



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ

*Controladoria e Ouvidoria Geral
do Estado*

Planejamento Estratégico CGE

2015 - 2022

outubro/2014

Planejamento Estratégico **CGE** 2015 - 2022

Apoio:



**GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ**
*Secretaria do Planejamento
e Gestão*



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2022
CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL DO ESTADO (CGE)

GOVERNADOR

Cid Ferreira Gomes

SECRETÁRIA DE ESTADO CHEFE DA CONTROLADORIA E OUVIDORIA
GERAL

Sílvia Helena Correia Vidal

SECRETÁRIO ADJUNTO DA CONTROLADORIA E OUVIDORIA GERAL

Antônio Marconi Lemos da Silva

SECRETÁRIO EXECUTIVO

Paulo Roberto de Carvalho Nunes

GRUPO DE TRABALHO RESPONSÁVEL PELA ATUALIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2015-2022

Aline Barbosa Mendonça (Seplag/Comge)

Carlos Jorge Lima de Freitas (CGE/Cotic)

Crislene Suzamila Bezerra Pereira (Seplag/Comge)

Denise Andrade Araújo (CGE/Adins)

Ítalo Costa Silva (Seplag/Comge)

Marcelo de Sousa Monteiro (CGE/Caest)

Ricardo Ribeiro Santos (Seplag/Comge)

Vanessa Machado Arraes (Seplag/Comge)

EQUIPE DE GESTORES

Aglaio Soares Gomes (Coafi)

Carlos Jorge Lima de Freitas (Cotic)

Denise Andrade Araújo (Adins)

Flávia Salcedo Coutinho (Ascom)

George Dantas Nunes (Caint)

Ítalo José Brígido Coelho (Cfocs)

Kelly Cristina de Oliveira Barbosa (Coinp)

Maria Aurineide Moreira Carneiro (Asjur)

Marcelo de Sousa Monteiro (Caest)

COLABORAÇÃO

Luciano Portela de Aguiar (Seplag/Comge)

Lista de abreviaturas e siglas

BCB	Banco Central do Brasil
BI	<i>Business intelligence</i>
BPMS	<i>Business Process Management Suite or System</i>
CAUC	Serviço Auxiliar de Informações para Transferências Voluntárias
CGE	Controladoria Geral do Estado do Estado do Ceará
Conaci	Conselho Nacional de Controle Interno
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
E-Gov	Governo eletrônico
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
PASF	Plano de Ação para Sanar Fragilidades
PGE	Procuradoria-Geral do Estado do Ceará
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	Parceria público-privada
RH	Recursos humanos
SIGES	Sistema de Informações Gerenciais Estratégicas
SOA	<i>Service-Oriented Architecture</i>
TCE	Tribunal de Contas do Estado do Ceará
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
VoIP	<i>Voice over Internet Protocol</i>

Sumário

Lista de abreviaturas e siglas	5
1. Apresentação	9
2. Cenários	11
3. Cadeia de valor	13
4. Ambiente interno	14
5. Ambiente externo	20
6. Caracterização do negócio	26
7. Objetivos estratégicos	27
8. Projetos estratégicos	28

1. Apresentação

O presente documento traz a atualização do Planejamento Estratégico da Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado para o período 2015-2022, constituindo-se num importante instrumento de gestão para fazer frente aos novos desafios que se impõem para o controle interno no Estado do Ceará, na medida em que estabelece cenários, objetivos e projetos estratégicos que irão permitir o alcance da sua missão institucional e tornar realidade a visão de futuro proposta para a organização.

Seu conteúdo reflete o resultado de um processo de construção coletiva, que ocorreu durante aproximadamente três meses e contou com a participação de todos os servidores e colaboradores do órgão em diversas oficinas de trabalho e *workshops*, buscando traçar da maneira mais legítima possível o direcionamento da instituição para o período.

O planejamento estratégico ora apresentado está ancorado na definição de cenários econômico, político, sócio-cultural e tecnológico, cabendo destacar a sustentabilidade ambiental, a transparência, a participação social, a redução das desigualdades e o aumento da escolaridade.

A análise do ambiente interno da organização permitiu a identificação de seus pontos fortes e fracos, considerando os elos da cadeia de valor, que foi atualizada de modo a prever todas as atividades de apoio e atividades primárias que hoje estão previstas como competências legais da CGE.

De outra parte, a análise do ambiente externo identificou as oportunidades e ameaças para cada uma das tendências definidas para a organização, cabendo destacar dentre estas o fortalecimento da governança, a atuação em rede, a gestão de riscos e resultados e o fortalecimento do controle social.

