviços prestados. Firme neste propósito, e na intenção de potencializar o alcance dos resultados esperados, foi dado continuidade ao projeto do Processo Eletrônico, conforme exposto na Tabela 19:

Tabela 19 - Projeto Relacionado com a Agilidade dos Processo de Controle Externo

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Processo Eletrônico – 2016-2017	Dar continuidade à implantação das diversas modalidades processuais do TCE-PE, em formato eletrônico, visando melhorar a celeridade, a segurança da informação e a gestão do trâmite processual.	• Sistema e-TCEPE com as modalidades processuais Recurso e Pedido de Rescisão disponibilizado • Manual com as modalidade processuais Recurso e Pedido de Rescisão elaborado

		• Capacitação sobre as modalidades processuais Recurso e Pedido de Rescisão realizada

O projeto "Processo Eletrônico 2016-2017" dá continuidade ao processo de implantação do sistema e-TCEPE. Na sua etapa inicial, os processos das modalidades Prestação de Contas de Governo e Prestação de Contas de Gestão passaram a tramitar de forma eletrônica pela Casa, com ganhos em termos de agilidade, economia de papel e segurança da informação. Nesta nova etapa, chegou a vez das modalidades Recurso e Pedido de Rescisão. Concluída a implantação da tramitação eletrônica destas duas modalidades processuais, as vantagens obtidas na etapa inicial serão ampliadas, com impactos positivos no objetivo de Aumentar a Agilidade do Processo de Controle Externo.

Além da execução deste projeto, outras ações e decisões contribuíram para o avanço deste objetivo estratégico, tais como:

a) Operação Todos Por Um;
b) Aprimoramento do sistema PREVER;
c) Medição e monitoramento constante e sistemático dos indicadores de agilidade processual;
d) Alteração da norma sobre Pedido de Vista;
e) Distribuição de processos na origem para os Conselheiros Substitutos.

Boa parte dos ganhos obtidos por estas ações e pelo projeto foram medidos através dos indicadores listados na Tabela 20:

Tabela 20 - Indicadores Relacionados com a Agilidade dos Processo de Controle Externo

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Índice de processos julgados tempestivamente	60%	44%	73%
Índice de estoque de processos acima do prazo de julgamento	35%	37%	94%
Processos de prestações de contas (formalizado até 2014) julgados	215 processos	116 processos	54%
Processos de recursos julgados	740 processos	473 processos	64%
Tempo médio dos processos julgados	198 dias	199 dias	99%
Idade média dos processos em estoque	229 dias	295 dias	71%
Estoque de processos formalizados há mais de 3 anos	47 processos	159 processos	- 138%

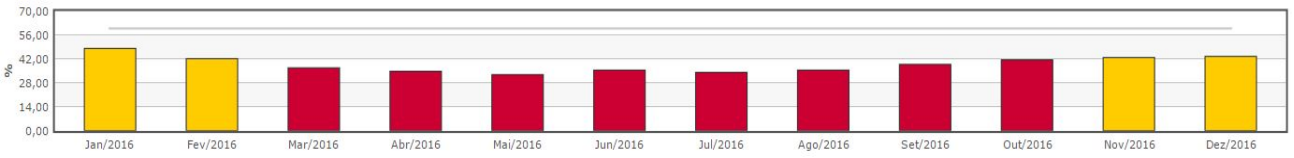
Dos 8 indicadores relacionados nesta tabela, 4 possuem Metas Mobilizadoras e, por este motivo, já foram citados no item 2 deste relatório, que trata do Desempenho Institucional. Desses indicadores, o **"Tempo Médio dos Processos Julgados"** e "**Índice de Estoque de Processos acima do prazo de Julgamento"** foram os que obtiveram os melhores resultados (99% e 94% de desempenho, respectivamente). Por outro lado, o "**Estoque de Processos Formalizados há mais de 3 anos"** foi o indicador que ficou mais distante da meta estipulada, com desempenho negativo de 138%**.** Nos próximos parágrafos constam alguns comentários sobre os números previstos e os alcançados.

Considerando que cada modalidade processual tem um prazo máximo para julgamento, o indicador "**Índice de Processos Julgados Tempestivamente"** calcula o percentual de processos julgados dentro do prazo considerado como tempestivo. Estes prazos foram definidos pelo Conselho do TCE-PE, que seguiu, na maioria dos casos, as orientações contidas no MMD - TC (Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas).

Em 2016, este indicador, que possui polaridade "quanto maior, melhor" atingiu o percentual de 44%, ficando bem aquém da meta prevista de 60% (Meta Mobilizadora nº 01), alcançando um desempenho de 73%. De janeiro a maio de 2016, a sua medição foi caindo, obtendo o menor valor no mês de maio: 33%. A partir de junho, os números voltaram a crescer, como demonstrado no gráfico e na tabela a seguir:

Gráfico 06 - Índice de Processos Julgados Tempestivamente

METAS MOBILIZADORAS 2016				
Resultados acumulados até Dezembro	Und.	Meta	Medição	Desempenho
Índice de processos julgados tempestivamente	%	60	44	73%



(*) A cor vermelha das colunas deste gráfico indica que o desempenho do indicador foi menor do que 70% do previsto. Já a cor amarela representa um desempenho igual ou superior a 70% e menor do que 100%.

Tabela 21 - Índice de Processos Julgados Tempestivamente

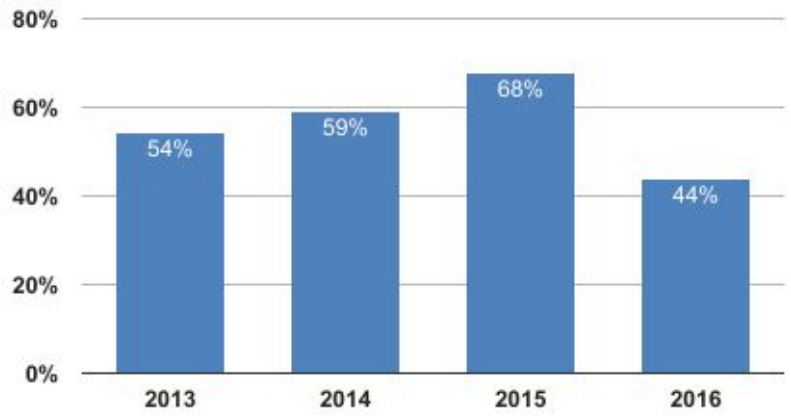
PERÍODO	META	VALOR MEDIDO
janeiro/2016	60%	48%
fevereiro/2016	60%	42,13%
março/2016	60%	36,87%
abril/2016	60%	34,65%
maio/2016	60%	33,07%
junho/2016	60%	35,31%
julho/2016	60%	34,29%
agosto/2016	60%	35,18%
setembro/2016	60%	39,13%
outubro/2016	60%	41,32%
novembro/2016	60%	42,81%
dezembro/2016	60%	43,86%

Em termos de tempestividade dos processos julgados, vale acrescentar que as modalidades com os piores resultados foram: Prestação de Contas de Governo (Processos Físicos e Eletrônicos com 0%), Prestação de

Contas Demais (Processos Físicos com 0%), Consulta (35,57%) e Recurso (61,24%). Já com relação a quantidade de processos, as modalidades de Aposentadoria, Pensões e Reformas - APR e de Recursos foram as que mais influenciaram o desempenho deste indicador.

Analisando a medição deste índice ao longo do Ciclo 2013-2018, o ano de 2016 foi o que apresentou o pior resultado, com uma queda de 24, 15 e 10 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente, conforme exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 07 - Medição do Índice de Processos Julgados Tempestivamente



Uma das principais causas desta redução foi a tempestividade dos processos de APR, que em 2015 alcançou o patamar de 75%, caindo para 45% em 2016. Vários fatores contribuíram para a obtenção deste resultado mais negativo, dentre os quais podemos destacar:

- Redução do prazo considerado tempestivo para a modalidade APR, que foi reduzido de 180 para 120 dias, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo MMD-TC;
- Decisão do NAP - Núcleo de Atos de Pessoal do Tribunal , no 2º semestre de 2015, de priorizar determinadas ações, em detrimento da instrução dos processos de APR, uma vez que o estoque desta modalidade estava baixo;
- Redução na quantidade de processos julgados de APR no início deste exercício, por conta da grande quantidade de servidores ausentes devido a coincidência dos prazos de início e fim de recesso, férias e carnaval;
- Atraso na instrução dos processos de APR, devido a necessidade de ajustes no PREVER (sistema informatizado de análise das aposentadorias, pensões e reformas).

Com a finalidade de melhorar a medição deste indicador, estão previstas as seguintes ações para 2017:

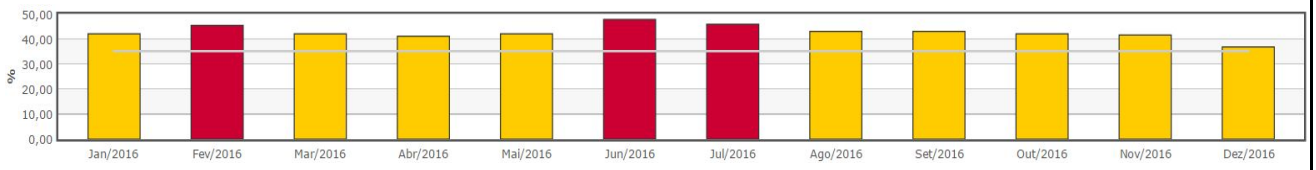
- Aumentar o número de análises automatizadas em processos de aposentadoria estaduais (de 50% para 70% das formalizações);
- Entregar a migração do sistema PREVER até junho 2017;
- Dar suporte tempestivo aos sistemas e-CAP e PREVER;
- Priorizar a evolução do módulo de instrução do sistema e-TCEP;.
- Aprimorar os controles de monitoramento pelos departamentos/gerências de forma a identificar os possíveis gargalos e buscar soluções para agilizar a instrução processual.

Outro indicador considerado essencial para este objetivo estratégico é o "**Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento",** que calcula o percentual de processos, no estoque do TCE-PE, com tempo superior ao prazo considerado tempestivo. Ele tem polaridade negativa, ou seja, quanto menor for a sua medição, melhor o seu desempenho.

Em 2016, este indicador atingiu o percentual de 37%, ficando um pouco aquém da meta prevista de 35% (Meta Mobilizadora Nº 02), alcançando um desempenho de 94%, ou seja, o melhor resultado das quatro Metas Mobilizadoras. Ao longo do ano, a sua medição variou de 47,77% (em junho) a 37,08% (em dezembro), conforme detalhado no gráfico e na tabela a seguir:

Gráfico 08 - Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento

METAS MOBILIZADORAS 2016				
Resultados acumulados até Dezembro	Und.	Meta	Medição	Desempenho
Índice de estoque dos processo acima do prazo de julgamento	%	35	37	94%



(*) A cor vermelha das colunas deste gráfico indica que o desempenho do indicador foi menor do que 70%. já a cor amarela representa um desempenho igual ou superior a 70% e menor do que 100%.

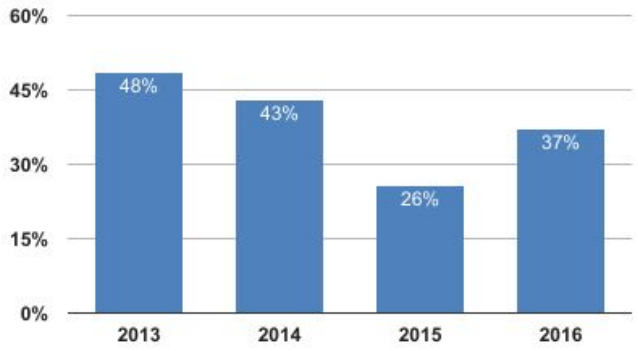
Tabela 22 - Índice de Estoque de Processos acima do Prazo de Julgamento

Período	Meta	Valor Medido
janeiro/2016	35%	41,89%
fevereiro/2016	35%	45,52%
março/2016	35%	42,15%
abril/2016	35%	41,10%
maio/2016	35%	42,05%
junho/2016	35%	47,77%
julho/2016	35%	45,74%
agosto/2016	35%	43,08%
setembro/2016	35%	43,24%
outubro/2016	35%	42,25%
novembro/2016	35%	41,63%
dezembro/2016	35%	37,08%

Analisando os resultados deste indicador durante o Ciclo 2013-2018, constatou-se que os percentuais atingidos foram melhorando progressivamente até dezembro de 2015, havendo uma piora significativa no ano seguinte.

