



**Instituto Rui Barbosa**

[www.irbcontas.org.br](http://www.irbcontas.org.br)

A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas



# Planejamento Estratégico

**2018 - 2022**



Educação Corporativa



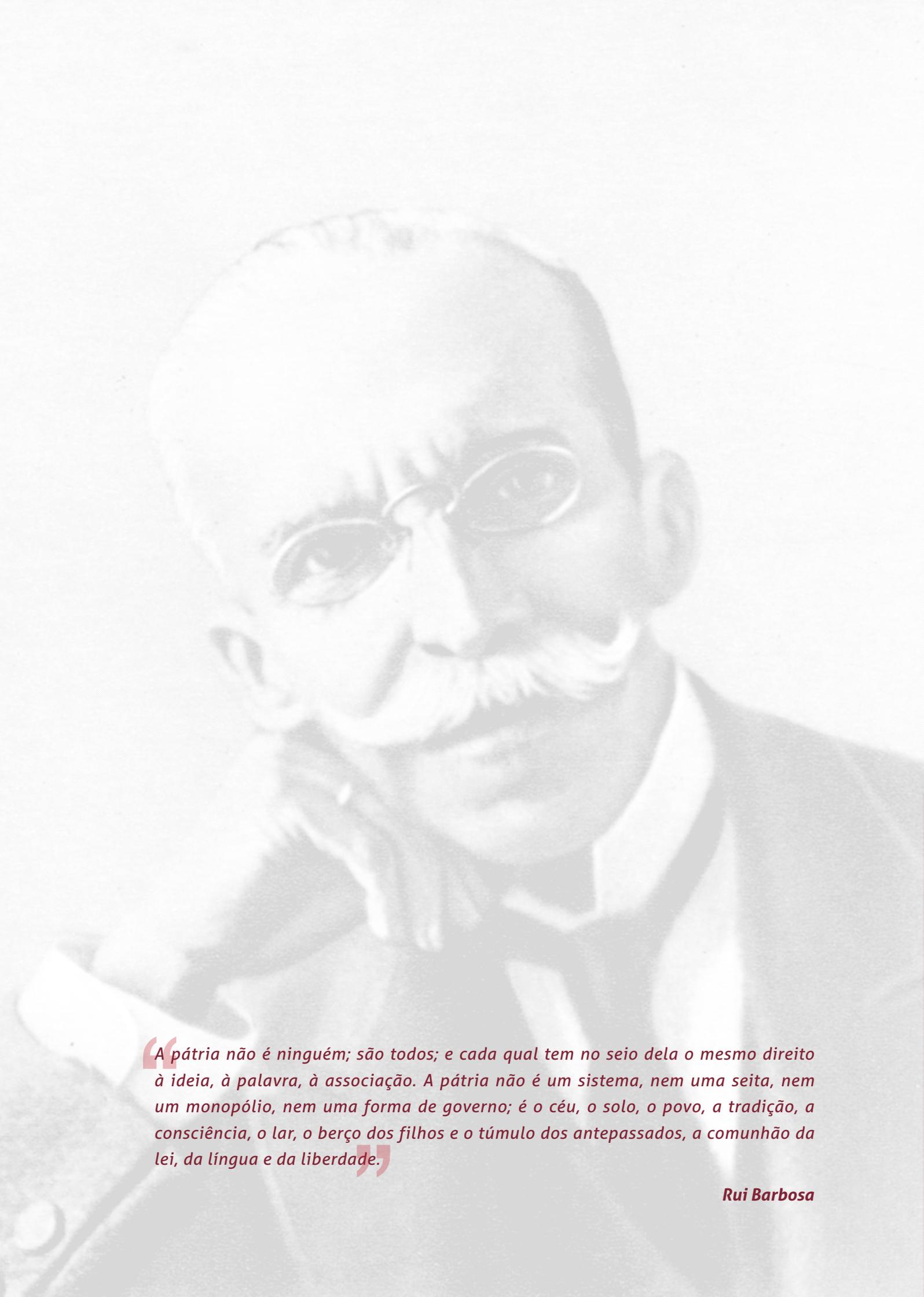
Gestão e Inovação



A Casa do Conhecimento

*“Integrar para fortalecer  
os Tribunais de Contas”*

**Junho de 2018**



*“A pátria não é ninguém; são todos; e cada qual tem no seio dela o mesmo direito à ideia, à palavra, à associação. A pátria não é um sistema, nem uma seita, nem um monopólio, nem uma forma de governo; é o céu, o solo, o povo, a tradição, a consciência, o lar, o berço dos filhos e o túmulo dos antepassados, a comunhão da lei, da língua e da liberdade.”*

**Rui Barbosa**

## Diretoria do IRB – Biênio 2018-2019

### Presidente

Ivan Lelis Bonilha  
*Tribunal de Contas do Estado do Paraná*

### Vice-Presidente de Relações Institucionais

Sebastião Helvecio Ramos de Castro  
*Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*

### Vice-Presidente de Desenvolvimento Institucional

Érico Xavier Desterro e Silva  
*Tribunal de Contas do Estado do Amazonas*

### Vice-Presidente de Ensino, Pesquisa e Extensão

Edilberto Carlos Pontes Lima  
*Tribunal de Contas do Estado do Ceará*

### Vice-Presidente de Auditoria

Inaldo da Paixão Santos Araújo  
*Tribunal de Contas do Estado da Bahia*

### Suplentes da Vice-Presidência

Domingos Augusto Taufner  
*Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo*

Naluh Maria Lima Gouveia  
*Tribunal de Contas do Estado do Acre*

Lilian de Almeida Veloso Nunes Martins  
*Tribunal de Contas do Estado do Piauí*

Antonio Carlos Flores de Moraes  
*Tribunal de Contas do Município do Rio de Janeiro*

Rosa Egídia Crispino Calheiros Lopes  
*Tribunal de Contas do Estado do Pará*

### Vice-Presidente de Desenvolvimento e Políticas Públicas

Sidney Estanislau Beraldo  
*Tribunal de Contas do Estado de São Paulo*

### Primeiro Secretário

Severiano José Costandrade de Aguiar  
*Tribunal de Contas do Estado de Tocantins*

### Segundo Secretário

Marcos Antônio Borges  
*Tribunal de Contas do Estado de Goiás*

### Tesoureiro

Algir Lorenzon  
*Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul*

### Conselho Fiscal

Nestor Baptista  
*Tribunal de Contas do Estado do Paraná*

Anilcéia Luzia Machado  
*Tribunal de Contas do Distrito Federal*

Luiz Eduardo Cherem  
*Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina*

Mauri José Torres Duarte  
*Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais*

Maria Elizabeth Cavalcante de Azevedo Picanço  
*Tribunal de Contas do Estado do Amapá*

### Suplentes do Conselho Fiscal

Osmar Domingues Jeronymo  
*Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul*

Cilene Lago Salomão  
*Tribunal de Contas do Estado de Roraima*

João Antonio da Silva Filho  
*Tribunal de Contas do Município de São Paulo*

Daniel Augusto Goulart  
*Tribunal de Contas dos Municípios do Estado de Goiás*

Fernando Ribeiro Toledo  
*Tribunal de Contas do Estado de Alagoas*

## Equipe Técnica – IRB

Rodrigo Duarte Damasceno Ferreira  
**Coordenador Geral**

André Luiz Fernandes  
**Gerente Supervisor**

Nelson Nei Granato Neto  
**Gerente de Políticas Públicas**

Crislayne M. Lima Amaral Nogueira Cavalcante de  
Moraes  
**Gerente de Capacitação**