Dentre os desafios a serem vencidos pela CGE, cabe destacar a consolidação do controle interno preventivo baseado na gestão por

processos, a universalização do atendimento em ouvidoria e acesso à informação, a educação para o controle social, o fortalecimento da ética e da transparência e a estruturação e disponibilização de informações estratégicas para a tomada de decisão.

Assim, com a missão de **“assegurar a adequada aplicação dos recursos públicos, contribuindo para uma gestão ética e transparente e para a oferta de serviços públicos com qualidade”**, a Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado estabeleceu 8 (oito) objetivos estratégicos para o período 2015-2022, os quais serão atingidos por meio da execução de 35 (trinta e cinco) projetos estratégicos.

Como visão de futuro a CGE espera **“ser reconhecida pela sociedade cearense como instituição que assegura a adequada aplicação dos recursos e contribui para a entrega de serviços públicos com qualidade”**.

2. Cenários

ECONÔMICO					
PIB	2013	2014	2015	2016	2017
Ceará ¹	3,44	4,00	3,50	4,00	4,00
Brasil ¹	2,30	2,50	3,00	4,00	4,00
PIB Agropecuária ²	7,00	4,50	3,70	5,40	5,50
PIB Industrial ²	1,30	0,80	3,50	3,20	3,19
PIB Serviços ²	2,00	2,16	3,00	3,00	3,50

1 - Anexo de metas fiscais LDO 2015

2 - Sistema de Expectativas de mercado - BCB

POLÍTICO
Sustentabilidade ambiental
Transparência
Accountability
Participação social
Superação da crise de representatividade
Fortalecimento da governança (incluindo TIC)
Grandes projetos de infraestrutura
PPPs

SÓCIO-CULTURAL

Crescimento da população com 60 anos

Redução da população até 9 anos

Aumento da expectativa de vida (2020: 76 anos)

Redução da desigualdade (2022: Gini 0,49 a 0,51)

Aumento da escolaridade (2020:10,11 anos)

TECNOLÓGICO

BI - business intelligence

Big data

Data analytics

Gestão do conhecimento

Mobilidade

TI Verde

BPMS - Sistemas de Gestão de Processos de Negócio

Gerenciamento de Projetos

CRM

Redução dos ativos de TI (computação em nuvem)

Impressão em 3D

Comunicação unificada – *VoIP*

Web 3.0 - rede semântica

3. Cadeia de valor



4. Ambiente interno

Elos da Cadeia de Valor	Diagnóstico Organizacional	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Governança: Gestão participativa; Gestão da qualidade.	• Comitê Executivo; • Comitê da Qualidade.	• Ausência de atuação do Comitê Coordenativo; • Insuficiente participação de todos os colaboradores na definição do planejamento anual; • Baixa utilização dos indicadores de monitoramento, produtos e resultados; • Falta de modelo estabelecendo bônus pelo atendimento e sanção pelo descumprimento das determinações do controle interno.

Elos da Cadeia de Valor	Diagnóstico Organizacional	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Desenvolvimento Institucional: Planejamento institucional; Desenvolvimento de pessoas; Monitoramento e avaliação de resultados; Comunicação interna; Comunicação externa.	• Elaboração participativa do planejamento pelos membros do comitê executivo; • Programa de gestão compartilhada de pessoas; • Definição dos requisitos de qualificação e plano de capacitação; • Acompanhamento de resultados pelos membros do comitê executivo; • Comunicação eficaz interna e junto aos órgãos e entidades, por meio de boletins e eventos institucionais.	• Insuficiente compartilhamento e baixa utilização de informações e resultados interáreas; • Insuficiente implementação de ações em parceria efetuadas; • Insuficiente implementação dos requisitos de qualificação e do plano de capacitação; • Ausência de sistemática de acompanhamento do planejamento estratégico; • Insuficiente utilização da <i>intranet</i>; • Deficiência na comunicação das ações e resultados da CGE junto à sociedade; • Intempestividade na atualização do <i>site</i>; • Ausência de estruturação das informações gerenciais.

Elos da Cadeia de Valor	Diagnóstico Organizacional	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Gestão de Pessoas: Gerenciamento de pessoas; Avaliação de desempenho.	• Adequado perfil de competências (conhecimento, habilidade e atitude) da equipe; • Ambiência institucional adequada.	• Quadro de servidores insuficiente e incompleto; • Remuneração defasada, inclusive em relação a carreiras similares; • Processo de avaliação de desempenho inadequado; • Controle de frequência e horários inadequados; • Forma inadequada de seleção e nomeação dos servidores e colaboradores do controle social e do controle interno preventivo; • Ausência de atuação da mesa setorial de negociação.
Administração e Finanças: Gestão patrimonial; Gestão documental; Gestão financeira.	• Projeto de gestão documental.	• Espaço físico inadequado para realização das atividades e arquivamento de documentos; • Frota de veículos com tempo de uso superior a cinco anos.