Vale esclarecer que em 2016, seguindo as orientações do MMD-TC (Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas), ocorreram alterações nos prazos (considerados tempestivos para julgamento) de várias modalidades. Por conta disto, para manter a lógica e a evolução do grau de dificuldade das metas ao longo do ciclo, foram feitos ajustes em várias destas metas. Em sendo assim, as alterações nos prazos foram compensadas pelos ajustes nas metas. As medições dos últimos quatro anos deste índice estão representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 09 - Medição do Índice de Estoque dos Processos acima do Prazo de Julgamento



Em termos percentuais, as modalidades com os piores desempenhos em 2016 foram as Prestações de Contas dos processos físicos, os processos de Gestão Fiscal e as Prestações de Contas de Governo eletrônicas. No entanto, devido à quantidade de processos em estoque, as modalidades de APR (3.511 processos no estoque), de Recursos (518 processos) e de Admissão de Pessoal (323 processos) foram as que mais influenciaram o seu desempenho. Sendo assim, percebe-se que a queda no desempenho deste indicador está atrelada, principalmente, ao aumento do estoque de processos de APR fora do prazo considerado tempestivo para julgamento. Em termos comparativos, no final de 2015, havia no estoque do Tribunal 588 processos desta modalidade fora do prazo, enquanto que em 2016 este número aumentou para 720 processos.

Numa visão mais ampla, observa-se que vários fatores contribuíram para o aumento do estoque de processos de APR fora do prazo. Estes fatores são os mesmos que influenciaram o "**Índice de Processos Julgados Tempestivamente"**, já mencionados acima.

Outro indicador com Meta Mobilizadora - **"Processos de PC (formalizados até 2014) Julgados"** - mede a quantidade de processos de PC - Prestação de Contas (incluindo as de Governo e de Gestão), formalizadas até 2014, julgadas e publicadas. Trata-se das prestações de contas físicas, já que a partir de 2015 todas estes processos são eletrônicos. Em 2016, este indicador atingiu a quantidade de 116 Prestações de Contas, ficando abaixo da meta prevista de 215 PC (Meta Mobilizadora Nº 03), alcançando um desempenho de 54 %. Este indicador ficou aquém da meta durante todo o exercício de 2016, conforme detalhado no gráfico e na tabela a seguir:

Gráfico 10 - Processos de Prestação de Contas (Formalizadas até 2014) Julgados

METAS MOBILIZADORAS 2016				
Resultados acumulados até Dezembro	Und.	Meta	Medição	Desempenho
5.6 Processos de PC (Formalizados até 2014) Julgados	Processos	215	116	54%

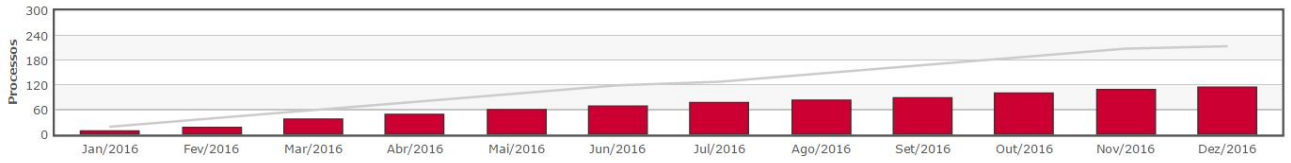


Tabela 23 - Quantidade de Processos de Prestação de Contas (Formalizados até 2014) Julgados

Período	Meta	Valor Medido
jan/16	20	8
fev/16	40	18
mar/16	60	37
abr/16	80	50
mai/16	100	61
jun/16	120	68
jul/16	128	77
ago/16	148	82
set/16	168	90
out/16	188	101
nov/16	208	110
dez/16	215	116

Analisando os números deste indicador, percebe-se que, em Dezembro de 2016, o estoque das Prestações de Contas formalizadas até 2014 era composto de 134 processos, estando a maioria na fase de Julgamento, conforme disposto na tabela a seguir:

Tabela 24 - Estoque de Processos de Prestação de Contas (Formalizadas até 2014)

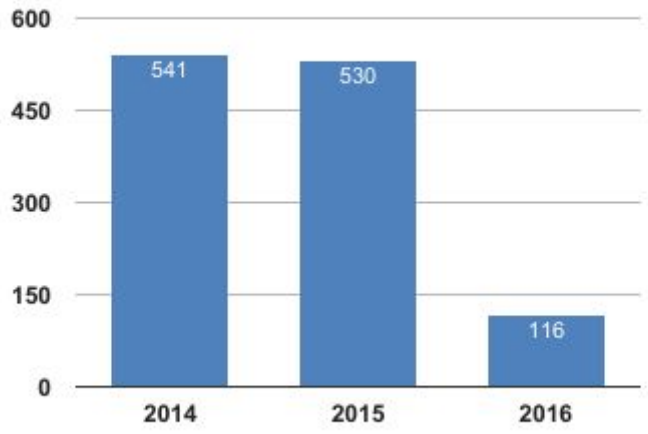
FASE DOS PROCESSOS	QUANTIDADE
Instrução	07
Julgamento	120
Publicação	07
TOTAL	**134**

Dentre as possíveis causas para um desempenho aquém do estipulado pela Meta Mobilizadora, as mais citadas nas reuniões de monitoramento foram as seguintes:

- Poucos processos colocados em pauta (Legislação da Ficha Limpa e Ano de Eleições);
- Aumento na quantidade de Pedidos de Vista (Legislação da Ficha Limpa e Ano de Eleições);
- Defesas mais elaboradas, exigindo maior tempo para apreciação (Legislação da Ficha Limpa e Ano de Eleições);
- Prorrogações dos prazos de defesa por parte dos relatores (Formalismo Moderado).

Analisando os resultados deste indicador ao longo do Ciclo 2013-2018, constata-se que a quantidade de PC julgadas em 2014 e 2015 foram bem superior a 2016, como demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 11 - Medição dos Processos de Prestação de Contas (Formalizadas até 2014) Julgados



Se por um lado esta constatação reforça a tese de que houve menos processos de PC julgados em 2016 por ser este um ano de eleições municipais (e por haver o risco de um candidato ser enquadrado na legislação da Ficha Limpa), por outro lado existe a possibilidade da queda desses números ser também decorrente da redução do estoque e, como é fácil compreender, em um estoque reduzido, geralmente os processos mais simples são os primeiros a serem julgados, restando apenas os de complexidade mais elevada.

O quarto indicador com Meta Mobilizadora é o **"Processos de Recursos Julgados",** que mede a quantidade de processos julgados e publicados da modalidade "Recurso". Em 2016, ele atingiu a quantidade de 473 processos, ficando aquém da meta prevista de 740 processos (Meta Mobilizadora Nº 04) , alcançando um desempenho de 64%.

Considerando os valores medidos, este indicador ficou aquém da meta praticamente durante todo o exercício, conforme detalhado no gráfico e na tabela a seguir:

Gráfico 12 - Processos de Recursos Julgados

METAS MOBILIZADORAS 2016				
Resultados acumulados até Dezembro	Und.	Meta	Medição	Desempenho
5.6 Processos de Recurso Julgados	Processos	740	473	64%

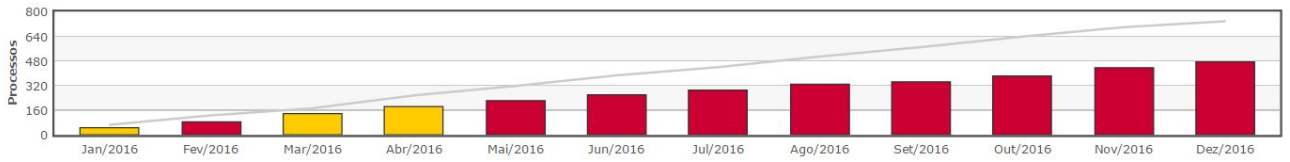


Tabela 25 - Quantidade de Processos de Recursos Julgados

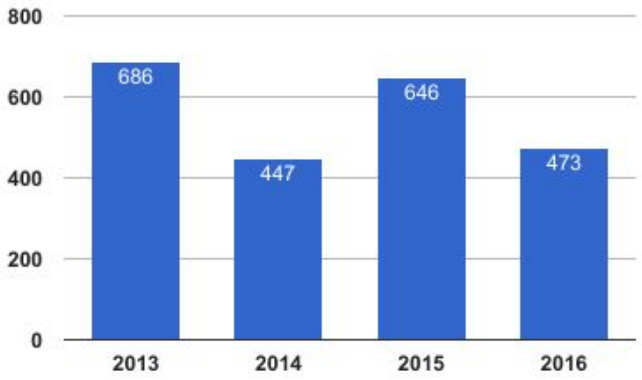
Período	Meta	Valor Medido
jan/16	64	45
fev/16	128	83
mar/16	176	134
abr/16	256	184
mai/16	320	223
jun/16	384	264
jul/16	444	289
ago/16	508	327
set/16	572	344
out/16	636	381
nov/16	700	438
dez/16	740	473

Dentre as possíveis causas para o desempenho aquém do previsto, as mais citadas nas reuniões de monitoramento são as mesmas apresentadas para o resultado do indicador relacionado com o julgamento das Prestações de Contas formalizadas até 2014:

- Poucos processos colocados em pauta (Ficha Limpa e Ano de Eleições);
- Aumento na quantidade de Pedidos de Vista (Ficha Limpa e Ano de Eleições);
- Defesas mais elaboradas, exigindo maior tempo para apreciação (Ficha Limpa);
- Prorrogações dos prazos de defesa por parte dos relatores (Formalismo Moderado).

Analisando os resultados deste indicador ao longo do Ciclo 2013-2018, constata-se que a quantidade de Recursos julgados em 2016 e 2014 (anos de eleições municipais e estaduais) foram inferiores aos anos de 2015 e 2013, o que reforça a tese de que houve menos processos de Recursos julgados por conta das eleições (e por haver o risco de um candidato ser enquadrado na legislação da Ficha Limpa)

Gráfico 13 - Medição dos Processos de Recursos Julgados

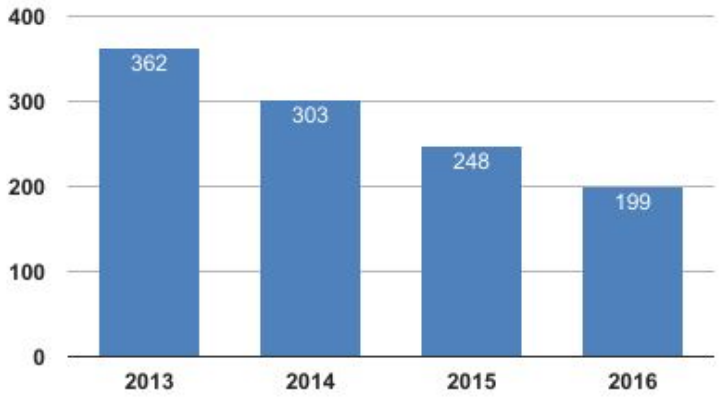


.

Outro indicador com impacto na aferição do objetivo de agilidade processual é o "**Tempo Médio dos Processos Julgados**" que calcula a média dos dias de permanência dos processos já julgados pelo TCE-PE, desde a data de entrada na Instituição até a data da sua publicação e tem polaridade negativa, ou seja, quanto menor for a sua medição, melhor o desempenho. Em 2016, ele atingiu a marca de 199 dias, praticamente atingindo a meta prevista de 198 dias, alcançando um desempenho de 99,49%.

Analisando a medição deste indicador ao longo do Ciclo de Planejamento Estratégico 2013-2018, observa-se uma melhora significativa nestes 4 anos, com uma grande redução na média do tempo utilizado para o julgamento dos processos. Em relação a 2015, 2014 e 2013, esta redução foi de respectivamente, 49, 104 e 162 dias, como se observa no gráfico a seguir:

Gráfico 14 - Medição do Tempo Médio dos Processos Julgados

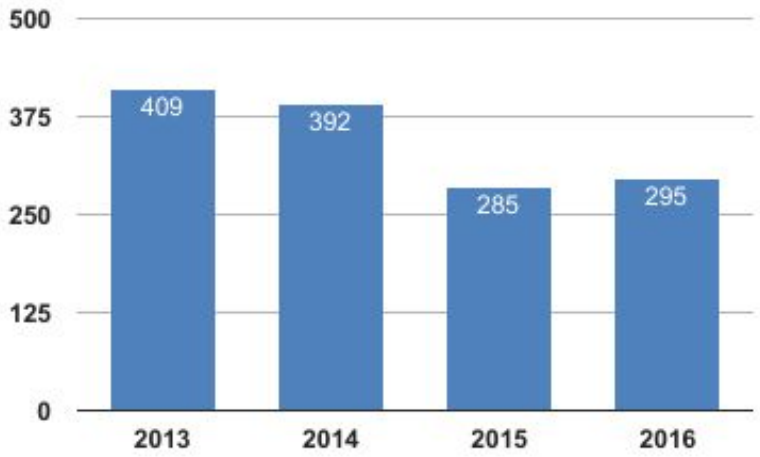


Certamente, um dos motivos para este avanço foi a implantação do processo eletrônico para a modalidade de APR (Aposentadoria, Pensões e Reformas), que apesar de não alcançar a sua meta para a tempestividade, vem melhorando sistematicamente o seu tempo médio de julgamento. Com relação ao tempo médio dos processos nas fases, a Fase de Julgamento consumiu 51 dias em média. Já a Fase de Instrução necessitou de mais tempo: 144 dias em média.