Denis Florentino  
**Gerente de Planejamento**

Tiago Maler Fernandes  
**Gerente Financeiro**

Sandra Regina Durau Rodrigues  
**Gerente Administrativa**

### Elaboração do Planejamento Estratégico

#### Supervisão dos Trabalhos

Érico Xavier Desterro e Silva  
*Tribunal de Contas do Estado do Amazonas*

#### Coordenação

Denis Florentino  
Nelson Nei Granato Neto

#### Assessoria Técnica

Elizandro Natal Brollo  
Emílio Tamaki  
Fernando Ferreira Matias  
Filipe Augusto Costa Flesch  
Mirian Beatriz Oliniski König Gruppenmacher

# SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	6
1. METODOLOGIA.....	8
1.1. Análise <i>SWOT</i> .....	10
1.2. Ciclo KDCA.....	13
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	16
2.1. Missão.....	17
2.2. Visão .....	17
2.3. Valores.....	18
3. MAPA ESTRATÉGICO .....	19
4. OBJETIVOS, METAS E AÇÕES .....	21
4.1. PERSPECTIVA: RELAÇÕES INSTITUCIONAIS .....	21
4.2. PERSPECTIVA: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL.....	23
4.3. PERSPECTIVA: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO .....	25
4.4. PERSPECTIVA: APRIMORAMENTO DOS MÉTODOS DE CONTROLE EXTERNO....	28
4.5. PERSPECTIVA: DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS.....	30
5. ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	32
6. PLANO DE AÇÃO – BIÊNIO 2018-2019.....	33

## APRESENTAÇÃO

Os Tribunais de Contas têm um amplo conjunto de poderes e deveres constitucionalmente atribuídos dentre os quais podemos sublinhar a prevenção dos demandos através da promoção da boa governança e a aferição do resultado das políticas públicas.

Estes são grandes diferenciais que distinguem estas instituições e que têm potencial de contribuir, de forma decisiva, para o desenvolvimento econômico e social do país.

E o Instituto Rui Barbosa, a casa do conhecimento dos Tribunais de Contas, tem entre suas principais missões o aprimoramento das competências do sistema de Tribunais de Contas brasileiro.

Não podemos nos esquecer que o aparelho do Estado é visualizado pela sociedade, quase como uma unidade. O insucesso de um estamento compromete a todos.

Daí a constatação: não se faz avanços sustentáveis e duradouros avulsamente, isoladamente, mas, num regime de interdependência das corporações.

Assim, nossa missão se mostra duplamente estratégica: temos de fortalecer os Tribunais de Contas para que estes possam fomentar o desenvolvimento institucional dos jurisdicionados em direção à conformação de procedimentos e estruturas de controle interno que permitam a implementação efetiva de políticas de Estado e que privilegiem a ação transparente e o desenvolvimento sustentável.

O presente documento procura fortalecer institucionalmente o IRB através da ampliação de sua autonomia e do aprimoramento da normatização do funcionamento de seus órgãos.

Há previsão de aperfeiçoamento do portal do Instituto de forma a facilitar a interação entre a Diretoria e os órgãos executivos e possibilitar sua utilização como plataforma de coordenação de ações de ensino e de promoção do compartilhamento e otimização de recursos das entidades-membro.

A capacitação dos integrantes dos Tribunais de Contas, baseada no treinamento e no aperfeiçoamento constantes, privilegia a geração de conteúdo nas diversas ações de treinamento promovidas e sua disseminação através da utilização de técnicas e ferramentas de educação à distância.

Por fim, deve-se ressaltar que os Tribunais de Contas são as instituições que têm no controle e na avaliação dos administradores públicos um dos papéis fundamentais, senão único, dentre as demais instituições.

Desta forma, este planejamento estratégico incentiva a adoção e a constante evolução dos indicadores de gestão para a avaliação de políticas públicas de forma a impulsionar o uso transparente da régua utilizada para medir a eficiência da Administração.

Assim, por meio deste documento, o Instituto Rui Barbosa consolida seu planejamento para os próximos 05 (cinco) anos, levando em conta sua previsão orçamentária, bem como estabelecendo metas e indicadores para acompanhar e mensurar os trabalhos desenvolvidos e os respectivos resultados.

## 1. METODOLOGIA

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para qualquer instituição que deseja ver seus passos serem traçados de forma organizada, sustentável e transparente, em uma direção firme e segura. Utilizando-se de suas técnicas busca-se garantir um percurso rumo ao futuro com menos percalços e surpresas, de modo a permitir que ao final do período programado as ações executadas alcancem os resultados esperados.

A Gestão Estratégica é uma ferramenta para o estabelecimento de objetivos para alcançar resultados perseguidos, englobando cada parte da instituição e seus respectivos setores.

Pensar estrategicamente inclui processos que devem ser trabalhados pela organização em busca da efetividade na administração e da conquista de bons resultados. O processo engloba o planejamento, a execução, o monitoramento, o controle e, por fim, a avaliação das ações.

A importância de se instituir o Planejamento Estratégico e a aplicação de uma gestão estratégica está em aumentar a eficiência e a efetividade organizacional de forma a maximizar a escolha das melhores alternativas existentes, minimizando, assim, os riscos durante a execução das ações.

Neste trabalho, o processo de planejamento contemplou as etapas de diagnóstico, com a aplicação da Matriz SWOT, para se conhecer as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como a definição da missão, visão e valores do IRB.

Optou-se também em "alicerçá-lo" em metodologias e técnicas de gestão do conhecimento e educação corporativa. Foram traçados os objetivos estratégicos, incluindo o Mapa Estratégico, utilizando-se da metodologia do Balanced Scorecard (BSC). Para o controle dos processos elegeu-se o método KDCA, bem como foi elaborado um plano de ação com a estipulação de metas e a utilização de indicadores para aferição da eficácia dos resultados.

Os citados instrumentos de gestão estratégica são bem utilizados e têm a vantagem de se complementarem.

A análise SWOT objetiva realizar um diagnóstico interno e externo do IRB, revelando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à sua atuação institucional.

Já o BSC, empregando as suas perspectivas adaptadas à realidade do setor público, possibilita um caminho para as instituições arquitetarem estratégias e objetivos a fim de mensurar o desempenho organizacional.

Em vez de pensar o IRB como apenas um instituto que estuda e pesquisa métodos e procedimentos de controle, vislumbra-se que se torne a organização que possa, sucessivamente, agregar conhecimentos sobre a temática de controle no Brasil.

Assim, passa-se a apresentar o resultado de aplicação de cada uma destas técnicas.

## 1.1. ANÁLISE SWOT

A análise SWOT permite identificar competências e formas de atuação da instituição. Essa ferramenta é um importante instrumento para auxiliar no diagnóstico estratégico, na medida em que o mapeamento dos ambientes interno e externo possibilita um maior conhecimento do cenário em que a instituição está inserida, o que ajuda na antecipação de tendências e reações mais rápidas na ocorrência de imprevistos.

