

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2020 - 2023

EDIÇÃO 2020



CONTROLADORIA-
GERAL DO MUNICÍPIO



PREFEITURA
BELO HORIZONTE

CONTROLADORIA- GERAL DO MUNICÍPIO

ctgm@pbh.gov.br



(31) 3246-0164



Avenida Álvares Cabral, 200 –
9° andar Centro - BH /MG



CONTROLADOR-GERAL DO MUNICÍPIO

Leonardo de Araújo
Ferraz

SUBCONTROLADORA DE TRANSPARÊNCIA E PREVENÇÃO DA CORRUPÇÃO

Cláudia Costa de Araujo
Fusco

SUBCONTROLADORA DE AUDITORIA

Cristiana de Lemos Souza
Prates

SUBCONTROLADOR DE CORREIÇÃO

Daniel Martins e Avelar

SUBCONTROLADOR DE OUVIDORIA

Gustavo Costa Nassif

RESPONSÁVEL TÉCNICO

Danilo Kenji Lessa Okuma

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Maria Vitória Lima Coelho

CONTROLADORIA-
GERAL DO MUNICÍPIO



PREFEITURA
BELO HORIZONTE

SUMÁRIO:

Apresentação	04
Contextualização	05
Diagnóstico Institucional	06
Identidade Institucional	07
Mapa Estratégico	08
Objetivos Estratégicos	09
Perspectiva Cliente(cidadão/sociedade).....	09
Perspectiva Processos Internos.....	12
Perspectiva Aprendizado e Conhecimento.....	16
Considerações Finais	19

APRESENTAÇÃO

Na clássica e inesgotável obra Alice no País das Maravilhas, de Lewis Carrol, um dos diálogos mais impactantes da narrativa, até mesmo pela mensagem subliminar que ele encerra, confronta a pequena garota com o impagável gato de Chesreire: “Poderia me dizer, por favor, qual o caminho devo tomar para sair daqui?”, perguntou Alice. “Isso depende aonde quer chegar”, respondeu o felino, no que foi imediatamente retrucado: “o lugar não importa muito...”, disse a menina, ao que o gato respondeu: “Então não importa o caminho que você vai tomar”.

Ora, essa singela passagem, associada à etimologia da palavra planejar, do latim “planus/planum” – superfície lisa - traduz exatamente o que se espera do planejamento estratégico de uma organização. Assim, uma vez definido o “lugar” que se pretende alcançar (sem o que não há como planejar), a organização de um conjunto de ações e estratégias estruturado metodologicamente vai permitir uma visão privilegiada de aonde que se quer chegar (horizonte) e qual o melhor caminho (estratégias, ferramentas) para atingi-lo, por certo em um processo contínuo de aprendizagem. Felizmente, a Controladoria Geral do Município de Belo Horizonte sabe aonde quer chegar e estar.

Isso porque no bojo de uma perspectiva renovada da atuação das unidades centrais de controle interno no Brasil e no mundo, observadas as especificidades da nossa complexa e multifacetada organização político-administrativa, a CTGM/BH tem como diretriz de atuação uma postura de agregar valor à gestão, sem por óbvio descuidar da firme busca pela responsabilidade de empresas ou agentes que malversarem os recursos públicos. É o que costumo denominar “controle dupla face”.

Nesse contexto, tenho dito que o controle interno não pode ser entendido como um fim em si mesmo. Sua existência apenas se justifica se se prestar a auxiliar os órgãos e entidades no atingimento de suas finalidades institucionais, de forma ética e sustentável.

Dessa forma, seja na análise de conformidade, seja na análise de performance, o foco ultrapassa a mera questão da responsabilização para adentrar na seara do aperfeiçoamento da governança governamental, ao induzir boas práticas de gestão, identificar oportunidades de melhoria, ofertar soluções otimizadas e garantir a segurança nos processos decisórios da organização. O ponto central, pois, consiste em amplificar o espectro de atuação do Controle Interno ao acrescentar à noção de uma necessária observância do princípio da legalidade, a busca da eficiência (economicidade, eficácia, efetividade) e do respeito aos princípios éticos como pedras angulares da sua atuação na contemporaneidade.