Já a "**Idade Média dos Processos em Estoque**" calcula a média dos dias de permanência dos processos em estoque no TCE-PE e também tem polaridade negativa, ou seja, quanto menor for a sua medição, melhor o desempenho. Em 2016, este indicador atingiu a quantidade de 295 dias, ficando aquém da meta prevista de 229 dias, alcançando um desempenho de 71%. As Prestações de Contas de Governo e de Gestão foram as modalidades processuais com os piores resultados. Com relação à Idade Média dos processos nas fases, ao contrário do que ocorreu com o indicador de Tempo Médio, a Fase de Instrução consumiu menos dias do que a Fase de Julgamento: 155 e 405 dias em média, em cada Fase, respectivamente.

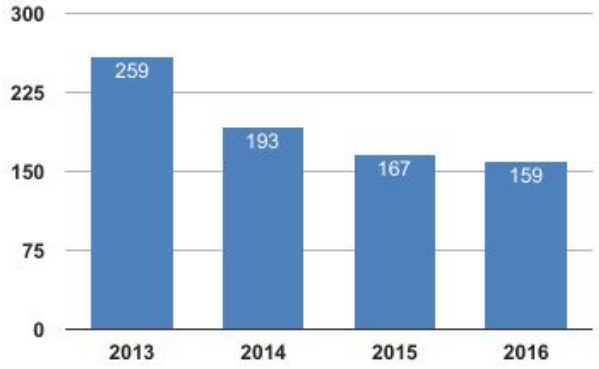
Analisando os resultados ao longo do Ciclo de Planejamento Estratégico 2013-2018, constatou-se que os percentuais atingidos foram melhorando progressivamente até dezembro de 2015, havendo uma pequena piora no ano seguinte. Comparando a idade média de 2016 com as dos anos anteriores, houve um acréscimo 10 dias em relação a 2015 e uma redução de 107 e 114 dias em relação a 2014 e a 2013, respectivamente. As aferições deste indicador estão representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 15 - Medição da Idade Média dos Processos em Estoque



Para finalizar a análise dos indicadores do objetivo estratégico de agilidade processual, vale tecer alguns comentários sobre o indicador de "**Estoque de Processos Formalizados há mais de 3 anos**", ainda que ele tenha peso zero e que a sua medição não esteja influenciado nos resultados deste objetivo. Com polaridade "quanto menor, melhor", este indicador mede o número de processos com mais de 03 anos de formalização, em estoque no dia 1º de janeiro do ano corrente. Apesar de apresentar um desempenho bastante negativo (-138%), o Tribunal conseguiu reduzir este estoque, passando de 167 processos no início do ano para 159 processos em dezembro de 2016. As aferições deste indicador ao longo do Ciclo Estratégico 2013-2018 estão representadas no gráfico a seguir:

Gráfico 16 - Medição do Estoque dos Processos Formalizados há mais de 3 anos



Apesar desta redução do estoque, a medição deste indicador ficou bem acima da meta prevista de 47 processos em estoque. No final de 2016, o estoque de processos formalizados há mais de três anos possuía as seguintes características:

a) A maior parte deste estoque estava na Fase de Julgamento (123 processos);
b) As modalidades processuais em maior quantidade neste estoque eram: Prestações de Contas (58 processos), Auditorias Especiais (44 processos) e APR - Aposentadorias, Pensões e Reformas (24).

4.2 – Qualidade do Processo de Controle Externo

Este objetivo está diretamente relacionado com a excelência nos serviços prestados à sociedade. Encontrar o ponto de equilíbrio entre a desejável qualidade, sem perder de vista o compromisso com a celeridade, é um desafio que o Tribunal vem empreendendo esforços para superar.

Para potencializar o alcance do objetivo estratégico **"Aumentar a Qualidade do Processo de Controle Externo"**, foi executado, em 2016, um projeto voltado para a avaliação da qualidade na Fase de Instrução:

Tabela 26 - Projeto Relacionado com a Qualidade do Processo de Controle Externo

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Metodologia para avaliação da qualidade na Fase de Instrução	Criar sistemática de avaliação dos trabalhos de auditoria realizados pelos segmentos da CCE, visando atender à diretriz institucional de aumentar a qualidade dos trabalhos do Controle Externo na Fase de Instrução, possibilitando a elaboração de orientações gerais e específicas.	● Levantamento da qualidade da no processo de planejamento realizado ● Melhorias para o processo de planejamento das auditorias implantadas (em andamento) ● Levantamento da qualidade na Fase de Instrução (a iniciar)

A melhoria da qualidade na Fase de Instrução passa necessariamente pela melhoria no processo de planejamento das auditorias. Sendo assim, foi realizado um diagnóstico para se identificar pontos a serem aprimorados, com base em benchmarks realizados com o TCU, outros Tribunais de Contas e literatura sobre o tema. Como resultado, foi definida, testada e validada pela CCE - Coordenadoria de Controle Externo, uma metodologia para avaliação dos padrões de conformidade do planejamento das auditorias e definido um cronograma para sua implantação nos diversos segmentos da CCE. Em um segundo momento, será iniciado o levantamento da qualidade na Fase de Instrução.

Além da execução deste projeto, outras ações contribuíram para melhorar a qualidade do processo de controle externo, tais como:

a) Análise da conformidade dos documentos enviados nas Prestações de Contas, trabalho realizado pelo DEP - Departamento de Expediente e Protocolo;
b) Medição e monitoramento constante e sistemático dos indicadores de qualidade processual, em especial o que está relacionado com a instrução dos processos eletrônicos de Prestação de Contas;
c) Ações de desenvolvimento profissional promovidas pela ECPBG em parceria com a CCE;
d) Operação Todos Por Um.

Boa parte dos ganhos obtidos por estas ações foram medidos através dos indicadores listados na tabela a seguir:

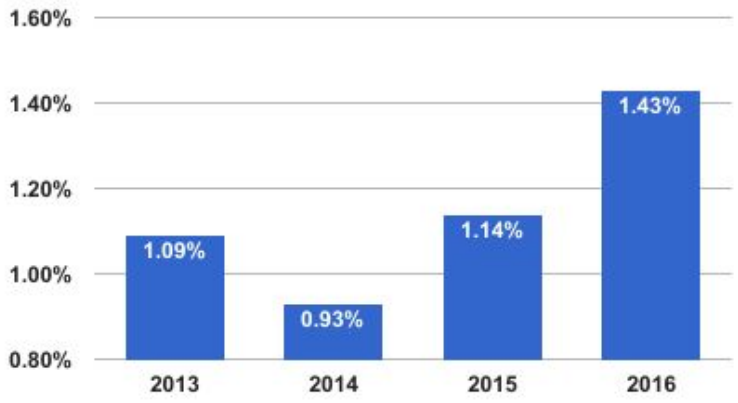
Tabela 27 - Indicadores Relacionados com a Qualidade do Processo de Controle Externo

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de nulidade de deliberações (-APR e Processo Cautelar)	1,14%	1,43%	74%
Taxa de qualidade da instrução dos processos de PCs eletrônicos	-	92%	-
Taxa de Processos de Recurso e Pedido de Rescisão que mantiveram a deliberação original	A ser medido a partir de 2017.		

A "**Taxa de Nulidade de Deliberações"** contabiliza a quantidade de deliberações anuladas no exercício em relação ao total de deliberações do exercício, não sendo considerados os processos de APR - Aposentadoria, Pensão e Reforma e os processos de Medida Cautelar. Em 2016, este indicador, cuja polaridade é quanto menor melhor, atingiu o percentual de 1,43%, ficando acima da meta prevista de 1,14%, obtendo um desempenho de 74,31%. Apesar de não ter alcançado a meta estipulada, ainda assim, pode-se dizer que houve uma baixa incidência de anulação dos processos julgados, tendo em vista que, das 1.326 deliberações publicadas, apenas 19 foram anuladas. Analisando os números em termos de modalidade processual, o conjunto de deliberações anuladas foi composto por 12 Recursos, 3 Auditorias Especiais, 2 Prestações de Contas e 2 Pedidos de Rescisão.

Apesar de ter sido baixa a incidência de anulações, quando se compara as medições obtidas ao longo do Ciclo Estratégico 2013-2018, observa-se que a pior medição ocorreu em 2016, com acréscimos de 0,29, 0,50 e 0,34 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente, conforme consta no gráfico a seguir:

Gráfico 17 - Medição da Taxa de Nulidade de Deliberações



Outros dois indicadores estão atrelados ao objetivo relacionado com a qualidade processual: "**Taxa de Qualidade da Instrução dos Processos de PCs Eletrônicos"** e **"Taxa de Processos de Recurso e Pedido de Rescisão que Mantiveram a Deliberação Original".** Apesar de estarem ligados ao objetivo, em 2016 estes indicadores não aferiram o seu desempenho pois não possuíam metas. Em 2017, serão definidas as respectivas metas, com base nas séries históricas das medições obtidas.

4.3 - Atuação Concomitante

Como verdadeiro guardião da correta aplicação dos recursos públicos do Estado e dos municípios pernambucanos, cabe ao Tribunal de Contas a complexa tarefa de fiscalizar e orientar a administração pública em benefício da sociedade. Com esta missão, a Instituição vem buscando aprimorar a sua atuação, reconhecendo a necessidade de agir de forma célere, objetiva e criativa, dentro do devido processo legal e baseada nos valores da transparência e da imparcialidade. Neste contexto, considerando que o trabalho preventivo e concomitante fortalece o controle externo, na medida em que coloca luz a fatos e a atos relacionados com a gestão e governança pública, o Tribunal incluiu no seu Plano Estratégico, em 2016, o objetivo de **"Fortalecer o Controle Externo Concomitante".** Um projeto importante que evidencia a atuação concomitante do Tribunal está descrito na tabela a seguir.

Tabela 28 - Projeto Relacionado com o Controle Externo Concomitante

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Obras Paralisadas/Inacabadas 2016	Realizar levantamento das obras paralisadas e ou inacabadas no Estado para divulgação na internet e monitoramento junto aos jurisdicionados visando a retomada do andamento e conclusão das obras.	• Informações das Prestações de Contas de 2015 consolidadas • Respostas dos Gestores sobre a situação das obras paralisadas/inacabadas obtidas • Divulgação na internet realizada

Em relação a este projeto, o levantamento realizado pelo TCE, com base nas fiscalizações e dados da prestação de contas de órgãos estaduais e municipais de 2015, identificou 911 contratos de obras paralisadas, orçados em mais de R$ 5 bilhões, dos quais R$ 1,7 bilhões já foram pagos. Este número é mais que o dobro do encontrado no levantamento feito em 2015 e a principal justificativa apontada pelos gestores é a crise econômica atual. Após a atuação do TCE, 393 contratos foram retomados ou concluídos e 83 obras estão em execução.

Para medir o avanço deste objetivo foram estruturados dois indicadores, conforme detalhado na tabela a seguir:

Tabela 29 - Indicadores Relacionados com a Atuação Concomitante

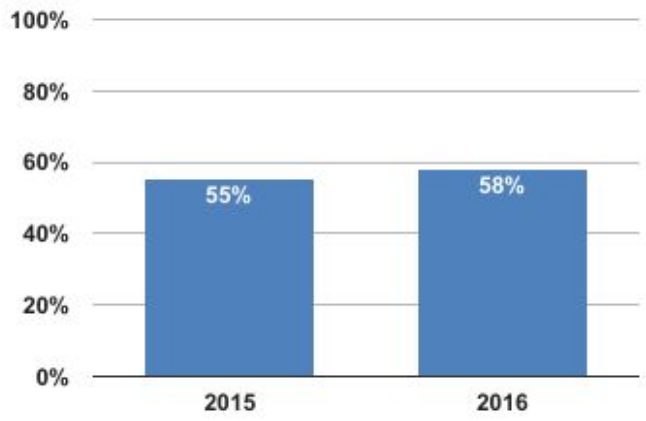
INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de ações concomitantes da fiscalização	55 ações	58 ações	105%
Número de ações concomitantes do julgamento	-	71 und	-

A **"Taxa de Ações Concomitantes da Fiscalização"** mede a relação entre a quantidade de ações de fiscalização concomitantes em relação ao total de ações de fiscalização realizadas. Para efeito de medição deste indicador, são consideradas as seguintes ações de fiscalização concomitante: Análises de Procedimentos Licitatórios, Auditorias de Acompanhamento Concomitantes, Auditorias Especiais Concomitantes, Denúncias Concomitantes e TAG's monitorados. Porém, não são computadas as ações relacionadas com os processos de APR - Aposentadoria, Pensão e Reforma e Admissão de Pessoal.

Em 2016, este indicador atingiu o percentual de 58%, ultrapassando a meta prevista de 55%, alcançando um desempenho de 105%. No total foram realizadas 634 ações concomitantes, sendo as auditorias de acompanhamento (368) e as análises de processos licitatórios (205) a maior parte delas. Vale destacar, portanto, que mais da metade das fiscalizações foram realizadas durante o período da execução do contrato ou da despesa, o que facilitou a identificação de possíveis falhas e irregularidades na utilização dos recursos públicos.