Na primeira fase da análise SWOT, análise ambiental interna, busca-se identificar os pontos fortes e fracos da instituição. Já na análise externa são apontadas as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Para a elaboração da análise SWOT, foram levantados dados das reuniões técnicas realizadas pelos Comitês do IRB e das reuniões da Diretoria e Assembleia Geral do IRB, pesquisas e formação de grupos de discussão com colaboradores do IRB, além de uma audiência da Diretoria do IRB, a fim de que cada pessoa, por meio de sua experiência, prática profissional e visão de futuro, pudesse expor e contribuir com ideias e sugestões, no sentido de entender o contexto em que o instituto está inserido, suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilitando uma estratégia de análise mais sólida e consciente, o que contribui para harmonização dos movimentos futuros e unissonância de propósitos no longo caminho rumo ao futuro almejado.

Na figura seguinte são relacionados os componentes da Matriz elaborada:

Figura 1 – Matriz SWOT - IRB



Desta forma, este Planejamento Estratégico parte de um diagnóstico da conjuntura atual que vislumbra um risco institucional para os Tribunais de Contas do Brasil: a ausência de padronização dos seus trabalhos de auditoria, o que dificulta o seu controle de qualidade.

Esse risco se manifesta, no âmbito dos Tribunais de Contas: (i) internamente, com as dificuldades enfrentadas por seus corpos técnicos na execução de fiscalizações e na instrução processual; e (ii) externamente, com o questionamento do trabalho dos Tribunais de Contas pela sociedade, isso em momento especialmente delicado, em que se põe em cheque o tamanho do Estado, devido à atual crise econômica.

Em contrapartida, atualmente há uma série de ações desenvolvidas pelo IRB que, de alguma forma, mitigam este risco identificado, dentre as quais se destacam a edição das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público (NBASP), os trabalhos do Comitê Temático de Processualística, Súmula e Jurisprudência, a execução de Auditorias Coordenadas em conjunto com o Tribunal de Contas da União e a implantação do Índice de Efetividade da Gestão Municipal em todos os Estados. Todas essas iniciativas têm em comum o esforço para promover algum tipo de padronização na atuação dos Tribunais de Contas, fortalecendo-os institucionalmente. Além das iniciativas existentes de internacionalização do IRB, que, por si, também contribuem para esse fortalecimento institucional.

Assim, além das ações que já vem sendo desenvolvidas, o presente planejamento estratégico visa ampliar as ações que mitiguem os riscos e ameaças identificados, explorando as oportunidades vislumbradas.

## 1.2. CICLO KDCA

A ferramenta utilizada para controle de processos do planejamento estratégico será o ciclo KDCA. Baseado no ciclo PDCA, no qual o "P" significa "plan", que objetiva estabelecer um plano contendo objetivos, metas e método. O "D" significa "do" e pode ser traduzido como a execução do plano traçado. O "C" significa "check", é a fase de verificação dos resultados alcançados. Por fim, "A" "action" é o momento de realizar ações corretivas, corrigindo as falhas encontradas para que as metas sejam alcançadas.

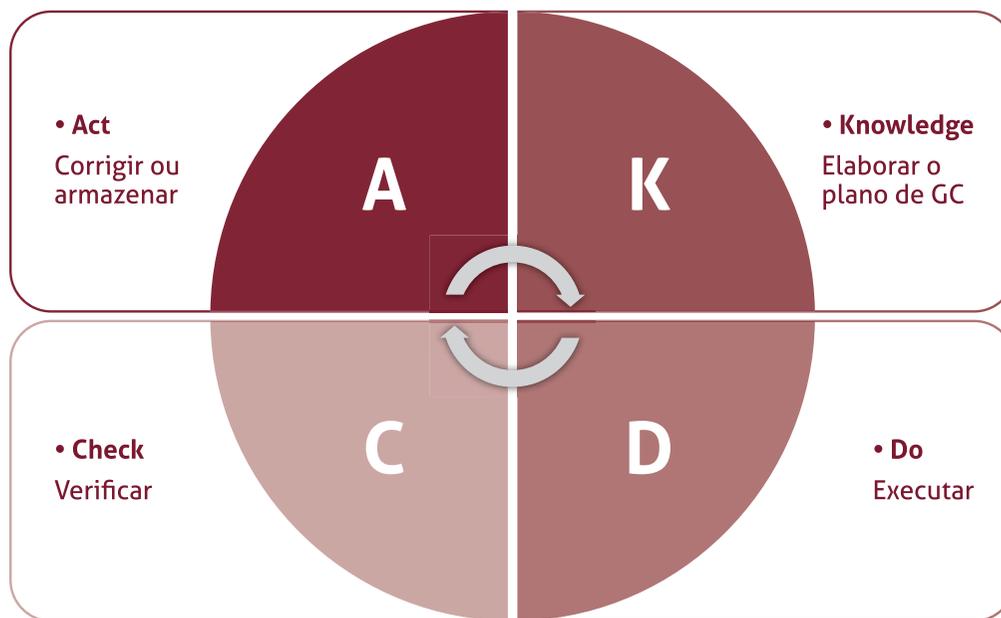
O ciclo KDCA idealizado por Batista (2012<sup>1</sup>), substitui a fase "P", de plan (planejamento em inglês) pelo "K" de Knowledge (conhecimento em inglês) não significa que o planejamento foi abolido, pelo contrário, ele terá foco no conhecimento.

Com a intenção de demonstrar de forma mais didática e transparente as fases do ciclo, apresenta-se a seguir figura exemplificativa do modelo:

---

1 Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, Batista (2012)

1. Caso a meta não tenha sido atingida, a organização corrige eventuais erros no processo de GC (identificação, criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento)
2. Caso a meta tenha sido alcançada, a organização armazena o novo conhecimento, por meio da padronização



Fonte: Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública, Batista (2012)

Assim, os tópicos seguintes deste planejamento estratégico foram construídos e fundamentados no diagnóstico realizado através da análise SWOT que auxiliou na definição da identidade organizacional, na construção do mapa estratégico e na montagem do plano de ação.

Enquanto que a técnica KDCA será muito útil no monitoramento dos resultados e na aplicação de ações corretivas.

## 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O Desenho Estratégico apresenta a identidade organizacional e, de forma intuitiva, como as estratégias adotadas, assim como os objetivos e metas estabelecidas (chamados de fatores críticos de sucesso) tornam-se elementos fundamentais e indissociáveis para que a instituição cumpra a sua missão institucional.

Figura 2 – Desenho Estratégico



## 2.1. MISSÃO

A Missão de uma organização pode ser definida como sua razão de ser. Representa o ponto de partida da gestão estratégica.

### **A missão do IRB é:**

*"Promover a integração, o desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos métodos e procedimentos de controle externo, aproximando instituições e sociedade, de modo a fortalecer ações que beneficiem a coletividade".*

## 2.2. VISÃO

A visão, no arcabouço do planejamento estratégico, é a idealização de um futuro desejado. Seria responder ao relevante questionamento "para onde vamos?". Assim, o IRB pretende:

### **A Visão do IRB:**

*"Ser referência no conhecimento e na promoção da qualificação e da integração dos órgãos de controle externo".*

### 2.3. VALORES

Valores são princípios e referenciais que norteiam a conduta e a atuação da instituição. São eles que especificam as responsabilidades e servem como um guia para o cumprimento da sua missão e alcance da visão institucional.