É fundamental, portanto, um planejamento estratégico que estabeleça a missão, visão e valores do órgão, bem como aponte todos os esforços da organização para uma mesma direção. Dessa forma, por meio deste documento, a CTGM consolida seu planejamento para os próximos 04 (quatro) anos estabelecendo metas e indicadores para acompanhar e mensurar os trabalhos desenvolvidos e os respectivos resultados.

Leonardo de Araújo Ferraz
Controlador-Geral do Município de Belo Horizonte

CONTEXTUALIZAÇÃO

O Plano Estratégico Institucional da Controladoria-Geral do Município de Belo Horizonte baseou-se na metodologia *Balanced Scorecard* – BSC, que é um sistema de medição e avaliação do desempenho organizacional exaustivamente utilizada no setor privado. A adaptação dessa metodologia para o setor público caracteriza-se pelo foco principal na perspectiva do Cidadão (cliente), ao contrário do setor privado, cujo foco primordial é a perspectiva Financeira.

O desenvolvimento do plano estratégico na CTGM iniciou-se com a análise do contexto institucional a partir da matriz SWOT elaborada para o órgão. Na sequência, iniciou-se a etapa de formulação da **missão, visão e valores** da Controladoria-Geral, de forma a estabelecer sua identidade organizacional. Para isso, buscou-se contar com a participação de todos os servidores do órgão que puderam opinar e apresentar propostas de alteração/complementação para os conceitos desenvolvidos nesta etapa. Após a definição, seguiu-se para a fase de elaboração dos **objetivos estratégicos**, que se baseou no contexto e na identidade organizacional elaborada, sendo possível explorar os pontos fortes e oportunidades, bem como enfrentar os pontos fracos e mitigar as ameaças, de forma alinhada à identidade organizacional definida, bem como às perspectivas do BSC estabelecidas. Em seguida, solicitou-se, novamente, aos servidores da CTGM, de forma opcional, contribuições para a proposição de ações/atividades para os objetivos estratégicos definidos. Esse processo de definição da identidade organizacional e dos objetivos estratégicos, com suas respectivas ações/atividades, ocorreu no segundo semestre de 2019.

No primeiro semestre de 2020, foram definidos quais seriam os responsáveis pelas ações/atividades vinculadas aos objetivos estratégicos, bem como foram desenvolvidos os respectivos indicadores e metas. Estabeleceu-se que o monitoramento dos indicadores será realizado por meio do Portal da Gestão, e as reuniões de monitoramento dos indicadores acontecerão trimestralmente. Ademais, todo o processo de acompanhamento e apresentação dos dados desses indicadores será feito de forma transparente e acessível, tanto aos servidores quanto à sociedade.

A implementação do plano estratégico da CTGM almeja promover o consenso e o espírito de equipe, integrando toda a estrutura administrativa na consecução dos objetivos da organização. Ademais, ao adotar um conjunto de indicadores de desempenho em um contexto estratégico mais compreensível, busca-se possibilitar o estabelecimento de informações e dados significativos e úteis para a tomada de decisão do gestor público e para a participação da sociedade.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