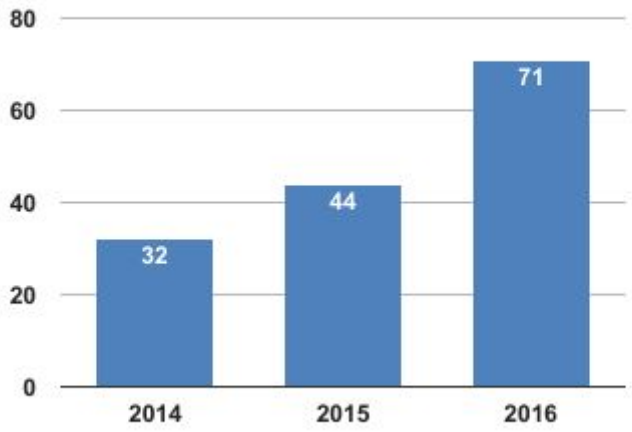
Comparando os resultados de 2016 com o ano anterior, percebe-se que houve um incremento de 3 pontos percentuais, conforme consta no gráfico a seguir:

Gráfico 18 - Medição da Taxa de Ações Concomitantes da Fiscalização



Considerando a medição do indicador "**Número de Ações Concomitantes do Julgamento**", foram realizadas 71 ações concomitantes na fase de julgamento dos processos, sendo 66 Medidas Cautelares formalizadas e 6 TAGs - Termos de Ajuste de Gestão formalizados. Apesar de não ter ainda meta estipulada e, por conseguinte, não contribuir para a medição do objetivo estratégico da atuação concomitante, é interessante salientar que, em 2016, este indicador teve um incremento de 27 e 36 pontos em relação ao exercício de 2015 e 2014, respectivamente, conforme exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 19 - Medição do Número de Ações Concomitantes do Julgamento



4.4 - Comunicação Externa e Interna

Para tornar mais eficiente e efetivo os trabalhos do corpo técnico do Tribunal, e também para possibilitar maior aproximação com a sociedade, a criação do objetivo estratégico “Aperfeiçoar a Comunicação Externa e Interna” foi um passo importante para o alcance dos resultados institucionais. Neste sentido, foi executado o projeto ComuniCativa, exposto no tabela abaixo:

Tabela 30 - Projeto Relacionado com o Aperfeiçoamento da Comunicação Externa e Interna

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
ComuniCativa	Criar uma nova ferramenta de comunicação interna com base na web.	● Pesquisas sobre utilização da intranet e da rede social corporativa do TCE (Google +) realizadas ● Diagnóstico sobre ferramentas de comunicação do TCE elaborado ● Nova Intranet do TCE-PE estruturada

Para a criação de uma nova ferramenta de comunicação interna, foi realizada uma pesquisa sobre o uso das ferramentas atualmente utilizadas pelo TCE (Intranet e Google+). Esta pesquisa revelou que os servidores utilizavam pouco a rede social, consideravam a intranet uma boa ferramenta de trabalho, mas que precisava ser atualizada em relação ao seu visual, arquitetura da informação, alimentação e atualização de conteúdos. Assim, levando-se em consideração a busca de uma melhor interface de trabalho para a Instituição, a intranet foi reformulada, apresentando atualmente um layout mais moderno, com novas funcionalidades, destacando-se a criação do Blog do Servidor. Vale salientar que a iniciativa repercutiu de forma positiva junto aos servidores.

A tabela a seguir detalha os indicadores que medem o avanço deste objetivo.

Tabela 31 - Indicadores Relacionados com o Aperfeiçoamento da Comunicação Externa e Interna

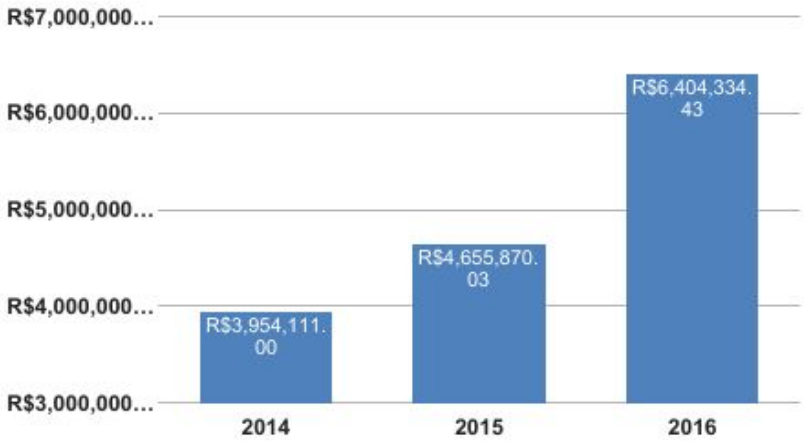
INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO

Mídia espontânea (custo equivalente)	R$ 3.639.520,92	R$ 4.592.504,70	126%
Taxa de satisfação com a comunicação interna	78%	76%	97%

O indicador de **"Mídia Espontânea (Custo Equivalente)"** mede os valores que seriam gastos pelo TCE na divulgação positiva da imagem institucional, caso a mídia não fosse espontânea. Em 2016, ele atingiu o valor de R$ 6.404.334,43, ultrapassando a meta prevista (R$ 4.852.694,56), alcançando um desempenho de 132%. O custo equivalente da mídia espontânea nas Rádios foi de R$ 29.380,00, enquanto que nas TVs e nos jornais impressos os valores calculados foram bem maiores: R$ 1.417.869,43 e R$ 4.957.085,00, respectivamente.

Ao longo do Ciclo Estratégico 2013 - 2018, a mídia espontânea vem demonstrando evolução acentuada. Em 2016, houve um incremento de aproximadamente R$ 1.748.000,00 e de R$ 2.450.000,00 em relação aos exercícios de 2015 e 2014, respectivamente, conforme exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 20 - Medição da Mídia Espontânea (Custo Equivalente)

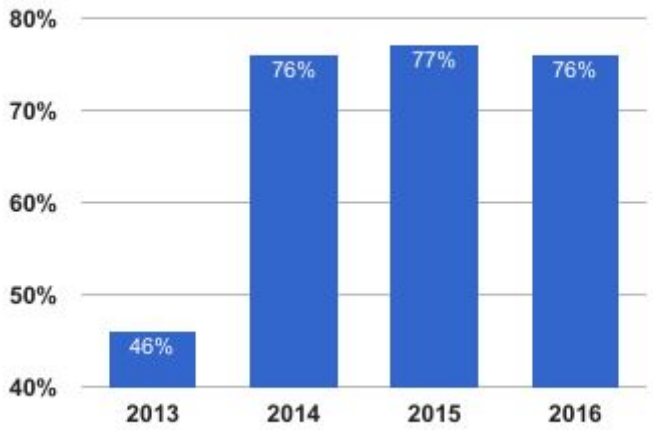


Sobre o avanço deste indicador, vale salientar que 2016 foi um ano de eleições municipais, situação em que há, naturalmente, um maior interesse da população sobre a atuação do TCE. Além disso, nos últimos anos várias ações de aproximação com a mídia foram implementadas, como por exemplo:

- Maior divulgação das ações do TCE, por meio da realização de coletivas de imprensa;
- Divulgação de releases de notícias e das publicações de deliberações no Diário Oficial;
- Divulgação periódica de assuntos de grande interesse geral (cumprimento da LRF, Estudos de Receitas Municipais, Resíduos Sólidos, Obras Paralisadas, índice de Transparência, entre outros);
- Maior contato e atendimento mais célere aos jornalistas;
- Gerenciamento de mídias sociais;
- Melhor compreensão, por parte de dirigentes e servidores do Tribunal, sobre a importância de atender tempestivamente às demandas da mídia.

Aferido através da Pesquisa Institucional, realizada anualmente, a **"Taxa de Satisfação com a Comunicação Interna"** obteve um percentual de 76% de satisfação, ficando um pouco aquém da meta prevista de 78%, o que significou um desempenho de 97,44%. Em 2016, essa taxa cresceu 30 pontos percentuais em relação a 2013 e obteve a mesma medição de 2014 (76%). Em comparação a 2015, houve um decréscimo irrelevante de 1 ponto percentual, conforme consta do gráfico a seguir:

Gráfico 21 - Medição da Taxa de Satisfação com a Comunicação Interna



Os fatores que mais influenciaram positivamente na medição desta taxa foram a boa percepção sobre o conteúdo das notícias produzidas (86% de respostas positivas) e a qualidade das mídias (88% de respostas positivas).

4.5 - Uso da Tecnologia da Informação (TI) no Controle Externo

O objetivo estratégico **"Aprimorar o Uso de TI no Processo de Controle Externo"** traduz o interesse de desenvolver, adotar e integrar ferramentas e sistemas de TI nos trabalhos realizados pelas quatro fases que estão diretamente relacionadas com o processo de controle externo: Formalização, Instrução, Julgamento e Publicação. Com o aprimoramento do uso de TI, o Tribunal almeja promover maior agilidade e qualidade aos trabalhos desenvolvidos.

Nos últimos anos, o Tribunal vem investindo fortemente na automação dos processos de trabalho referentes ao Controle Externo. A área de fiscalização já dispõe de dados estruturados relativos à execução orçamentária e financeira, à contabilidade e à folha de pagamento da grande maioria dos jurisdicionados municipais. Para viabilizar a análise e o cruzamento do grande volume de dados coletados, foi adquirida uma ferramenta de BI (*Business Intelligence*). Essa ferramenta tem auxiliado os servidores principalmente na fase de planejamento das auditorias, identificando áreas e órgãos em que há maior risco de desvios nas condutas administrativas.

Além dos dados sistematizados, o TCE-PE tem avançado também na informatização das ferramentas de suporte ao processo de trabalho. Essas ferramentas têm por objetivo principal automatizar as atividades de menor complexidade, permitindo uma análise mais aprofundada das informações prestadas pelos órgãos jurisdicionados. É o caso dos sistemas e-AUD (Planejamento e Execução Eletrônico de Auditorias), PA-e (Programa Eletrônico de Auditoria) e Prever (Cálculo de Aposentadorias e Pensões), que auxiliam na elaboração do relatório de auditoria.

Para potencializar o alcance deste objetivo foi executado, em 2016, o seguinte projeto:

Tabela 32 - Projeto Relacionado com o Uso de TI no Processo de Controle Externo

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Sistema de Acompanhamento da Gestão dos Recursos da Sociedade - SAGRES 2015	Dar celeridade ao envio de informações obrigatórias ao TCE-PE por meio digital e proporcionar maior transparência à gestão dos recursos públicos.	• Sagres Web 2016 implantado • Novo Sagres Pessoal implantado (Em andamento)

O SAGRES foi implantado em 2011, quando foi lançado o primeiro módulo no âmbito municipal. Por intermédio de seus módulos, realiza a coleta mensal de dados informatizados sobre Execução Orçamentária e Financeira, Registro Contábil, Licitações e Contratos e Pessoal. Anualmente, as versões são atualizadas. Em 2016 foi implantada a nova versão do Sagres Web e está em andamento a implantação da nova versão do SAGRES Pessoal. Este sistema, além de contribuir para a celeridade no envio de informações obrigatórias ao TCE por meio digital, contribui para o aperfeiçoamento do controle interno, externo e social, além de dar maior transparência à gestão dos recursos públicos.

O aprimoramento do uso de TI nos processos de controle externo é aferido no Tribunal através do indicador **"Índice de Automação do Processo de Controle Externo"**, demonstrado na tabela a seguir.

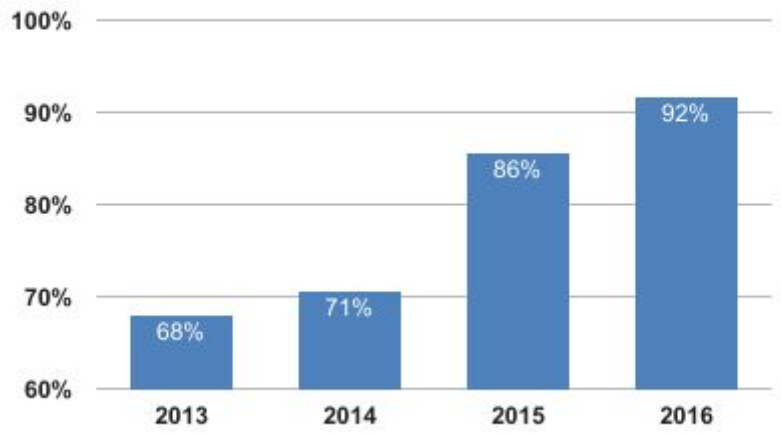
Tabela 33 - Indicador Relacionado com o Uso de TI no Processo de Controle Externo

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Índice de automação do processo de controle externo	86%	92%	107%

Este indicador mede o grau de automação do controle externo, através do percentual de peças produzidas utilizando os sistemas de TI. A sua medição é semestral e os dados são extraídos de diversos sistemas informatizados do Tribunal. Em 2016, a automação do processo de controle externo atingiu o índice de 92%, superando a meta estipulada (86%) e obtendo um desempenho de 107%**.** Analisando os números, percebe-se que houve uma melhora expressiva na medição deste indicador, que passou de 86% no primeiro semestre para 92% no semestre seguinte. Este incremento ocorreu devido, principalmente, às Taxas de Automação das Áreas de Julgamento e de Publicação, que alcançaram o percentual de 88%, cada uma, o que representa um acréscimo de 4 e de 6 pontos percentuais, respectivamente, em relação a junho de 2016. Pode-se considerar que este avanço foi fortemente influenciado pelo julgamento e pela publicação dos processos eletrônicos de aposentadoria, que ocorreram em maior número no segundo semestre.