Elos da Cadeia de Valor	Diagnóstico Organizacional	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Assessoramento Jurídico		• Articulação com a PGE insuficiente; • Ausência de sistemática das atividades de exame de matérias jurídico-legais para atualização da legislação.
Tecnologia da Informação e Comunicação: Gestão da infraestrutura e da segurança; Provimento de soluções; Gestão da informação; Gestão de demandas.	• Arquitetura e metodologia de desenvolvimento estabelecidas; • Capacidade de prospecção de soluções para o atendimento das demandas; • Capacidade de agregar valor ao negócio.	• Padronização e documentação insuficiente dos sistemas informatizados; • Insuficiente capacidade de implantação de novas funcionalidades nos sistemas; • Fragilidades na segurança das informações (usuários, e-mails, arquivos, política de backup e recovery, digitalização de documentos etc.); • Ausência de Data Warehouse; • Infraestrutura de TIC insuficiente; • Falta de metodologia de testes; • Falta de metodologia para o gerenciamento dos processos de negócio.

Elos da Cadeia de Valor	Diagnóstico Organizacional	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fomento ao Controle Social: Atendimento em Ouvidoria; Acesso à Informação; Transparência; Ética.	• Consolidação e diversificação dos canais de transparência e participação do cidadão; • Instâncias deliberativas de acesso à informação; • Instituição e regulamentação do Sistema de Ética; • Comissão de Apuração de Denúncias.	• Baixa qualidade das respostas da rede de ouvidoria; • Ausência de linguagem cidadã nas ferramentas de transparências; • Insuficiência de ação para mitigar a cultura de sigilo da informação; • Falha na comunicação dos resultados das atividades de fomento ao controle social (ex.: sumário executivo dos relatórios).
Controle Interno Preventivo: Orientação técnica e normativa; Monitoramento de processos organizacionais; Gestão de risco de processos organizacionais.	• Credibilidade pelos gestores das respostas das consultas; • Atuação descentralizada do controle interno preventivo; • Metodologia de identificação e classificação dos riscos; • Consolidação da auditoria preventiva com foco em risco.	• Divulgação insuficiente das orientações técnicas e normativas; • Ausência de normatização da atuação do articulador de controle interno preventivo; • Baixa efetividade na gestão do CAUC.

Elos da Cadeia de Valor	Diagnóstico Organizacional	
	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Auditoria Interna: Auditoria orçamentária, financeira e patrimonial; Auditoria de obras; Auditoria de TIC; Auditorias de desempenho.	• Matriz de risco, como subsídio à elaboração do plano anual de auditoria; • Auditores com formação em áreas especializadas.	• Falta de retroalimentação do processo de auditorias; • Falha na comunicação dos resultados das atividades de auditoria (ex.: sumário executivo dos relatórios); • Não utilização dos dados já disponíveis.
Ações Estratégicas: Monitoramento e acompanhamento da Gestão Fiscal; Monitoramento e acompanhamento das Contas de Governo; Ações de inteligência e informações estratégicas; Inovação e aperfeiçoamento do controle interno.	• Credibilidade do Grupo Técnico de Contas; • Instituição da Comissão Gestora do PASF de contas de governo; • Atuação integrada com as áreas de negócio; • Capacidade de articulação com o cliente.	• Ausência de normativo para relatório anual de contas de governo; • Ausência de ações para sanar as fragilidades apontadas pelo TCE nas contas de governo; • Não validação prévia dos protótipos das novas tecnologias de controle.

5. Ambiente externo

INSTITUCIONAL			
Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Fortalecimento da governança	A	• Apoio de instituições multilaterais na implantação de modelos de governança.	• Falta de cultura de planejamento estratégico governamental com visão de médio e longo prazo; • Falta de profissionalismo na administração pública; • Descontinuidade da gestão; • Ausência de legislação orgânica que estabeleça os limites de atuação da CGE quanto aos aspectos técnico, jurídico e político.
Sustentabilidade da organização (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social)	A	• Demanda mundial por modelos de gestão sustentáveis.	• Cultura do desperdício; • Falta de política de sustentabilidade nas organizações públicas.