No final de 2018, a CTGM iniciou o processo de elaboração do seu planejamento estratégico, bem como a implementação do seu Programa de Integridade e de Gestão de Riscos. Para tanto, foi necessário estabelecer o contexto do órgão com o objetivo de conhecer o ambiente organizacional, levantar elementos para auxílio na tomada de decisões e identificar os pontos fortes e fracos da instituição para que os primeiros fossem maximizados e os últimos mitigados. Assim, foi elaborada a Matriz SWOT da CTGM, após a aplicação de um questionário a todos os servidores da instituição. A Matriz SWOT é uma síntese de análises internas e externas e apresenta pontos de atenção para o estabelecimento de prioridades de atuação.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	FORÇAS (Strengths)  <ul style="list-style-type: none">• Equipe qualificada• Engajamento/Comprometimento• Estabilidade/Independência e autonomia• Entrosamento• Inovação• Gestão técnica• Espaço físico	FRAQUEZAS (Weaknesses)  <ul style="list-style-type: none">• Recursos (humanos, tecnológicos, financeiros)• Conflitos internos/Desunião• Pouco reconhecimento/ Valorização• Comunicação• Sistema• Demora em obter respostas• Perpetuação de diretores/ gerentes
Fatores Externos	OPORTUNIDADES (Opportunities)  <ul style="list-style-type: none">• Parcerias/ Integração com outros órgãos/ instituições• Cursos e treinamentos• Modernização / Desburocratização dos processos de trabalho• Visibilidade (contexto de corrupção e carência de controle)	AMEAÇAS (Threats)  <ul style="list-style-type: none">• Recursos• Mudança de governo/ Descontinuidade da gestão• Falta de apoio do Prefeito• Interferência política• Falta de investimento

Figura 1. Matriz SWOT da CTGM.

Informações gerais:

Data de aplicação: 26/10/2018

Quantidade de e-mails enviados: 106

Quantidade de e-mails respondidos: 75

Índice de respostas: 75,71%

Em 2019, o Comitê de Integridade da CTGM, durante as atividades de implementação do Ciclo 1 da Gestão de Riscos do órgão, elaborou a Cadeia de Valor que reflete os principais processos organizacionais do órgão, insumos (entradas), produtos e serviços (saídas), usuários (“clientes”) e diretrizes estratégicas. A construção participativa desse contexto foi fundamental para municiar o desenvolvimento da identidade institucional da CTGM.



Figura 2. Cadeia de Valor da CTGM.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Missão

Promover o aperfeiçoamento da Gestão Pública, a partir de uma atuação integrada nas funções de ouvidoria, correição, auditoria, transparência, prevenção e combate à corrupção.

Visão

Ser reconhecido como órgão de excelência na indução do aprimoramento da gestão pública e da qualidade do gasto, auxiliando o gestor na tomada de decisão com foco na obtenção de resultados para a sociedade.

Valores

- Integridade
- Independência
- Alto Desempenho
- Transparência
- Integração
- Inovação
- Participação Social

**CLIENTE
(CIDADÃO/SOCIEDADE)**

1. FOMENTAR O APERFEIÇOAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS E A INDUÇÃO DA GESTÃO DE RISCOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

- Percentual de implantação do PFIP.
- Percentual de medição de benefício do controle em trabalhos de auditoria.

2. AMPLIAR MECANISMOS DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL NA GESTÃO PÚBLICA

- Índice de desempenho dos projetos de participação social e cidadania .
- Percentual de estudantes certificados pelos projetos de participação social e cidadania.

3.FORTALECER MECANISMOS INSTITUCIONAIS DE PREVENÇÃO E COMBATE À CORRUPÇÃO

- Quantidade de eventos do Programa Controladoria em Movimento realizados.
- Redução do tempo médio de tramitação dos PAD's.

PROCESSOS INTERNOS

4. PROMOVER MELHORIA CONTÍNUA DAS ATIVIDADES DE CONTROLE

- Percentual de realização de auditorias de conformidade e de performance prioritárias.
- Percentual de horas técnicas trabalhadas em auditorias, inspeções e trilhas.
- Percentual de recomendações de auditoria adimplidas.
- Quantidade de trilhas de auditoria homologadas.
- Percentual de Kpa's institucionalizados.
- Índice de evolução da gestão de riscos.

5. ESTABELECE PARCERIAS ESTRATÉGICAS

- Quantidade de parcerias estratégicas firmadas.

6. APRIMORAR OS INSTRUMENTOS DE TRANSPARÊNCIA E OUVIDORIA

- Índice de satisfação do cidadão com o serviço de ouvidoria.
- Índice de satisfação do cidadão com o serviço de LAI.
- Percentual de publicização de trabalhos/informações da CTGM.
- Índice de satisfação do cidadão em relação ao Portal de Transparência.