Este Índice alcançou, em 2016, o melhor resultado dentro do ciclo Estratégico 2013 - 2018, com acréscimos de 6, 21 e 24 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente. Com certeza, este grande avanço vem sendo obtido graças a implantação dos processos eletrônicos das modalidades de Aposentadoria e Prestação de Contas. O gráfico a seguir, demonstra as medições obtidas durante o período de 2013 a 2018:

Gráfico 22 - Medição do Índice de Automação do Processo de Controle Externo



4.6 - Gestão Administrativa

A boa gestão administrativa e o planejamento estratégico são fatores essenciais para o desenvolvimento eficaz e o crescimento estruturado de qualquer organização, seja ela pública ou privada. Para potencializar o alcance do objetivo estratégico **"Aprimorar a Gestão Administrativa"**, foram executados alguns projetos, dentre os quais a Tramitação sem Papel - Fase 2, detalhando na tabela a seguir:

Tabela 34 - Projeto Relacionado com o Aprimoramento da Gestão Administrativa

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Tramitação sem papel - Fase 2	Implementar a tramitação eletrônica de documentos tornando-a mais rápida, segura e eficaz, reduzindo os custos e convergindo com as iniciativas de sustentabilidade desenvolvidas pelo TCE.	• Formulários de CI eletrônica e de novos tipos de documentos eletrônicos validado • Formulário de CI eletrônica implantado (em andamento)

A implantação da CI eletrônica faz parte de um conjunto de ações que vêm sendo desenvolvidas no âmbito do sistema do Protocolo Eletrônico de Documentos - PETCE. Dentre estas ações, destaca-se a implantação do formulário de Requerimento Padrão, durante a Fase I do projeto Tramitação Sem Papel. É através desse formulário que são formalizados atualmente, para o DGP - Departamento de Gestão de Pessoas, a grande maioria dos pedidos relacionados com a vida profissional dos servidores, tais como: abono de falta, gozo de férias, licença maternidade, etc. Com a Fase II do projeto, chegou a vez da tramitação eletrônica do formulário de CI - Comunicação Interna, um dos principais instrumentos de comunicação entre os diversos setores do Tribunal. Já a utilização de ofícios eletrônicos (comunicação do Tribunal com instituições externas) só será possível no futuro, após a implantação da Fase III do projeto. Merece registro o fato de que todas as ações já implantadas estão provocando um impacto direto na redução do consumo de papel e nos serviços de impressão, além de favorecer uma tramitação de documentos mais rápida, segura e eficaz.

Além da execução do projeto Tramitação Sem Papel, outras ações contribuíram para melhorar a gestão administrativa, tais como: a redução dos gastos com gratificações e o rigoroso controle sobre outras despesas correntes. Os resultados obtidos foram aferidos pelos indicadores descritos na tabela a seguir.

Tabela 35 - Indicadores Relacionados com o Aprimoramento da Gestão Administrativa

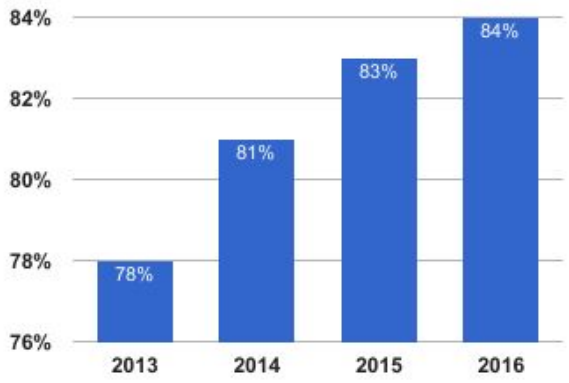
INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de satisfação com a infraestrutura	83%	84%	101%
Taxa de despesas com pessoal de acordo com a LRF	1,4000%	1,3106%	106%
Índice de crescimento anual das despesas corrente (ajustadas)	-	0,9%	-

A "**Taxa de Satisfação com a Infraestrutura**", um indicador de polaridade "quanto maior, melhor", mede o nível de satisfação dos servidores com os principais serviços prestados ou disponibilizados pela Administração referentes a infraestrutura (instalações físicas, temperatura e limpeza). Aferida através da Pesquisa Institucional, realizada anualmente pelo Tribunal, em 2016 esta taxa atingiu o patamar de 84% de satisfação, ultrapassando a meta prevista de 83%, alcançando um desempenho de 101%.

A medição deste indicador, obtida em 2016, representou o melhor resultado dentro do ciclo 2013-2018, com acréscimos de 1, 3 e 6 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente. Os fatores que mais contribuíram para aumentar este percentual foram a satisfação com as instalações dos locais de trabalho do Tribunal (91% de respostas positivas) e com as condições adequadas de limpeza (83% de respostas positivas). Já a satisfação com a temperatura do ambiente de trabalho obteve um percentual menor de respostas positivas (78%).

O quadro a seguir apresenta medições deste indicador ao longo do Ciclo 2013-2018.

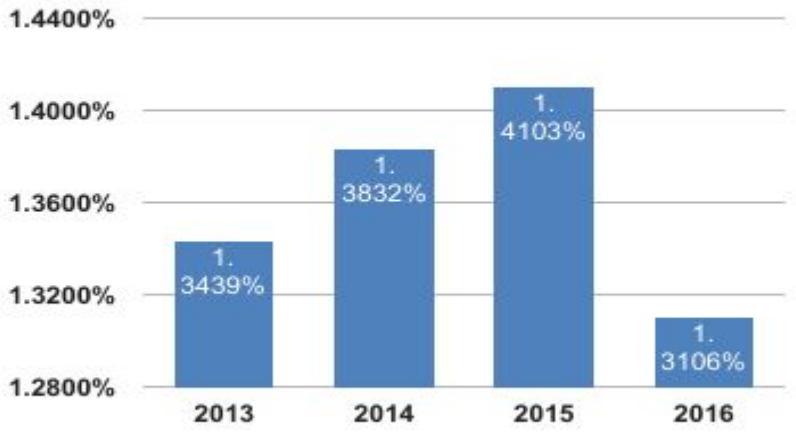
Gráfico 23 - Medição da Taxa de Satisfação com a Infraestrutura



A **"Taxa de despesas com pessoal de acordo com a LRF"** calcula o percentual de despesa com pessoal em relação ao total da receita corrente líquida, de acordo com o estabelecido na LRF - Lei de Responsabilidade Fiscal**.** Em dezembro de 2016, este indicador, que possui polaridade "quanto menor, melhor", atingiu o valor de 1,3106%, superando a meta de 1,4000%, obtendo um desempenho de 106,38%.

Comprando os percentuais obtidos no Ciclo Estratégico 2013-2018, percebe-se que a melhor medição obtida foi a de 2016, com uma redução de 0,099, 0,073 e 0,033 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente, conforme exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 24 - Medição da Taxa de Despesa com Pessoal de Acordo com a LRF



Em 2016, o enquadramento desta Taxa ocorreu devido à redução de valores em gratificações e ao incremento da RCL - Receita Corrente Líquida do Estado (elevação de R$ 1 bilhão e 211 milhões de dezembro/2015 para dezembro/2016). Vale ressaltar que as despesas com pessoal no Tribunal cresceram 10,7% em 2014 e 8,4% em 2015, havendo, no entanto, em 2016 uma queda aproximada de 1,2 %. Já a RCL do Estado obteve percentuais de crescimento menores em 2014 e 2015, respectivamente 7,6% e 6,4%, porém continuou crescendo em 2016, apesar da crise vivenciada no Estado e no País durante este período.

Desta forma, em 2016, 2014 e 2013, o Tribunal conseguiu se manter abaixo do Limite de Alerta (1,4040%) estipulado pela LRF, ao contrário do que ocorreu em 2015. A tabela a seguir ratifica a análise apresentada no parágrafo anterior:

Tabela 36 - Taxa de Despesa com Pessoal de Acordo com a LRF

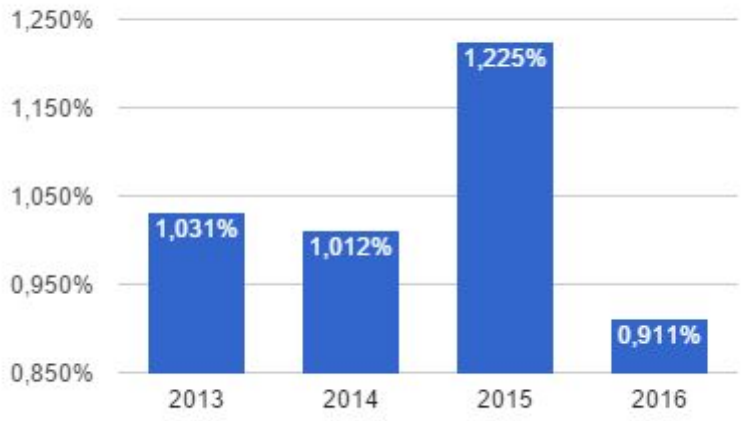
ANO	A - DESPESA COM PESSOAL DO TCE (R$)	B - RECEITA CORRENTE LÍQUIDA DO ESTADO (R$)	RELAÇÃO ENTRE A DESPESA E A RECEITA	RELAÇÃO COM A DESPESA DO ANO ANTERIOR	RELAÇÃO COM A RECEITA DO ANO ANTERIOR
2013	230.781.264,83	17.173.067.083,44	1,3439 %		
2014	255.537.750,63	18.475.020.080,82	1,3832 %	1,107	1,076
2015	277.105.699,91	19.648.437.023,39	1,4103 %	1,084	1,064
2016	273.391.821,32	20.859.630.970,82	1,3106 %	0,987	1,062

Por fim, o "**Índice de crescimento anual das despesas corrente (ajustadas)"** mede a relação entre as "outras despesas correntes do ano atual" com as " outras despesas correntes do ano anterior". As despesas correntes contemplam todos os gastos classificados orçamentariamente na classificação econômica 3.3.90 (outras despesas correntes), que são os gastos de manutenção do TCE-PE. Essas despesas não contemplam:

- Despesas com pessoal (auxílio saúde/funeral, auxílio alimentação, auxílio moradia, auxílio por localidade, auxílio permanência, Sassepe);
- Verbas indenizatórias;
- Despesas de exercícios anteriores - DEA.

Em 2016, este Índice alcançou a melhor medição dentro do ciclo (0,91%), com decréscimos de 0,314; 0,101 e 0,12 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente, conforme consta no gráfico a seguir:

Gráfico 25 - Medição do Índice de Crescimento Anual das Despesas Correntes (Ajustadas)



A expressiva redução nesse percentual está diretamente relacionada com a contenção de gastos ocorrida no período de 2016. Além disso, foi feito um ajuste na base de cálculo deste indicador, o que permitiu a retirada das despesas do mês de dezembro de 2015 da base de 2016.

No entanto, considerando que a diretriz orçamentária do TCE-PE pode variar de ano para ano, não há como definir uma meta para este indicador, o que inviabiliza o cálculo do seu desempenho. Desta forma, os seus números não são computados no resultado do objetivo estratégico em tela.

5 – PESSOAS E INOVAÇÃO

A perspectiva "**Pessoas e Inovação**" é a base para o alcance das metas dos objetivos relacionados nas outras duas perspectivas. Para tanto, o Tribunal estabeleceu metas importantes relacionadas com os objetivos estratégicos contidos na Tabela 36.

Tabela 37 - Objetivos Estratégicos da Perspectiva de Pessoas e Inovação

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	RESULTADO EM 2016
Aprimorar a Gestão de Pessoas	103,65%
Fomentar a Gestão do Conhecimento Organizacional	88,57%
Consolidar a Governança e a Gestão por Resultados	98,08%

Para cada um destes objetivos serão mencionados, aqui neste relatório, os principais projetos e ações, assim como os resultados alcançados em 2016, tendo por base as metas definidas e os indicadores de desempenho selecionados. Na medida do possível, as medições de 2016 serão cotejadas com as demais medições do Ciclo 2013 - 2018.