INSTITUCIONAL			
Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Excelência em gestão	A	• Crescente exigência dos clientes (órgãos e entidades estaduais); • Adoção de práticas de gestão do conhecimento, gestão por competência e avaliação 360 graus pela administração pública; • Sustentabilidade da organização (qualidade, meio ambiente, saúde e segurança ocupacional e responsabilidade social).	• Lacunas no fornecimento de insumos.
Fortalecimento do aspecto preventivo da auditoria	A	• Demanda do cliente por ações para sanar fragilidades.	• Falta de patrocínio da gestão superior.

INSTITUCIONAL			
Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Atuação preventiva com foco em risco	A	Existência de processos organizacionais críticos e que apresentam riscos para o resultado da gestão.	- Resistência à mudanças; - Falta de cultura de gestão por processo; - Insuficiência de capital humano qualificado; - Inexistência de soluções tecnológicas aplicáveis ao modelo de gestão pública; - Ausência de informação prévia dos Órgãos que serão incluídos no CAUC.
Fortalecimento da auditoria interna como instrumento de apoio à gestão	A	- Crescimento das auditorias especializadas e de desempenho; - Crescimento da utilização do modelo de auditoria contínua; - Diretrizes do Conaci; - Atuação da Controladoria Geral da União em termos de auditoria de desempenho (avaliação de programas).	- Limitação da visão dos gestores em relação à atuação do controle interno; - Bases de dados inconsistentes.

SÓCIO-POLÍTICO

Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Atuação em rede	A	Tendência mundial para gestão em rede.	Cultura da retenção de informação como forma de poder.
Integração das informações estratégicas para a tomada de decisão	M	Demanda por informações estratégicas para tomada de decisão.	Tomada de decisão sem a utilização da informação estratégica disponibilizada.

CLIENTES

Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Fortalecimento da ética e do controle social	A	- Maior exigência da sociedade pelos direitos e por transparência; - Crescimento da adoção do conceito de e-Gov (Governo Aberto).	- Falta de patrocínio da gestão superior; - Pouco conhecimento do cidadão para o acesso e o exercício da Cidadania; - Descrédito da população em relação à gestão pública; - Planejamento Governamental não reflete as demandas sociais.
Fortalecimento da gestão de riscos e resultados	M	Necessidade da sociedade por maior efetividade na prestação dos serviços públicos.	- Falta de cultura de gestão de riscos e resultados; - Insuficiência de profissionais qualificados.

FORNECEDORES

Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Integração de dados e informações para o controle interno	M	Existência de bases de dados.	- Bases de dados inconsistentes; - Grande dependência de outros órgãos e entidades na disponibilidade de informações e de cadastramento requeridos.

TECNOLOGIA

Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Governança de TIC	A	Crescentes demandas por informações estratégicas, agregação de valores e gerência de risco.	- Falta de cultura de planejamento estratégico governamental com visão de médio e longo prazo; - Falta de profissionalismo na administração pública; - Ausência de política adequada de gestão de RH de TIC; - Descontinuidade da gestão.

TECNOLOGIA			
Tendências	Prob.	Oportunidades	Ameaças
Modernização de TIC	A	• SOA - Arquitetura Orientada a Serviço; • BI - Business Intelligence; • Mobilidade; • TI Verde; • BPMS - Sistemas de Gestão de Processos de Negócio.	• Escassez de recursos financeiros e humanos; • Velocidade do surgimento de novas tecnologias; • Baixa qualidade dos serviços dos fornecedores de TIC.
	M	• Web 2.0 e 3.0 (rede semântica); • Dados abertos; • Big data; • Data analytics; • Redução dos ativos de TI (computação em nuvem); • Comunicação unificada – VoIP.	
	B	• Impressão em 3D.	

6. Caracterização do negócio

Negócio

Controle Interno do Poder Executivo e Fomento ao Controle Social

Missão

Assegurar a adequada aplicação dos recursos públicos, contribuindo para uma gestão ética e transparente e para a oferta dos serviços públicos com qualidade.

Clientes

- Sociedade;
- Comitê de Gestão por Resultado e Gestão Fiscal;
- Governador;
- Tribunal de Contas do Estado;
- Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;
- Assembleia Legislativa.

Valores

- Cooperação;
- Ética;
- Excelência;
- Transparência;
- Compromisso;
- Confiabilidade;
- Imparcialidade;
- Responsabilidade socioambiental.

Visão

Ser reconhecida pela sociedade cearense como instituição que assegura a adequada aplicação dos recursos e contribui para a entrega dos serviços públicos com qualidade.

Proposição de Valor aos Clientes

- Qualidade;
- Confiabilidade;
- Objetividade;
- Tempestividade;
- Utilidade;
- Acessibilidade;
- Sustentabilidade.