APRENDIZADO E CONHECIMENTO

7. MODERNIZAR E ADEQUAR A INFRAESTRUTURA DA CTGM

- Percentual de implantação do plano de modernização do parque tecnológico.
- Percentual de redução do consumo de papel A4, papel toalha e papel higiênico.

8. DESENVOLVER CULTURA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NA CTGM

- Índice de desempenho no CMD.

9. INTEGRAR E VALORIZAR OS SERVIDORES

- Índice de satisfação dos servidores com a comunicação interna do órgão.
- Percentual de horas dedicadas à Capacitação Profissional.
- Índice de satisfação dos servidores com os eventos de integração.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA CLIENTE (CIDADÃO/SOCIEDADE)

1. Fomentar o aperfeiçoamento dos controles internos e a indução da gestão de riscos na Administração Pública

Tem como propósito induzir a gestão de riscos e a implementação de programas de integridade pelos órgãos e entidades da administração municipal, ampliar o alcance de resultados e desenvolver mecanismos mais eficazes para o aprimoramento e fortalecimento das primeira e segunda linhas de defesa.

Indicadores associados:

1.1 - Percentual de implantação do PFIP.

Mede a quantidade de etapas implantadas do Programa de Fomento à Integridade Pública nas Entidades da PBH que aderiram ao Programa.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	35,00	40,00	45,00	50,00

1.2 - Percentual de medição de benefício do controle em trabalhos de auditoria.

Mede a relação entre os trabalhos de auditoria com benefício medido e o total de trabalhos de auditoria realizados durante o ano.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	90,00	95,00	100,00	100,00

2. Ampliar mecanismos de participação e controle social na gestão pública

Tem como propósito promover, ampliar e otimizar o desempenho dos projetos de participação e controle social propostos pela CTGM, que buscam o desenvolvimento e a formação do cidadão para atuar em todas as etapas da política pública: formulação, execução, monitoramento e avaliação.

Indicadores associados:

2.1 - Índice de desempenho dos projetos de participação social e cidadania (Aluno Auditor e Ouvidor Jovem) - Eixo Pertencimento e Protagonismo.

Mede o desempenho dos projetos de participação social e cidadania - Aluno Auditor e Ouvidor Jovem, em relação ao objetivo de desenvolvimento do “Pertencimento e Protagonismo” nos estudantes participantes.

Metas	2020	2021	2022	2023
	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo

2.2 - Percentual de estudantes certificados pelos projetos de participação social e cidadania (Aluno Auditor e Ouvidor Jovem).

Mede a relação entre a quantidade total de estudantes que concluem todas as etapas do projeto, obtendo-se a certificação, e o total inicial de estudantes participantes.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	75,00	80,00	80,00	85,00

3. Fortalecer mecanismos institucionais de prevenção e combate à corrupção

Tem como propósito fortalecer instrumentos que possibilitem prevenir e combater a corrupção na PBH, atuando principalmente na implementação de novo Código de Ética/Conduta dos servidores e na efetivação de procedimentos disciplinares. Pretende-se, também, disseminar para todos os órgãos e entidades qual é o papel da Controladoria neste contexto, por meio do Programa Controladoria em Movimento.

Indicadores associados:

3.1 - Quantidade de eventos do Programa Controladoria em Movimento realizados.

Mede a quantidade total de eventos do Programa Controladoria em Movimento realizados durante o ano.

Metas¹ (pontos)	2020	2021	2022	2023
	30	30	30	30

3.2 - Redução do tempo médio de tramitação dos PAD's.

Mede o tempo médio de tramitação dos PAD's encerrados no ano de apuração.

Metas (meses)	2020	2021	2022	2023
	22,00	21,00	20,00	19,00

1. A fórmula deste indicador é calculada em pontos, havendo pesos diferentes para a realização de eventos individuais e integrados, sendo os últimos valendo o dobro dos primeiros.