5.1 – Gestão de Pessoas

Promover o desenvolvimento profissional e gerencial, aprimorar o desempenho funcional, valorizar a meritocracia e elevar o grau de motivação e satisfação dos servidores são importantes conquistas que o Tribunal pretende alcançar com o objetivo estratégico de "**Aprimorar a Gestão de Pessoas**".

Para potencializar o alcance das metas deste objetivo foram executados, em 2016, os seguintes projetos:

Tabela 38 - Projetos Relacionados com o Aprimoramento da Gestão de Pessoas

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento e Desempenho - PEDD	Proporcionar oportunidades para o servidor evoluir na consolidação das competências, no desempenho e na carreira, reforçando o comprometimento com os objetivos da Instituição.	• PEDD divulgado • PDIs elaborados
Programa de Desenvolvimento de Líderes e Gestores - PDL	Aperfeiçoar as competências gerenciais necessárias para um melhor desempenho da organização, promovendo a valorização, a comunicação, o reconhecimento e o desenvolvimento das pessoas.	• Pesquisa, para identificação dos níveis das competências, elaborada, aplicada e analisada • Competências de Liderança e gerenciais identificadas

		• Plano de Desenvolvimento de Líderes e Gestores elaborado e desenvolvido (em andamento)

A elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento e Desempenho - PEDD teve como principais insumos informações obtidas nas avaliações de desempenho individual e um estudo realizado sobre os fatores que interferem no desempenho dos servidores. Durante a fase de construção deste Plano, foram identificadas necessidades de ajustes no sistema AD - Avaliação de Desempenho e na legislação vigente, de forma a suportar as mudanças que seriam implementadas.

Por conseguinte, foram construídos (e posteriormente executados) os Planos de Desenvolvimento Individual - PDI e Acordos de Trabalho de cada servidor, buscando promover o alinhamento entre metas institucionais (estratégicas e de contribuição) e as metas individuais (de gerentes e servidores). A elaboração do PEDD foi concluída após a análise do todos os PDIs e a consolidação das demandas de desenvolvimento. A execução do Plano contou com a valiosa contribuição da ECPBG - Escola de Contas Professor Barreto Guimarães, que promoveu a realização de diversas ações de desenvolvimento. Após um longo período de árduo trabalho, este projeto, que lançou um novo olhar sobre o desenvolvimento e o desempenho profissional, foi avaliado de forma bastante positiva pela Instituição.

Diante das dificuldades orçamentárias e financeiras do Tribunal em 2016, apenas algumas ações previstas no PDL foram realizadas, dentre as quais destacam-se ;

a) Encontro Gerencial, que teve como tema "Gestão de Pessoas e Gestão por Resultados: os dois lados de uma mesma moeda", buscou aprimorar as competências dos líderes, trazendo assuntos como alinhamento, pertencimento, governabilidade, engajamento e articulação;
b) Café com DGP, evento que abordou as principais dificuldades enfrentadas pelos gerentes do TCE-PE, ao longo do processo de avaliação do desempenho da sua equipe de trabalho, discutindo e enfatizando as boas práticas neste campo de atuação.

Ainda que limitado por dificuldades externas, ao tratar com propriedade de temas tão importantes para o progresso institucional e profissional, o PDL já provocou reflexões valiosas para quem deseja fazer da gestão e da liderança uma arte. Reflexões estas consideradas essenciais para o processo de mudança de cultura e de comportamento, sintonizadas com a busca constante pela excelência na gestão de pessoas.

A execução deste projeto, e de outras ações e processos afins, impactaram positivamente nos resultados deste objetivo de "**Aprimorar a Gestão de Pessoas**" e na evolução dos seus indicadores, conforme consta na tabela a seguir:

Tabela 39 - Indicadores Relacionados com o Aprimoramento da Gestão de Pessoal

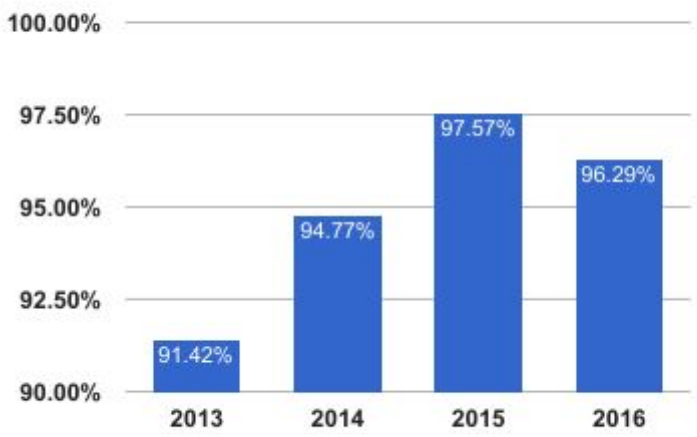
INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de atendimento da expectativa de desempenho dos servidores	92%	96%	104%
Taxa de cumprimento do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual	95%	94%	99%
Taxa de satisfação dos servidores	76%	82%	108%

Taxa de percepção da valorização da meritocracia no TCE	83%	84%	101%
Taxa de ocupação dos cargos efetivos	-	89%	-

A "**Taxa de Atendimento da Expectativa de Desempenho dos Servidores**", que possui polaridade "quanto maior, melhor" mede o percentual de servidores (efetivos, comissionados ou à disposição do TCE) que obtiveram nota na avaliação de desempenho individual igual ou maior à nota de atendimento da expectativa do desempenho individual. Em 2016, a taxa foi de **96**%, ultrapassando a meta definida (92%), alcançando um desempenho de **104**%

Comparando as medições desta taxa em 2016 com as medições de anos anteriores, houve uma queda de aproximadamente um ponto percentual em relação a 2015 e um crescimento de 1,5 e 4,8 pontos em relação a 2014 e 2013, respectivamente. O quadro a seguir apresenta as medições deste indicador ao longo do Ciclo 2013-2018:

Gráfico 26 - Medição da Taxa de Atendimento da Expectativa de Desempenho dos Servidores



Vale ressaltar, no entanto, que os percentuais obtidos ao longo do ciclo podem indicar um ótimo desempenho individual dos servidores, mas também podem refletir uma postura equivocada dos avaliadores (gerentes e colaboradores) que, mesmo considerando que um determinado servidor esteja aquém da expectativa de desempenho, atribui uma nota superior na AD - Avaliação de Desempenho para viabilizar a sua progressão funcional. Ciente disso, o Tribunal de Contas vem investindo em ações de desenvolvimento direcionadas para o aprimoramento do processo de AD, buscando, assim, minimizar o risco de avaliações inadequadas.

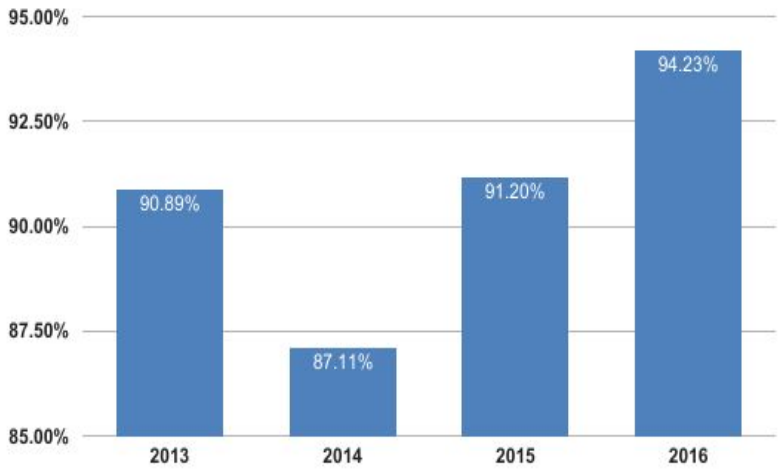
Já a "**Taxa de Cumprimento do PDI – Plano de Desenvolvimento Individual**", que possui polaridade "quanto maior, melhor", calcula o percentual de servidores que cumpriram a carga horária mínima exigida pelo PDI, incluindo servidores à disposição do TCE-PE e os comissionados. O PDI - Plano de Desenvolvimento Individual registra as necessidades de desenvolvimento do servidor, estabelecendo uma carga horária mínima de capacitação, tendo por base a avaliação de desempenho realizada e as atividades a serem executadas no exercício seguinte.

Em 2016, 94% dos servidores cumpriram o seu PDI, ficando este percentual um pouco aquém da meta estipulada (95%), com um desempenho bem próximo ao esperado (99%). No total, 46 servidores deixaram de

cumprir o seu Plano. Destes 46 servidores, 20 são efetivos, 11 são de outros órgãos à disposição do TCE e 15 são comissionados sem vínculo efetivo. Com relação aos servidores efetivos que deixaram de cumprir o PDI, 19 estão na última faixa da sua carreira, sendo 9 servidores no nível TCE10 e 10 servidores no nível TCE8.

Comparando a medição deste indicador com as medições dos anos anteriores, 2016 foi o exercício que obteve o melhor resultado, com acréscimos de 3, 7 e 4 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013 respectivamente. É provável que as Oficinas de Elaboração do PDI, realizadas no início de 2016, e a implantação do PEDD - Plano Estratégico de Desenvolvimento e Desempenho sejam as principais causas do progresso aferido por este indicador. O gráfico a seguir apresenta as medições obtidas ao longo do Ciclo Estratégico:

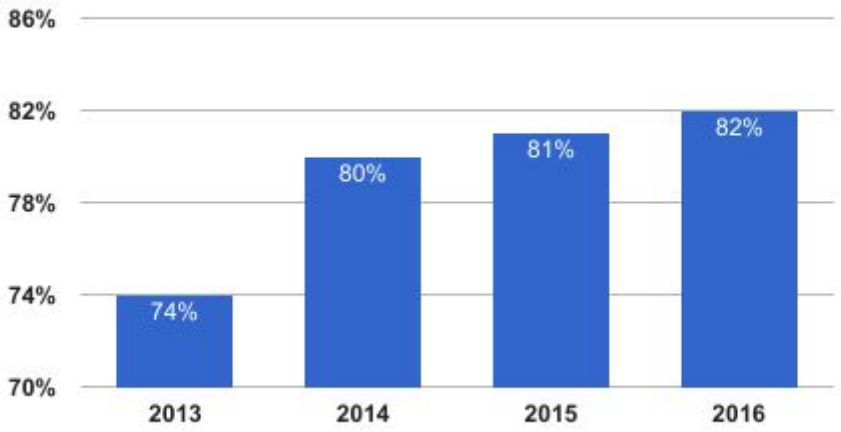
Gráfico 27 - Medição da Taxa de Cumprimento do PDI



Outro importante indicador desse objetivo estratégico é a **"Taxa de Satisfação dos Servidores"**. Esta taxa mede a satisfação dos servidores com relação a ações desenvolvidas pelo Tribunal, tais como: qualidade de vida, planejamento, capacitação, comunicação, condições de ambiente de trabalho, atuação gerencial, etc.

Aferido através da Pesquisa Institucional, realizada anualmente, em 2016 este indicador atingiu 82% de satisfação, ultrapassando a meta prevista de 76%, alcançando um desempenho de 108%. Este foi o melhor resultado obtido dentro do Ciclo Estratégico 2013 - 2018, com acréscimos de 1, 2 e 8 pontos percentuais em relação às medições de 2015, 2014 e 2013, respectivamente. O quadro a seguir apresenta as medições deste indicador ao longo do Ciclo:

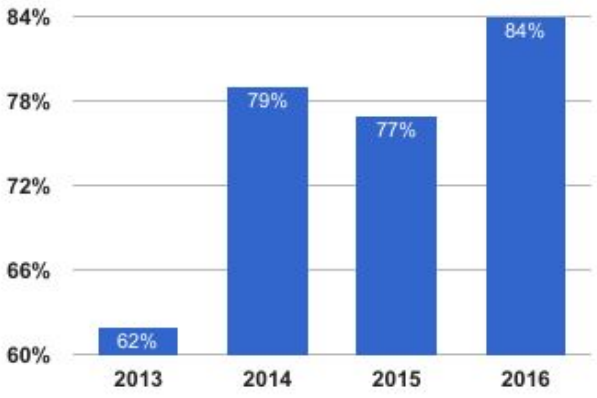
Gráfico 28 - Medição da Taxa de Satisfação dos Servidores



Os fatores que mais contribuíram para aumentar esta taxa foram: Taxa de Satisfação com a Infraestrutura (84%), Taxa de Percepção da Valorização da Meritocracia no TCE (84%), Taxa de Satisfação dos Usuários com os Serviços de TI (88%) , Taxa de Motivação dos Servidores (88%) e Taxa de Satisfação com a Liderança (86%). Por outro lado, os fatores que mais influenciaram negativamente foram: Taxa de Percepção de Boas Práticas relacionadas à Gestão do Conhecimento (62%), Taxa de Satisfação com a Comunicação Interna (76%), Taxa de Satisfação com as Ações de Capacitação (72%) e Taxa de Satisfação com as Ações do Programa TCEndo Saúde (77%).