**Para o IRB os principais valores são:**

- Qualidade
- Ética
- Integração
- Pluralismo
- Inovação
- Comprometimento
- Participação
- Transparência
- Compromisso com a excelência.

### 3. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa estratégico é construído a partir dos objetivos da organização e nada mais é do que uma fotografia panorâmica da estratégica escolhida, na medida em que tem a função de facilitar a visualização da tática e dos planos concebidos pelo Instituto.

Os objetivos são os resultados que o Instituto almeja atingir. São de extrema importância para o processo de planejamento, pois fornecem as linhas gerais, de forma objetiva, para a definição das estratégias da verificação do alcance dos resultados.

Considerando as finalidades estatutárias do IRB, sua estrutura administrativa e a análise SWOT realizada, foram definidos os objetivos estratégicos do IRB para o período de 2018-2022, tendo como objetivo geral “promover a integração dos trabalhos dos Tribunais de Contas para fortalecê-los institucionalmente”.

Os objetivos específicos estão apresentados a seguir, estando divididos conforme a organização administrativa do IRB, segundo cinco perspectivas:

1. Perspectiva de Relações Institucionais;
2. Perspectiva de Desenvolvimento Institucional;
3. Perspectiva de Ensino, Pesquisa e Extensão;
4. Perspectiva de Auditoria (aprimoramento dos métodos de controle externo);
5. Perspectiva de Desenvolvimento e Políticas Públicas.

Após definição das estratégias, que guiarão os passos futuros do Instituto, será apresentado um plano de ação com metas e indicadores e formas de monitorar o desempenho.

## MAPA ESTRATÉGICO

### Visão

*"Ser referência no conhecimento e na promoção da qualificação e da integração dos órgãos de controle externo".*

### Objetivo Geral

**Promover a integração dos trabalhos dos Tribunais de Contas para fortalecê-los institucionalmente**

#### ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

Capacitar o corpo técnico dos Tribunais de Contas

#### DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

Mensurar o desempenho da gestão pública

#### AUDITORIA

Padronizar e disseminar as normas de fiscalização

#### RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Promover o IRB externamente

#### DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

Fortalecer o IRB internamente

## 4. OBJETIVOS, METAS E AÇÕES

### 4.1. PERSPECTIVA: RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

#### Objetivo 1: PROMOVER O IRB EXTERNAMENTE

**Objetivos Específicos:** 1.1. Estreitar as relações do IRB com as instituições parceiras;  
1.2. Aprofundar a internacionalização do IRB

Atualmente, as relações institucionais do IRB com o seu público-alvo (as Cortes de Contas nacionais) e o seu parceiro mais próximo (a Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil – ATRICON) estão consolidadas. Entretanto, seu aprimoramento é uma atividade contínua.

Além das parcerias institucionais mais evidentes, há uma série de acordos em vigência com instituições de ensino, entidades de classes e organismos multilaterais, tais como os convênios com a Universidade Federal de Minas Gerais, a Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, entre outros.

Por fim, há iniciativas em andamento com vistas a promover a internacionalização do IRB, como a participação na Organização Latino-Americana e Caribenha de Entidades Superiores de Fiscalização (OLACEFS) e desenvolvimento de projeto com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Assim, é objetivo específico nesta área de atuação o “estreitamento das relações do IRB com suas instituições parceiras” e o “aprofundamento da internacionalização do IRB”, com o foco de participar e influir em organizações internacionais que sejam do interesse do sistema de Tribunais de Contas.

Desta forma, tem-se as seguintes metas estratégicas:

Meta 1: Levantar os Acordos e Termos de Cooperação vigentes		
Ações	Responsável	Prazo
Elaborar relação dos Termos vigentes	Equipe IRB	Jun18

**Meta 2: Revisar acordos ou Termos de Cooperação que não estão alinhados com o Planejamento Estratégico**

Ações	Responsável	Prazo
Elaborar relação dos Termos a serem revistos	Equipe IRB	Jun18

**Meta 3: Realizar novos acordos necessários ao alcance dos objetivos e metas estratégicas**

Ações	Responsável	Prazo
Fomentar acordos com Instituições Nacionais e Internacionais	Presidência e VP Rel. Institucionais	Dez22
Fomentar acordos para desenvolvimento de ferramentas tecnológicas de EaD	Presidência e VP Rel. Institucionais	Dez22
Fomentar acordos para desenvolvimento de ferramentas tecnológicas do site do IRB e Portal dos TCs	Presidência e VP Rel. Institucionais	Dez22
Fomentar acordos para desenvolvimento dos Indicadores de Gestão	Presidência e VP Rel. Institucionais	Dez22

## 4.2. PERSPECTIVA: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

### Objetivo 2: FORTALECER O IRB INTERNAMENTE

- Objetivos Específicos:** 2.1 Normatizar o funcionamento dos órgãos do IRB;  
2.2 Ampliar a autonomia operacional e financeira do IRB

O desenvolvimento institucional do IRB começa com uma normatização interna completa e robusta, passa pelo aprimoramento dos instrumentos de planejamento das suas ações e se consolida no monitoramento e continuidade no tempo dessas ações.

Esta normatização passa pela delimitação de atribuições e responsabilidades, de modo a tornar objetivas as competências das vice-presidências, dos comitês temáticos, das comissões e dos grupos de trabalho do Instituto. Esse regramento está previsto no Estatuto do IRB.

Outra questão no âmbito interno do IRB é a necessidade permanente de garantir uma maior independência para o Instituto, para diminuir o ônus administrativo do Tribunal Sede que o recebe a cada nova gestão. Desse modo, um segundo objetivo que surge nessa área de atuação é a ampliação da autonomia operacional e financeira do IRB, inclusive com a diversificação das fontes de receita do Instituto.

Desta forma, tem-se as seguintes metas estratégicas:

Meta 1: Elaborar o Plano Estratégico para o período 2018-2022		
Ações	Responsável	Prazo
Elaborar o Planejamento Estratégico	Presidência	Mai18
Submeter à aprovação da Diretoria	Presidência e Diretoria	Jun18

Meta 2: Elaborar Plano de Ação para o Biênio 2018-2019		
Ações	Responsável	Prazo
Elaboração do Plano de Ação	Presidência	Mai18

**Meta 3: Criar e regulamentar o funcionamento das Comissões e Comitês**

Ações	Responsável	Prazo
Levantamento dos Comitês e Comissões ativos no IRB	Equipe IRB	Jun18
Elaboração do ato de criação e regulamentação das Comissões e Comitês	Presidência	Nov18

**Meta 4: Aprimorar o sítio eletrônico do IRB com novas tecnologias e ferramentas de interação e gestão**

Ações	Responsável	Prazo
Levantar o mapa do site do IRB	Equipe IRB	Jul18
Levantar o mapa do site Portal dos Tribunais de Contas ( <a href="http://www.controlepublico.org.br/">http://www.controlepublico.org.br/</a> )	Equipe IRB	Dez18
Implementar as atualizações necessárias dos sítios eletrônicos	Equipe IRB	Dez19

**Meta 5: Fazer a regulamentação dos procedimentos administrativos e financeiros do IRB**

Ações	Responsável	Prazo
Elaborar o Manual de procedimentos financeiros	Equipe IRB	Dez18

**Meta 6: Ampliar a autonomia operacional e financeira do IRB**

Ações	Responsável	Prazo
Implementar ações para ampliar a autonomia do IRB de forma a reduzir o impacto administrativo no Tribunal Sede.	Presidência	Dez22

### 4.3. PERSPECTIVA: ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO

#### **Objetivo 3: CAPACITAR O CORPO TÉCNICO DOS TRIBUNAIS DE CONTAS**

- Objetivos Específicos:**
- 3.1 Capacitar os servidores dos TCs na utilização das NBASP, com ênfase em EAD;
  - 3.2 Apoiar as Escolas de Contas do Brasil

Tendo em vista que uma das principais finalidades institucionais do IRB é a padronização dos métodos e procedimentos de controle, o que se dá através da promoção das Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público – NBASP, não há como dissociar a promoção das NBASP da capacitação dos servidores dos Tribunais de Contas.