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

4. Promover melhoria contínua das atividades de controle

Tem como propósito agregar valor à gestão, por meio da utilização de tecnologia e inovação, alinhadas aos referenciais técnicos internacionalmente reconhecidos como boas práticas e em conformidade com os normativos legais existentes.

Indicadores associados:

4.1 - Percentual de realização de auditorias de conformidade e de performance prioritárias.

Mede a quantidade total de trabalhos de auditoria de conformidade e de performance prioritárias realizados, no ano, em relação à quantidade total de trabalhos de auditoria de conformidade e performance prioritárias previstos no Plano Anual de Auditoria do ano em apuração.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	50,00	60,00	60,00	70,00

4.2 - Percentual de horas técnicas trabalhadas em auditorias, inspeções e trilhas.

Mede a quantidade total de horas técnicas trabalhadas em auditorias, inspeções e trilhas, no ano, em relação à quantidade total de horas técnicas previstas em auditorias, inspeções e trilhas, no Plano Anual de Auditoria do ano em apuração.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	88,00	91,00	94,00	97,00

4.3 - Percentual de recomendações de auditoria adimplidas.

Mede a quantidade total de recomendações de auditoria, monitoradas no ano de apuração, que foram adimplidas.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	70,00	75,00	80,00	85,00

4.4 - Quantidade de trilhas de auditoria homologadas.

Mede a quantidade total de trilhas de auditoria homologadas no ano de apuração.

Metas (UN)	2020	2021	2022	2023
	7	10	12	12

4.5 - Percentual de Kpa's institucionalizados.

Mede a quantidade total de atividades especiais institucionalizadas, no ano de apuração, em relação à quantidade total de atividades especiais do Nível 02 e 03, em virtude da implantação do Modelo IACM.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	35,00	40,00	45,00	50,00

4.6 - Índice de evolução da gestão de riscos.

Conjuga em apenas um índice o grau de maturidade em gestão de riscos (na visão dos subcontroladores) e o índice de exposição a riscos das subcontroladorias (ciclo 1).

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	55,00	60,00	65,00	70,00

5. Estabelecer parcerias estratégicas

Tem como propósito atuar de forma conjunta e articulada com outros órgãos e instituições, com vistas ao fortalecimento da rede de controle, o compartilhamento de boas práticas, o intercâmbio de informações e a continuidade e expansão de projetos e programas.

Indicador associado:

5.1 - Quantidade de parcerias estratégicas firmadas.

Mede a quantidade total de parcerias estratégicas firmadas no ano de apuração.

Metas (UN)	2020	2021	2022	2023
	02	02	03	03

6. Aprimorar os instrumentos de transparência e ouvidoria

Tem como propósito garantir que os instrumentos de transparência e ouvidoria sejam efetivos, permitindo e incentivando a participação e o controle social.

Indicadores associados:

6.1 - Índice de satisfação do cidadão com o serviço de ouvidoria.

Mede a satisfação do cidadão com o serviço de ouvidoria, por meio de pesquisa eletrônica a ser respondida ao final do atendimento.

Metas	2020	2021	2022	2023
	Regular	Bom	Bom	Ótimo

6.2 - Índice de satisfação do cidadão com o serviço de LAI.

Mede a satisfação do cidadão com o serviço de Lei de Acesso à Informação - LAI, por meio de pesquisa eletrônica a ser respondida ao final do atendimento.

Metas	2020	2021	2022	2023
	Bom	Bom	Bom	Ótimo

6.3 - Percentual de publicização de trabalhos/informações da CTGM.

Mede a quantidade total de ações de publicização de trabalhos e informações da CTGM realizadas em relação à quantidade total de ações a serem publicadas definida inicialmente.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	10,00	25,00	30,00	35,00

6.4 - Índice de satisfação do cidadão em relação ao Portal de Transparência.

Mede a satisfação do cidadão em relação à consulta/utilização do Portal de Transparência, por meio de pesquisa eletrônica.