Outro indicador aferido pela Pesquisa Institucional, a **"Taxa de Percepção da Valorização da Meritocracia no TCE"** atingiu, em 2016, o percentual de 84% de satisfação, ultrapassando a meta prevista de 83%, obtendo um desempenho um pouco acima do planejado (101%). Este também foi o melhor resultado desta taxa dentro do Ciclo Estratégico 2013-2018, com acréscimos de 7, 5 e 22 pontos percentuais em relação a 2015, 2014 e 2013, respectivamente, conforme exposto no gráfico a seguir:

Gráfico 29 - Medição da Taxa de Percepção da Valorização da Meritocracia no TCE



O fator que mais contribuiu para aumentar esta taxa foi a percepção das equipes de que a Avaliação de Desempenho - AD realizada pela chefia corresponde de fato ao seu desempenho (91% de respostas positivas). Por outro lado, a percepção de que o TCE valoriza o trabalho do servidor através de ações de reconhecimento obteve um percentual de respostas positivas um pouco menor (69%). No geral, os resultados obtidos refletem, em grande parte, o amadurecimento do uso da ferramenta de AD e os efeitos do projeto Merecer, cujas ações foram iniciadas em 2012, tendo como foco o fortalecimento do reconhecimento profissional. Entre outras coisas, é possível que o acréscimo de 7 pontos percentuais obtido em 2016 tenha sido influenciado pelo impacto das seguintes ações:

a) Progressão por Merecimento concedida aos servidores efetivos que cumpriram os critérios estabelecidos na legislação;
b) Concessão de pontos do Merecer com base na Nota de Merecimento e no desempenho dos indicadores relacionados às metas mobilizadoras para o exercício de 2015;
c) Realização das Oficinas de Acordo de Trabalho, que reforçaram a importância de atrelar a nota da avaliação do desempenho individual aos Acordos de Trabalho e estes Acordos às metas fixadas para os indicadores de contribuição e estratégicos.

Por fim, sobre a **"Taxa de Ocupação dos Cargos Efetivos"** resta comentar que não há meta definida para esta taxa e que, no final de 2016, 89% dos cargos efetivos existentes estavam ocupados. Durante esse ano, a medição deste indicador se manteve praticamente constante, ocorrendo apenas uma pequena redução nos meses de novembro e dezembro (89,12%), provavelmente devido ao PAV - Plano de Aposentadoria Voluntária, que incentivou a aposentadoria de 30 servidores efetivos. Em 2017, caso haja concurso público para o TCE, é possível que haja um aumento na medição deste indicador.

5.2 – Gestão do Conhecimento Organizacional

Outro importante objetivo estratégico da perspectiva de Pessoas e Inovação é **"Fomentar a Gestão do Conhecimento Organizacional"**. O conhecimento desempenha papel fundamental em qualquer organização. No entanto, apenas "saber muito" sobre alguma coisa não proporciona, por si só, melhores resultados. O grande diferencial está em criar e implantar processos que produzam, armazenem e disseminem o conhecimento. Buscando alcançar este diferencial, o Tribunal vem executando algumas ações e projetos relacionados com as boas práticas de Gestão do Conhecimento Organizacional, como é o caso da Implantação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação - SGSI:

Tabela 40 - Projeto Relacionado com a Gestão do Conhecimento Organizacional

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Implantação do Sistema de Gestão da Segurança da Informação – SGSI	Definir e iniciar a implantação do SGSI no TCE-PE, identificando e minimizando os riscos relacionados com a segurança da informação nos seus ambientes e processos organizacionais.	● Grupo de Segurança da Informação do TCE-PE formalizado ● Recomendações da Auditoria Interna sobre Segurança da Informação analisadas e priorizadas ● Sistema de Gestão da Segurança da Informação - SGSI definido

		• Sistema de Gestão da Segurança da Informação - SGSI implementado (em andamento)

Com a formalização do Grupo de Segurança da Informação do TCE-PE foi possível definir o escopo do Sistema de Gestão de Segurança da Informação - SGSI; analisar e priorizar as recomendações da Auditoria Interna sobre segurança da informação; realizar dois cursos sobre o tema - "Segurança da Informação em Auditorias" e "Gestão de Documentos Públicos e Segurança da Informação" e definir os ativos importantes para o SGSI. Foi elaborada, ainda, uma proposta de portaria para tratamento das informações sigilosas, cuja implementação, após sua validação, deverá ocorrer em 2017.

Além do projeto do Sistema de Segurança da Informação, foi estabelecido também o processo seletivo denominado "Auditoria em Destaque" com a finalidade de divulgar trabalhos de auditoria com achados/resultados impactantes, compartilhando informações de interesse para a Casa e reconhecendo o mérito das equipes. Do total de auditorias realizadas no âmbito do Controle Externo e concluídas em 2016, foram classificados 11 trabalhos e, posteriormente, selecionados 3. Essas auditorias foram apresentadas pela equipes de trabalho, no XIII Seminário de Planejamento Estratégico, para um público formado por Conselheiros, Conselheiros Substitutos, Procuradores do Ministério Público de Contas e diretores e gerentes do Tribunal. Posteriormente estes trabalhos foram também apresentados a todos os servidores no evento de fechamento do ano, quando são divulgados internamente os resultados da instituição. Os trabalhos de auditoria que foram destaque no ano de 2016 são os seguintes:

★ **Auditoria identifica falhas no serviço de transporte escolar que põem em risco a vida dos alunos**
- Equipe: Marcelo Henrique Plácido Lopes e Nazli Leça Nejaim Minelli Paz Lopes
- Relator: Conselheira Teresa Duere

★ **Obras do Programa Minha Casa Minha Vida são refeitas após atuação do TCE**
- Equipe: Marcel Perecmanis - Inspetor de Obras Públicas
- Relator: Conselheiro Valdecir Pascoal (2016) e conselheiro Carlos Porto (2015)

★ **TCE aponta improbidade administrativa em plantões extras nas Unidades de Saúde do Estado**
- Equipe: Karina Marques e Carolina Gondim
- Relator: Conselheiro Ranilson Ramos

★ **Auditoria aponta desvio de recursos públicos na Câmara Municipal de Carpina**
- Equipe: Michelle Ferreira Menezes de Freitas, Mônica Dantas Leon e Virgínia Matar do Rego Maciel Souto Maior
- Relator: Conselheira Teresa Duere

★ **Polícia e Ministério Público deflagram operação para apurar irregularidades apontadas pelo TCE em Jaboatão**
- Equipe: Arnaldo Albuquerque de Oliveira Júnior
- Relator: Conselheiro Ranilson Ramos

★ **Auditoria avalia qualidade dos serviços de saúde com base em demandas da Ouvidoria do IRH-PE**
- Equipe: Adriana Maria Gomes Nascimento Leite e José Carneiro de Albuquerque Filho
- Relator: Conselheiro Dirceu Rodolfo

★ **Auditoria gera benefício de mais de 4 milhões em aquisição de medicamentos**
- Equipe: Cynara Rios Barros
- Relator: Conselheira Teresa Duere

★ **TCE fiscaliza superfaturamento em eventos da SETUR**
- Equipe: Jorge Luiz Viana Pereira da Luz e João Gomes da Silva Santos Filho.
- Relator: Conselheira Teresa Duere

★ **Auditoria aponta indícios de superfaturamento em construção de Barragem Serro Azul**
- Equipe: Pedro Coelho Teixeira Cavalcanti
- Relator: Conselheiro Dirceu Rodolfo

★ **TCE analisa locação de ônibus com motorista sob o regime de diárias**
- Equipe: Rosana Gondim de Oliveira
- Relator: Conselheiro Dirceu Rodolfo

★ **Auditoria do TCE revela fraude em licitação e desvio de dinheiro em Itamaracá**
- Equipe: Leda Sampaio de Mendonça
- Relator: Conselheiro Dirceu Rodolfo

Para medir o resultado do objetivo de gestão do conhecimento organizacional foi construída a taxa de percepção de boas práticas relacionadas à gestão do conhecimento:

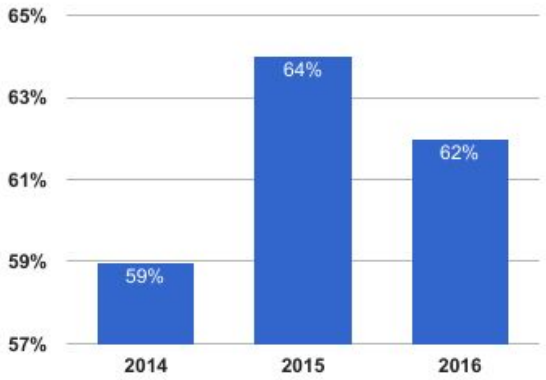
Tabela 41 - Indicador Relacionado com a Gestão do Conhecimento Organizacional

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de percepção das boas práticas relacionadas à gestão do conhecimento	70%	62%	89%

O indicador **"Taxa de Percepção das Boas Práticas Relacionadas à Gestão do Conhecimento",** que possui polaridade "quanto maior, melhor" retrata a percepção dos servidores com relação às boas práticas de Gestão do Conhecimento do Tribunal e é aferido através da Pesquisa Institucional. Em 2016, mais da metade dos participantes da Pesquisa (62%) consideraram que o Tribunal estabelece um ambiente que propicia a troca de conhecimento e compartilhamento de boas práticas entre as unidades. No entanto, esta medição ficou abaixo da meta estipulada (70%), o que resultou num desempenho de 89%. Analisando a percepção dos gerentes e colaboradores, percebe-se que os gerentes possuem uma visão mais positiva sobre a gestão do conhecimento, 64% e 61%, respectivamente.

Comparando a medição de 2016 com a dos anos anteriores, percebe-se uma redução de 2 pontos percentuais em relação a 2015 e um acréscimo de 3 pontos percentuais em relação a 2014. Em 2013, este indicador não foi aferido. O gráfico a seguir retrata estes números:

Gráfico 30 - Medição da Taxa de Percepção das Boas Práticas Relacionadas à Gestão do Conhecimento



5.3 – Governança e Gestão por Resultados

A Gestão por Resultados tem como maior propósito transformar intenções estratégicas em resultados concretos. Identificar as necessidades de melhoria da organização, planejar e executar os projetos necessários, monitorando os resultados em tempo real, acelera a execução das ações e "faz acontecer" os resultados pactuados. A avaliação sistemática dos resultados promove a aprendizagem organizacional e a comunicação das ações realizadas e das metas atingidas. Neste sentido, o Tribunal vem estruturando e aplicando o seu modelo de Gestão por Resultados, buscando gerenciar os seus recursos financeiros e intelectuais da forma mais eficiente, eficaz e efetiva.

Para potencializar o alcance do objetivo estratégico **"Consolidar a Gestão por Resultados"**, foi executado, em 2016, o seguinte projeto:

Tabela 42 - Projeto Relacionado com a Governança e a Gestão por Resultados

PROJETO	OBJETIVOS	RESULTADOS
Acompanhamento da Estratégia e do Desempenho do TCE	Consolidar o modelo de acompanhamento da estratégia e do desempenho do TCE, através da implantação de uma sistemática de monitoramento permanente dos indicadores, projetos e planos de ação que permita a identificação dos principais problemas e das medidas corretivas necessárias para o alcance dos resultados desejados.	● Plano de Gestão 2016/2017 elaborado ● Acompanhamento mensal do desempenho das áreas realizado ● Reuniões bimestrais de Monitoramento e Análise (RM&A) e Reuniões de Análise da Estratégia (RAE) realizadas ● Reuniões quadrimestrais de Análise de Desempenho com o Conselho realizadas ● Seminário de Apresentação dos Resultados para todos os servidores realizado

Conforme previsto na Resolução TCE Nº 12/2014, que dispõe sobre o Sistema de Governança e Gestão Estratégica do Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, no início de 2016 ocorreu a segunda revisão do Plano Estratégico 2013-2018, que resultou em mudanças no Mapa Estratégico, em especial em algumas metas e indicadores. Muitas dessas mudanças foram provocadas pela necessidade de alinhamento destas metas com os números contidos no Marco de Medição do Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD - TC), promovido pela ATRICON (Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil). O adequado monitoramento dessas mudanças, assim como dos resultados alcançados, só foi possível graças ao modelo que o Tribunal vem implantado nos últimos anos, direcionado pela corrente teórica da Gestão por Resultados.