A capacitação dos servidores, por sua vez, traz uma série de desafios a serem enfrentados dadas as particularidades advindas do fato do Brasil ser um país de dimensões continentais: nesse contexto, a oferta exclusiva de cursos presenciais apresenta uma série de limitações financeiras e operacionais.

Assim, a utilização de ferramentas de educação à distância é de fundamental importância, para que cursos, com um controle de qualidade adequado, alcancem o maior número possível de servidores. Isso, no entanto, não tira a importância de cursos presenciais, que podem ser utilizados para reforçar o conteúdo ministrado à distância, com foco em casos práticos, ou mesmo para a produção do conhecimento a ser difundido em cursos EaD.

Diante do exposto, a área de Ensino Pesquisa e Extensão terá como objetivo específico a capacitação dos servidores dos Tribunais de Contas de todo o Brasil na utilização das NBASP e difusão de boas práticas baseadas em casos de sucesso de auditorias dos Tribunais de Contas.

Nesse sentido, a utilização de ferramentas de educação à distância é fundamental para que essa capacitação seja de fato nacional, alcançando todos os Tribunais de Contas e, possivelmente, outros atores do sistema de controle.

Outro objetivo específico que surge nessa área é a atuação do IRB como apoio às Escolas de Contas de todo o Brasil, que pode ser operacionalizada através da construção de um “banco nacional” de cursos ofertados pelos Tribunais de Contas (especialmente via educação à distância) e divulgá-los no portal do Instituto.

Assim, o IRB pode colaborar para a democratização dos conteúdos disponibilizados pelas Escolas de Contas, divulgando-os virtualmente para servidores e jurisdicionados de todo o Brasil e para a racionalização da oferta de cursos pelas Escolas de Contas, que poderão aproveitar o material produzido por outras instituições congêneres.

Desta forma, tem-se as seguintes metas estratégicas:

<b>Meta 1: Realizar capacitação sobre AUDITORIA</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Criar Fóruns Nacionais de Auditoria	Presidência	Dez22
Desenvolver curso sobre auditoria, em EAD	Presidência	Dez22
Criar uma plataforma de estudos online sobre “auditoria passo-a-passo”	Presidência	Dez22
Produzir conhecimento sobre auditoria com a publicação de livros e artigos técnicos	Presidência	Dez22

<b>Meta 2: Realizar a continuação dos Congressos Internacionais de Controle e Políticas Públicas</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Organização das Edições IV, V, VI, VII e VIII do Congresso Internacional	Presidência	Dez22

<b>Meta 3: Realizar os Encontros Técnicos dos Comitês e Comissões</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Apoiar a organização dos Encontros Técnicos	Presidência	Dez22
Publicação dos documentos produzidos nos Encontros Técnicos no site do IRB	Presidência	Dez22

<b>Meta 4: Criar ações para ampliar o apoio às Escolas de Contas dos TCs</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
<b>Criar o Portal de Cursos oferecidos pelas Escolas de Contas</b>	Presidência	Dez22
<b>Criar um Banco de Talentos de professores da área de controle externo</b>	Presidência	Dez22

#### 4.4. PERSPECTIVA: APRIMORAMENTO DOS MÉTODOS DE CONTROLE EXTERNO

##### **Objetivo 4: PADRONIZAR E DISSEMINAR AS NORMAS DE FISCALIZAÇÃO**

- Objetivos Específicos:**
- 4.1 Dar continuidade à Edição das NBASP;
  - 4.2. Assessorar tecnicamente os TCs na adoção das NBASP;
  - 4.3. Supervisionar auditorias coordenadas;
  - 4.4. Apoiar a uniformização processual e jurisprudencial a nível nacional

Os esforços de padronização da atuação dos Tribunais de Contas necessitam de uma normatização adequada de sua atividade de fiscalização, alinhada às normas internacionais e, ao mesmo tempo, adaptada à realidade nacional.

Tal normatização já vem sendo executada pelo IRB: recentemente foram editadas as NBASP nível 1 (Declaração de Lima, independência das entidades de fiscalização, transparência, código de ética e controle de qualidade), em 2015, e nível 2 (Princípios Fundamentais de Auditoria do Setor Público), em 2017.

Assim, além do objetivo específico de dar continuidade às edições das NBASPs, caberá ao IRB prestar assessoria técnica aos Tribunais de Contas para auxiliá-los na adoção destas normas, bem como acompanhar as auditorias coordenadas que estão sendo executadas por meio de Parcerias e Convênios.

Além das NBASPs, a promoção do aprimoramento da atuação dos Tribunais de Contas também passa pela uniformização da Jurisprudência. Essa uniformização tem como objetivos o reforço da segurança jurídica, a estruturação de precedentes no controle externo e a garantia de uma maior isonomia no julgamento de processos<sup>2</sup>.

Há inclusive proposições legislativas para criar uma “lei processual dos Tribunais de Contas” em andamento no Congresso Nacional. Nesse contexto, o IRB deve se apresentar ao debate com propostas qualificadas e discutidas pelo sistema de Tribunais de Contas.

<sup>2</sup> Exemplos retirados do artigo “Uniformização da legislação dos Tribunais de Contas” de Dóris Miranda Coutinho, publicado na Revista de Informação Legislativa em 2016. Disponível em: <[https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/212/ril\\_v53\\_n212\\_p181.pdf](https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/53/212/ril_v53_n212_p181.pdf)>. Acesso em: 26/02/2018

Desta forma, tem-se as seguintes metas estratégicas:

<b>Meta 1: Manter atualizada as normativas nacionais com os padrões internacionais</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Editar a NBASP – Nível 3	Comitê de Auditoria	Dez22
Publicar as NBASP em formato físico e eletrônico	Presidência	Dez22

<b>Meta 2: Ampliar o fomento à produção técnica e científica sobre Normas Brasileiras de Auditoria do Setor Público</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Promover a produção de trabalhos técnicos sobre "boas práticas em Controle de Políticas Públicas"	Presidência	Dez22
Levantar os principais cases de auditoria dos TCs	Presidência e Comitê de Auditoria	Dez22

<b>Meta 3: Fazer levantamento dos procedimentos de fiscalização adotados pelos TCs</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Levantamento dos procedimentos de fiscalização à luz das NBASPs nas áreas: - Políticas públicas descentralizadas; - Contas do Governador; - Obras Públicas; - Ouvidorias e Controle Social; - Atos de Pessoal; - Jurisprudências.	Comitês e Comissões temáticos	Dez22
Levantamento de cases de sucesso em auditorias nas áreas citadas anteriormente	Comitês e Comissões temáticos	Dez22

<b>Meta 4: Incentivar a Uniformização de Jurisprudência dos Tribunais de Contas</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Aprimorar os Portais de Jurisprudência e promover sua utilização	Presidência e Comitê de Jurisprudência	Dez22

## 4.5. PERSPECTIVA: DESENVOLVIMENTO E POLÍTICAS PÚBLICAS

### Objetivo 5: MENSURAR O DESEMPENHO DA GESTÃO PÚBLICA

- Objetivos Específicos:**
- 5.1 Fortalecer a Rede INDICON;
  - 5.2 Prestar assessoria técnica aos projetos de avaliação de políticas públicas;
  - 5.3 Incentivar a implementação de programa de integridade e *compliance* no âmbito dos TCs

Atualmente, no âmbito de avaliação de políticas públicas, o IRB dispõe de um caso de sucesso: a Rede Nacional de Indicadores Públicos (Rede INDICON), que promoveu a adoção do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM) pelos Tribunais de Contas de todo o Brasil. Um trabalho realizado pelo conjunto dos Tribunais, já alinhado ao objetivo-geral do IRB para o quinquênio.