Metas	2020	2021	2022	2023
	Regular	Bom	Bom	Ótimo

PERSPECTIVA APRENDIZADO E CONHECIMENTO

7. Modernizar e adequar a infraestrutura da CTGM

Tem como propósito prover a CTGM de práticas e infraestrutura adequadas para o cumprimento de sua missão, com ênfase na modernização e inovação dos processos e conciliando ações de sustentabilidade sócio ambiental.

Indicadores associados:

7.1 - Percentual de implantação do plano de modernização do parque tecnológico.

Mede a quantidade total de ações realizadas de implantação do plano de modernização do parque tecnológico da CTGM em relação à quantidade total de ações previstas no plano.

Metas²	2020	2021	2022	2023
(%)	*	*	*	*

7.2 - Percentual de redução do consumo de papel A4, papel toalha e papel higiênico.

Mede a redução do consumo de papel A4, papel toalha e papel higiênico, por meio de campanhas educacionais e mudanças de procedimentos internos.

Metas	2020	2021	2022	2023
(%)	10,00	10,00	5,00	5,00

2. Até o final de 2020, será elaborado o plano de modernização tecnológica da CTGM, bem como serão definidas as metas de implantação do plano para 2021, 2022 e 2023.

8. Desenvolver cultura de gestão estratégica na CTGM

Tem como propósito desenvolver uma cultura de gestão estratégica na CTGM, baseando-se na prática da accountability e no compromisso da alta administração e dos servidores com o plano estratégico e com o alcance dos objetivos e metas definidos.

Indicador associado:

8.1 - Índice de desempenho no CMD.

Mede o desempenho da CTGM nos compromissos firmados (indicadores e projetos) no Contrato de Metas e Desempenho -CMD - com o governo.

Metas (notas)	2020	2021	2022	2023
	7,00	8,00	8,50	9,00

9. Integrar e valorizar os servidores

Tem como propósito fomentar ações de valorização e de integração dos servidores, transformando a Controladoria em uma unidade, por meio de eventos de integração, da implementação de um plano de comunicação eficaz e buscando a construção de uma política de capacitação integrada alinhada com o plano estratégico.

Indicadores associados:

9.1 - Índice de satisfação dos servidores com a comunicação interna do órgão.

Mede a satisfação dos servidores com a comunicação interna da CTGM, por meio de pesquisas eletrônicas.

Metas	2020	2021	2022	2023
	Bom	Ótimo	Ótimo	Ótimo

9.2 - Percentual de horas dedicadas à Capacitação Profissional.

Mede o número de horas efetivamente utilizado para capacitação, no ano de apuração, em relação ao número alvo de horas de capacitação definido.

Metas (%)	2020	2021	2022	2023
	- ³	40,00	50,00	60,00

9.3 - Índice de satisfação dos servidores com os eventos de integração.

Mede a satisfação dos servidores com os eventos de integração da CTGM, por meio de pesquisas eletrônicas.

Metas	2020	2021	2022	2023
	Bom	Bom	Ótimo	Ótimo

3. Em virtude de não haver valor de referência de horas de capacitação para 2020, o indicador será apurado a partir de 2021.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os benefícios advindos com a introdução do modelo de gestão da estratégia são inúmeros. Os resultados serão mais factíveis na medida em que a utilização do modelo proposto se torne um processo sistemático de avaliação e validação permanente das informações dos indicadores e da relevância atribuída a cada perspectiva.

Nesse sentido, o objetivo final de todo o processo consiste em transformar a CTGM em uma organização reconhecida como órgão de excelência na indução do aprimoramento da gestão pública e da qualidade do gasto, auxiliando o gestor na tomada de decisão com foco na obtenção de resultados para a sociedade.

O sucesso de tudo isso dependerá do envolvimento e participação de todos os colaboradores da Controladoria-Geral de forma alinhada com a estratégia e com a visão de futuro para a qual iremos caminhar.