A execução deste projeto, e de outras ações e processos afins, impactaram positivamente nos resultados deste objetivo de "**Consolidar a Governança e a Gestão por Resultados**" e na evolução dos seus indicadores, conforme consta na tabela a seguir:

Tabela 43 - Indicadores Relacionados com a Governança e a Gestão por Resultados

INDICADOR	META	VALOR MEDIDO	DESEMPENHO
Taxa de avanço dos projetos estruturantes	83%	81%	98%
Taxa de percepção de mudança da atuação do TCE na Gestão por Resultados	84%	83%	99%

A **"Taxa de Avanço dos Projetos Estruturantes"** calcula a média dos avanços dos projetos estruturantes selecionados para o exercício. Em 2016, foram considerados 8 projetos estruturantes e o percentual obtido foi de 81% de avanço, ficando um pouco abaixo da meta prevista (83%), alcançando um desempenho de 98%. A tabela a seguir detalha o desempenho de cada projeto estruturante:

Tabela 44 - Desempenho dos Projetos Estruturantes

PROJETOS ESTRUTURANTES	DESEMPENHO
Alinhamento da Estrutura Organizacional do TCE-PE	100%
Aprimoramento da Metodologia de Acompanhamento da Efetividade das Ações de Controle Externo	100%
Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento e Desempenho	100%
Implantação do Sistema de Gestão da Segurança da informação – SGSI	98%
Processo Eletrônico - Fase 2	100%
Processo Eletrônico – 2016-2017	68%
Programa de Desenvolvimento de Líderes e Gestores	100%
SAGRES - 2015	97%

Apesar deste indicador ter alcançado um desempenho de 98%, vale ressaltar que vários projetos estruturantes precisaram ser replanejados. As principais causas da necessidade desses ajustes foram as dificuldades financeiras e orçamentárias do TCE e a escassez de recursos humanos, em especial na área de TI.

Com os ajustes realizados, dos oitos projetos computados, cinco executaram todas as ações planejadas para 2016:

a) Alinhamento da Estrutura Organizacional do TCE-PE;
b) Aprimoramento da Metodologia de Acompanhamento da Efetividade das Ações de Controle Externo;
c) Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento e Desempenho;
d) Programa de Desenvolvimento de Líderes e Gestores;
e) Processo Eletrônico - Fase 2.

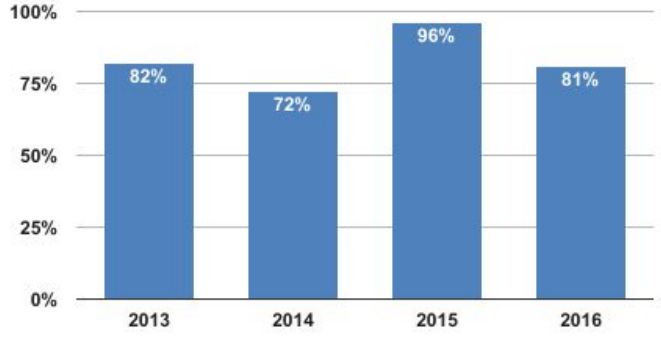
Porém, três projetos progrediram aquém do esperado, o que inviabilizou o alcance da meta deste indicador. Os principais motivos para os atrasos ocorridos estão resumidos na tabela a seguir:

Tabela 45 - Projetos Estruturantes Atrasados

Projeto Estruturante	%	Motivos que contribuíram com o atraso do projeto
Processo Eletrônico 2016-2017	68%	- Falhas no planejamento do projeto, que já iniciou o ano com atraso em várias entregas
SAGRES	97%	- Necessidade de realocar recursos humanos de TI em outros projetos - Grande incidência de erros no sistema
Implantação do Sistema de Gestão de Segurança da Informação	98%	- Atraso na elaboração de normativos de classificação prévia por área

Ao longo do ciclo 2013-2018, observa-se que houve uma variação entre as medições deste indicador, sendo os anos de 2016 e de 2014 os que obtiveram os piores resultados, conforme exposto na tabela a seguir:

Gráfico 31 - Medição da Taxa de Avanço dos Projetos Estruturantes

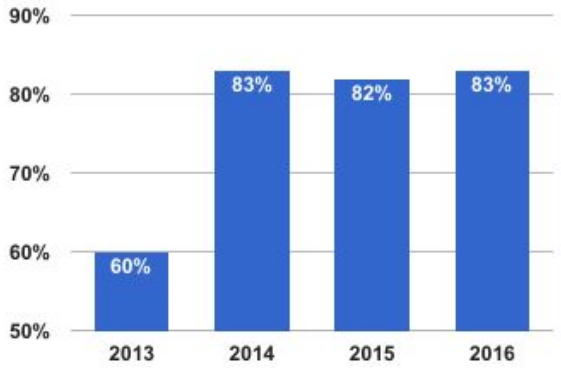


Essa oscilação nas medições obtidas é justificada, em grande parte, pelas diferenças:

a) Na quantidade de projetos estruturantes envolvidos;
b) No número e complexidade das atividades planejadas;
c) No prazo dos projetos (se superiores ou inferiores a 365 dias).

Por fim, a "**Taxa de Percepção de Mudança da Atuação do TCE na Gestão por Resultados"** atingiu o percentual de 83%, ficando um pouco abaixo da meta estipulada 84%, alcançando um desempenho de 99%. Aferida através da Pesquisa Institucional, realizada anualmente, esta taxa alcançou os melhores resultados dentro do Ciclo Estratégico nos anos de 2014 e 2016, ocasiões em que ocorreram acréscimos de 1 e 23 pontos percentuais em relação a 2015 e 2013, respectivamente, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 32 - Medição da Taxa de Percepção de Mudança da Atuação do TCE na Gestão por Resultados



De uma maneira geral, pode-se dizer que três fatores contribuíram para aumentar esta taxa:

a) Percepção sobre as orientações fornecidas pela chefia imediata para o alcance dos resultados (91% de respostas positivas).
b) Percepção sobre a clareza e objetividade da comunicação a respeito das metas e das prioridades da unidade de trabalho (86% de respostas positivas).
c) Percepção sobre a adequação do gerenciamento das metas da unidade (83% de respostas positivas).

Por outro lado, a percepção sobre mudanças ocorridas no TCE que tenham fortalecido o modelo de gestão por resultados influenciou negativamente o resultado obtido (73% de respostas positivas, percentual menor do que a medição do indicador, que foi de 83%).

Com a finalidade de melhorar a medição deste indicador, estão prevista as seguintes ações para 2017:

a) Destacar o enfoque do TCE no modelo de Gestão por Resultados em todas as ações realizadas pela instituição, desde que as mesmas estejam diretamente alinhadas a este modelo.
b) Utilizar as Janelas Digitais para esclarecer e fortalecer o modelo de Gestão por Resultados.
c) Esclarecer aspectos importantes do modelo de Gestão por Resultados nas reuniões de monitoramento.

6 – CONCLUSÕES

Para alcançar, em 2018, o patamar estabelecido na sua Visão Estratégica, o Tribunal de Contas vem estruturando e aplicando nos últimos anos um modelo de gestão com foco nos resultados. Para tanto, definiu de forma clara e específica os seus objetivos, indicadores e metas. Além disso, implantou uma sistemática de monitoramento permanente que permite a identificação dos principais problemas e das medidas corretivas necessárias para o alcance das metas pactuadas.

Graças a esse modelo, e ao trabalho incansável de diversas áreas, o Tribunal vem monitorando, calculando e comparando os seus resultados (ver a medição e o desempenho de todos os indicadores estratégicos no Anexo I) ao longo do Ciclo Estratégico 2013 - 2018 . Esta comparação demonstra que vários números evoluíram, apesar do impacto de fatores externos, tais como a crise econômica, a redução dos prazos para julgamento de processos, as eleições municipais e a legislação da Ficha Limpa.

Por outro lado, é preciso ainda aperfeiçoar processos e procedimentos de trabalho e continuar investindo no desenvolvimento das pessoas. Além disso, a agilidade e a qualidade dos processos de controle externo devem ser consideradas prioridades, o que significa dizer que boa parte dos nossos recursos financeiros, tecnológicos e humanos devem ser direcionados para estes dois temas.

Ou seja, claro está que há espaços para progressos nesta corrida em busca da excelência. E esta busca passa pelo engajamento das pessoas que fazem parte deste Tribunal, passa pela vontade de prestar um melhor serviço à sociedade, passa pela capacidade de ousar e inovar. E foi com este espírito de fazer o melhor que uma série de compromissos foram assumidos por lideranças da Instituição na virada do ano de 2016 para 2017.

E é na certeza de que esses e outros compromissos serão honrados, dando continuidade à trajetória de conquistas que o Tribunal vem traçando, que mais um ano de trabalho se encerra e um novo tempo já começa a acontecer. E que assim chegue 2017: trazendo mais oportunidades de emprego, mais justiça, menos corrupção, revelando desta forma um caminho para a sociedade que um dia Albert Einstein sonhou.

ANEXO I

Tabela 46 - Medição e Desempenho dos Indicadores Estratégicos

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta	Valor Medido	Desempenho
1. Contribuir para o Aperfeiçoamento da Gestão Pública	1.2 Número de servidores de órgãos jurisdicionados capacitados	2.400 servidores	2.553 servidores	106,38%
2. Aumentar a efetividade das ações de controle externo	2.1. Índice de efetividade das ações de controle externo	41,33%	37,71%	91,24%
	2.2 Taxa de gestores estaduais considerados inelegíveis pelo TRE	-	7,69%	-
	2.3 Benefícios financeiros das ações de controle externo	-	R$147.940.402,92	-
	2.4 Percentual de recursos fiscalizados pelo TCE-PE	-	36,91%	-
	2.5 Taxa de gestores municipais considerados inelegíveis pelo TRE	-	-	-
3. Contribuir para a Transparência e o Exercício do Controle Social	3.1 Número de pessoas estimuladas ao controle social	5.232 pessoas	5.252 pessoas	100,38%
	3.2 Tempo médio de conclusão das demandas do cidadão	4,90 dias	2,83 dias	142,24%
	3.3 Idade média do estoque das demandas do cidadão	47,50dias	9,00 dias	181,05%
	3.4 Número de acessos ao site do TCE-PE e ao Tome Conta	527.748 acessos	506.413 acessos	95,96%
	3.8 Taxa de adimplência tempestiva ao Sagres	-	-	-
4. Fortalecer a imagem institucional	4.1 Taxa de conhecimento do TCE	-	56,40%	-
	4.2 Taxa de percepção dos atributos positivos do TCE	-	31%	-

	4.3 Taxa de percepção da necessidade de existência do TCE	-	86%	-
	4.4 Taxa de satisfação com a atuação do TCE	-	32%	-
	4.5 Taxa de reconhecimento do TCE como instituição efetiva na melhoria da administração pública	-	44,10%	-
5. Aumentar a agilidade do processo de controle externo	5.1 Índice de processos julgados tempestivamente	60%	43,86%	73,10%
	5.2 Índice de estoque dos processos acima do prazo de julgamento	35%	37,08%	94,06%
	5.3 Tempo médio dos processos julgados	198 dias	199 dias	99,49%
	5.4 Idade média dos processos em estoque	229 dias	295 dias	71,18%
	5.5 Estoque de processos formalizados há mais de 03 anos	47 processos	159 processos	-138,30%
	5.6 Processos de PC (formalizados até 2014) julgados	215 Processos	116 Processos	53,95%
	5.7 Processos de Recurso julgados	740 Processos	473 Processos	63,92%
6. Aumentar a qualidade do processo de controle externo	6.1 Taxa de qualidade da instrução dos processos de PC eletrônicos	-	92,25%	-
	6.2 Taxa de nulidade de deliberações (-APR e Processo Cautelar)	1,14%	1,43%	74,31%
	6.3 Taxa de Processos de Recurso e Pedido de Rescisão que mantiveram a deliberação original	-	-	-
7. Fortalecer o controle externo concomitante	7.1 Taxa de ações concomitantes da fiscalização	55%	57,90%	105,27%
	7.2 Número de ações concomitantes do julgamento	-	71 Un	-

8. Aperfeiçoar a comunicação externa e interna	8.1 Mídia espontânea (custo equivalente)	R$4.852.694,56	R$6.404.334,43	131,97%
	8.2 Taxa de satisfação com a comunicação interna	78%	76%	97,44%
9. Aprimorar o uso de TI no processo de controle externo	9.1 Índice de automação do processo de controle externo	85,71%	91,75%	107,05%
10. Aprimorar a gestão administrativa	10.1 Taxa de satisfação com a infraestrutura	83%	84%	101,20%
	10.2 Taxa de despesas com pessoal de acordo com a LRF	1,4000%	1,3106%	106,38%
	10.3 Índice de crescimento anual das despesas correntes (ajustadas)	-	0,911%	-
11. Aprimorar a gestão de pessoas	11.1 Taxa de atendimento da expectativa de desempenho dos servidores	92,23%	96,30%	104,41%
	11.2 Taxa de cumprimento do PDI - TCE-PE	95%	94,17%	99,13%
	11.3 Taxa de satisfação dos servidores	76%	82%	107,89%
	11.4 Taxa de percepção da valorização da meritocracia no TCE	83%	84%	101,20%
	11.5 Taxa de ocupação dos cargos efetivos	-	89,12%	-
12. Fomentar a gestão do conhecimento organizacional	12.1 Taxa de percepção de boas práticas relacionadas à gestão do conhecimento	70%	62%	88,57%
13. Consolidar a governança e a gestão por resultados	13.1 Taxa de avanço dos projetos estruturantes	83,12%	81,23%	97,73%
	13.2 Taxa de percepção de mudança da atuação do TCE-PE na Gestão por Resultados	84%	83%	98,81%