Além disso, há outras ações desenvolvidas pelo IRB, em conjunto com a Atricon, com o mesmo objetivo, dentre as quais se destaca a Rede de Acompanhamento do Plano Nacional de Educação, do qual derivou o TCeduca.

Com isto, sob a perspectiva de desenvolvimento e políticas públicas, o fortalecimento da Rede INDICON e a prestação de assessoria técnica nos projetos de avaliação de políticas públicas são os objetivos estratégicos para os próximos 5 (cinco) anos.

Assim, as metas estratégicas são:

Meta 1: Revisar periodicamente a metodologia do IEGM		
Ações	Responsável	Prazo
Desenvolver e apresentar a metodologia revisada	Comissão Técnica	Dez18 Dez20 Dez22

<b>Meta 2: Revisar periodicamente a metodologia do IEGE</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Desenvolver e apresentar a metodologia revisada	Comissão Técnica	Dez19 Dez21

<b>Meta 3: Desenvolver ações para implementação do Projeto de Controle de Políticas Públicas descentralizadas</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Auxiliar na organização dos Eventos Regionais	Comissão Técnica	Jul21
Acompanhar o desenvolvimento das Auditorias de Políticas Públicas Descentralizadas	Comissão Técnica	Jul21

<b>Meta 4: Implementar o Plano de Trabalho do Comitê Técnico da Educação</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Publicar os documentos produzidos pelo Comitê	Comitê Técnico	Dez22

<b>Meta 5: Desenvolver ações para implementação de Programa de Integridade e Compliance</b>		
<b>Ações</b>	<b>Responsável</b>	<b>Prazo</b>
Auxiliar os tribunais no desenvolvimento de um código de ética e conduta	Comissão Técnica	Dez22
Acompanhar o desenvolvimento dos canais de comunicação aberto, das formas de monitoramento e do estabelecimento de indicadores de performance: - Índice de Fraudes - Correção de Erros - Efetividade do Código de Ética	Comissão Técnica	Dez22

## 5. ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

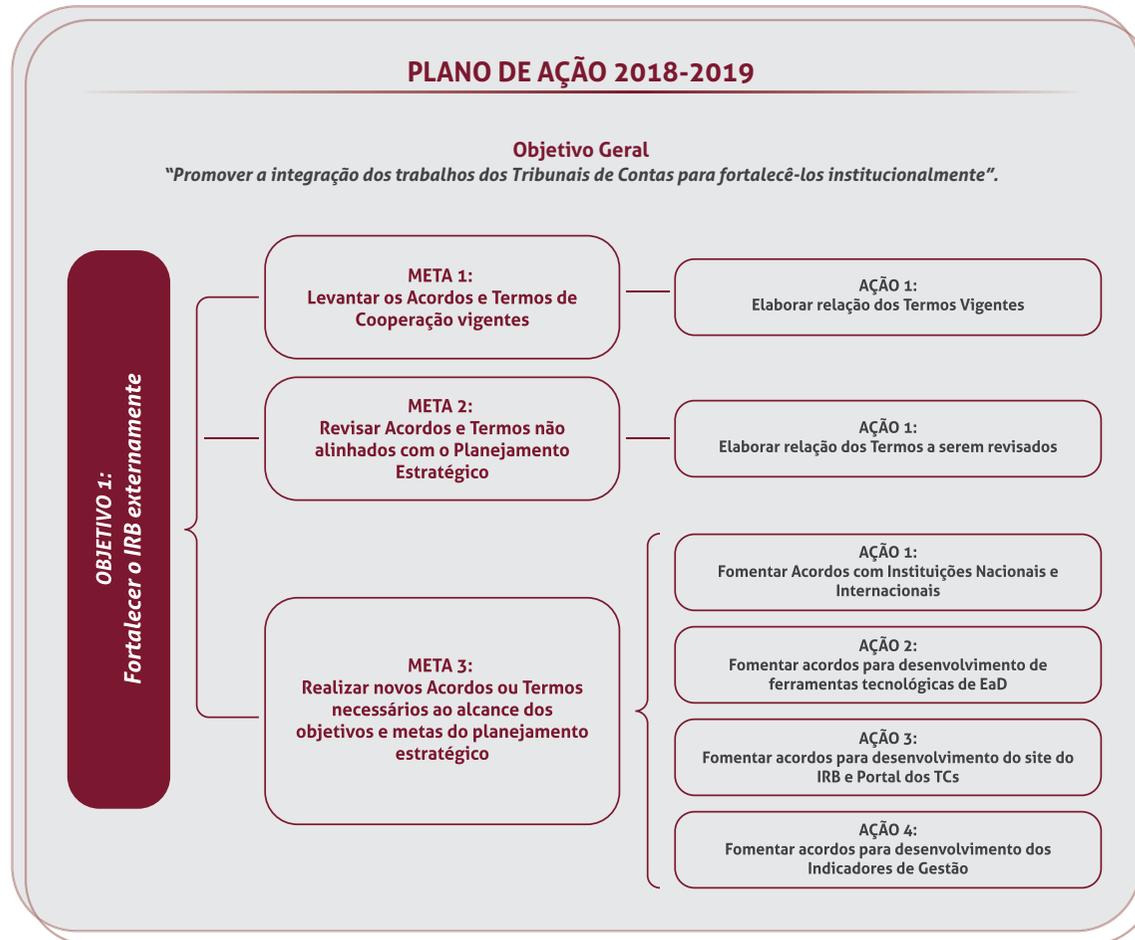
A estratégia desenvolvida neste documento será monitorada por meio de acompanhamento constante do desempenho do instituto, bem como por reuniões periódicas em que serão expostos e discutidos o ritmo dos trabalhos desenvolvidos e o nível de cumprimento de cada meta estabelecida.