7. Objetivos estratégicos

Fortalecer a tomada de decisão pelos gestores, com base na atuação do controle interno como suporte à gestão

Consolidar as auditorias com abordagens qualitativas e baseadas em riscos e processos

Implantar a gestão de risco no Poder Executivo Estadual, considerando as necessidades do cidadão, as estratégias de Governo e as políticas setoriais

Consolidar o Controle Interno Preventivo baseado na Gestão por Processos

Fortalecer a ouvidoria e o acesso à informação como instrumentos para consolidar a gestão ética, transparente, democrática e participativa

Consolidar o modelo de gestão institucional integrada, provendo os recursos organizacionais necessários para a prevenção de riscos, a auditoria interna e a ouvidoria

Difundir a atuação da CGE junto à sociedade e fortalecer o desenvolvimento da cidadania, para o exercício do controle social

Implantar a inteligência de negócio, agregando valor à prevenção de riscos, à auditoria interna e à ouvidoria

8. Projetos estratégicos

Objetivos estratégicos	Projetos	Prioridade		
		Alta	Média	Baixa
Fortalecer a tomada de decisão pelos gestores, com base na atuação do controle interno como suporte à gestão	Desenvolvimento do Sistema de Informações Gerenciais Estratégicas – SIGES	●		
	Estruturação do modelo de monitoramento e controle da gestão fiscal e de resultados	●		
	Consolidação e sistematização dos posicionamentos da CGE	●		
	Implantação do controle do registro de bens dos agentes públicos		●	
Consolidar as auditorias com abordagens qualitativas e baseadas em riscos e processos	Consolidação da auditoria de desempenho em programas de governo	●		
	Implantação da auditoria de processo com foco em riscos	●		
	Consolidação das auditorias especiais de obras públicas	●		
	Implantação da auditoria de tecnologia da informação e comunicação	●		
	Implantação de auditoria em consórcios públicos e Parcerias Público-Privadas		●	
	Implantação da auditoria das empresas estatais não dependentes	●		

Objetivos estratégicos	Projetos	Prioridade		
		Alta	Média	Baixa
Implantar a gestão de risco no Poder Executivo Estadual, considerando as necessidades do cidadão, as estratégias de Governo e as políticas setoriais	Implantação da gestão de risco no Poder Executivo Estadual			
Consolidar o Controle Interno Preventivo baseado na Gestão por Processos	Consolidação do Controle Interno Preventivo baseado na Gestão por Processos			
Fortalecer a ouvidoria e o acesso à informação como instrumentos para consolidar a gestão ética, transparente, democrática e participativa	Implantação de Sistema de Ética Pública			
	Aprimoramento do Portal da Transparência			
	Aprimoramento da ferramenta tecnológica de atendimento em ouvidoria e acesso à informação			
	Fomento à consolidação do planejamento participativo			
	Universalização do atendimento em ouvidoria, acesso à informação e transparência			

Objetivos estratégicos	Projetos	Prioridade		
		Alta	Média	Baixa
Consolidar o modelo de gestão institucional integrada, provendo os recursos organizacionais necessários para a prevenção de riscos, a auditoria interna e a ouvidoria	Fortalecimento da gestão estratégica da CGE	●		
	Consolidação da gestão da qualidade	●		
	Institucionalização da política de desenvolvimento de pessoas	●		
	Disseminação de conhecimento sobre controle interno		●	
	Elaboração da Lei Orgânica da CGE	●		
	Escritório em casa (<i>home office</i>)			●
	Certificação dos profissionais do controle interno			●
	Instalação da sede própria da CGE	●		
	Modernização da gestão documental	●		
Difundir a atuação da CGE junto à sociedade e fortalecer o desenvolvimento da cidadania, para o exercício do controle social	Institucionalização da política de comunicação da CGE	●		
	Educação para o controle social	●		

Objetivos estratégicos	Projetos	Prioridade		
		Alta	Média	Baixa
Implantar a inteligência de negócio, agregando valor à prevenção de riscos, à auditoria interna e à ouvidoria	Adequação da estrutura de TIC da CGE			
	Aprimoramento de integração dos ambientes internos e externos			
	Reestruturação da política de segurança da informação			
	Implantação de tecnologia para Gerenciamento de Processo de Negócio (BPMS – Business Process Management Suite or System)			
	Implantação de tecnologia para dispositivos móveis (Mobile)			
	Implantação da inteligência de negócio (BI/Big data)			
	Implantação de tecnologia para computação nas nuvens			