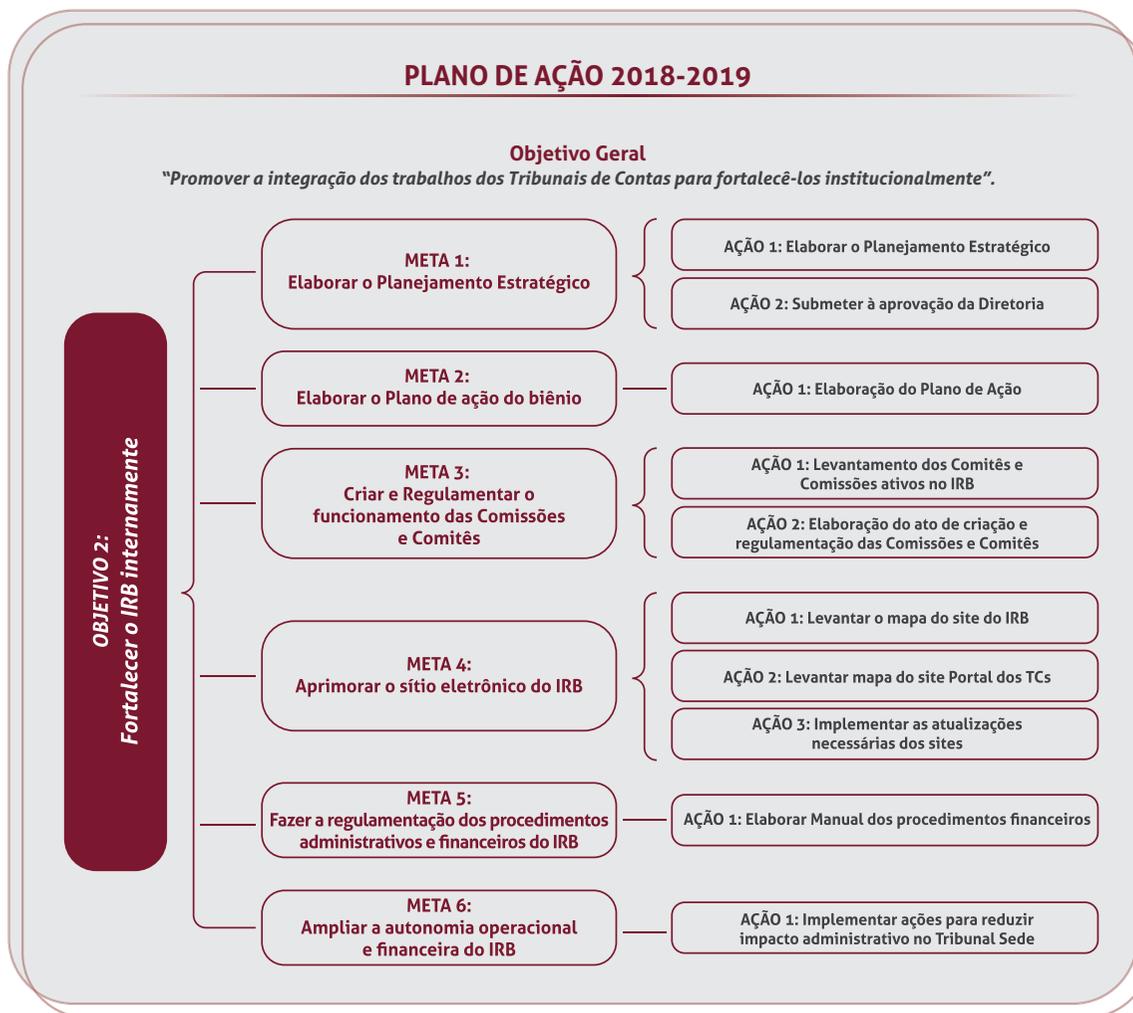
Essa fase é de extrema importância na medida em que é o momento de verificar se os resultados alcançados estão alinhados aos esperados, bem como de colocar em prática ações corretivas, se houver necessidade.

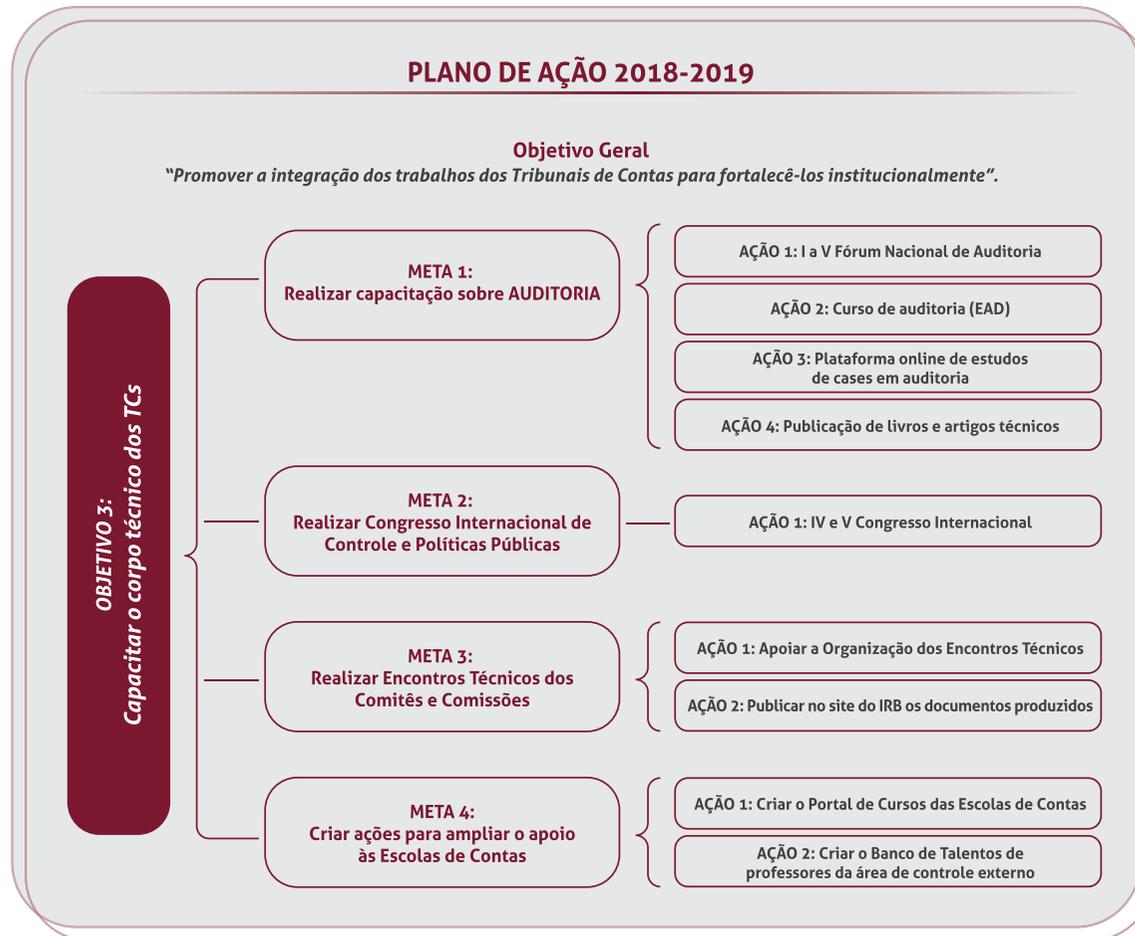
A análise abrangerá cada objetivo individualmente e, caso sejam verificados desvios dos padrões desejados, serão analisadas as possíveis causas e, por conseguinte, avaliadas as ações que podem ser efetivadas, podendo compreender melhorias em métodos e sistemas de trabalho, caso sejam necessárias.

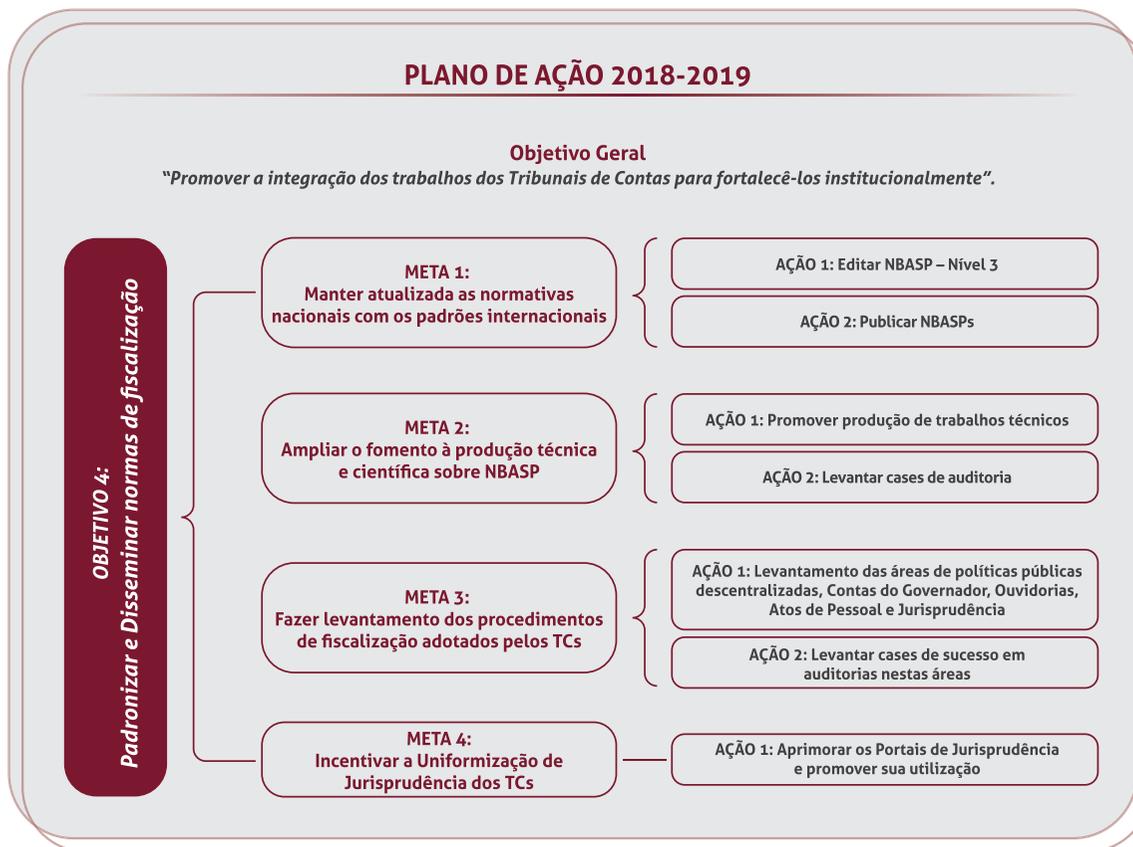
Para a consecução deste trabalho será desenvolvido um sistema gerencial informatizado visando disponibilizar para os envolvidos, em tempo real, o monitoramento de metas e objetivos do plano.

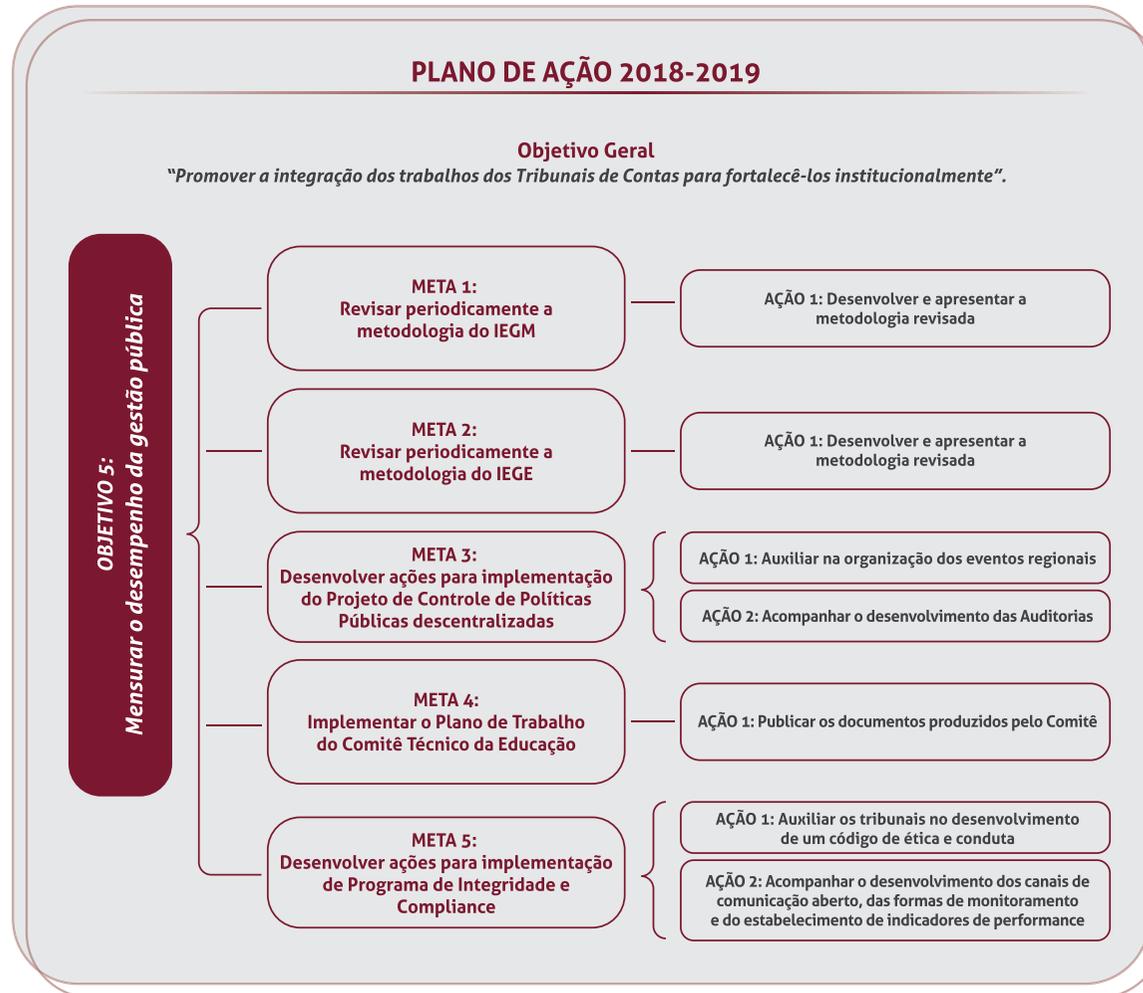
## 6. PLANO DE AÇÃO – BIÊNIO 2018-2019













# Instituto Rui Barbosa

[www.irbcontas.org.br](http://www.irbcontas.org.br)

A Casa do Conhecimento dos Tribunais de Contas

Telefone: (41) 3350-1875

Email: [irb@irbcontas.org.br](mailto:irb@irbcontas.org.br)

© Copyright 2018 - Instituto Rui Barbosa - Todos os direitos reservados