

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2024-2025

1ª EDIÇÃO - MARÇO 2024



CONTROLADORIA



**BELO
HORIZONTE**
PREFEITURA DO POVO

AQUI O TRABALHO NÃO PARA

CONTROLADORIA-GERAL DO MUNICÍPIO

ctgm@pbh.gov.br



(31) 3246-0164



Avenida Álvares Cabral, 200 –
9º 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

RESPONSÁVEIS TÉCNICOS

Cláudia Costa de Araujo Fusco

Danilo Kenji Lessa Okuma

Manoel Tolentino Oliveira

PROGRAMAÇÃO VISUAL

Giulia Guimarães Alencar

Maria Vitória Lima Coelho

CONTROLADORIA



**BELO
HORIZONTE**
PREFEITURA DO POVO

AQUI O TRABALHO NÃO PARA

SUMÁRIO:

APRESENTAÇÃO	4
CONTEXTUALIZAÇÃO	6
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	9
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	9
PERFIL DOS SERVIDORES	13
ANÁLISE SWOT	15
IDENTIDADE INSTITUCIONAL	18
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	19
PROJETOS ESTRATÉGICOS	20
INDICADORES ESTRATÉGICOS	21
CONSIDERAÇÕES FINAIS	23

ANEXOS:

ANEXO I - MAPA ESTRATÉGICO PE 24-25 CTGM	24
ANEXO II - CADEIA DE VALOR DA CTGM	25
ANEXO III - PM CANVAS DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS	26
ANEXO IV - RESULTADOS CONSOLIDADOS DOS INDICADORES DO PE 20-23	28

APRESENTAÇÃO

Cientes de que, nas nossas relações pessoais e profissionais, o tempo cronológico é uma marcha sempre sem retorno, o encerramento de um ciclo como ponto de referência e partida para outro que se inicia; o fechamento de páginas ou portas para outras que se abrem conformam um ponto de inflexão no qual é fundamental compreender o planejar sob um prisma dinâmico, para, dessa forma, valorizar os progressos, aprender com os erros, reavaliar as expectativas e refinar e aperfeiçoar as proposições inacabadas ou intocadas, para que possamos mais uma vez, diligentemente, seguir firmes com nossos propósitos. Nesse cenário, como já dito em outro momento, o (re)planejamento é instrumento fundamental, pois não há virtude em direcionar o foco para caminhos trilhados por quem não sabe aonde (se) quer chegar.

Digo isso, pois, ainda no primeiro ciclo de planejamento estratégico da CTGM (2020-2023), foram estabelecidos, com ousado ineditismo, sua missão, valores, e estabelecidas metas, objetivos e ações concretas com o propósito de (re)construir um elevado padrão de entregas nas macrofunções do controle interno, a saber: ouvidoria, correição, auditoria, transparência, prevenção e combate à corrupção, alicerçados em uma profunda mudança de paradigma na atuação da Unidade Central de Controle interno, na qual o foco, então, passa a ser a busca da excelência no cumprimento de suas atribuições a partir da (renovada) perspectiva de ombrear-se com a gestão para agregar valor e melhorar os resultados do Poder Público Municipal, em benefício da sociedade.

Nesse contexto, passados quatro anos, as ações de monitoramento do previsto/realizado trazem à tona um duplo sentimento: de um lado o do dever cumprido no avançar em pautas que situam a CTGM entre as melhores unidades centrais de controle interno do país e de outro a consciência de que, bem por isso, aumenta-se a régua das cobranças e expectativas, a demandar para esses novos desafios, mais planejamento, conhecimento, dedicação, cooperação entre todos os servidores e demais colaboradores que atuam pela e para a Controladoria-Geral do município.

Com essas premissas assentadas, seja como forma de prestar contas das nossas ações, seja para valorizar toda a equipe da CTGM e seu engajamento na consecução dos nossos objetivos, é mandatório, ainda que em apertado resumo, a indicação das principais conquistas deste ciclo do planejamento estratégico que ora se encerra, bem como a opção pela continuidade e reelaboração dos parâmetros de atuação construídos e os desafios que dele seguem.

Com efeito, necessário destacar, dentre outros: (i) a profissionalização da auditoria governamental no município, com a obtenção de certificado internacional – Nível 2 do IA-CM, *framework* internacional que estabelece um modelo de capacidades dessa macrofunção (Belo Horizonte foi o 1º município do Brasil a ser certificado), a envolver elevados esforços na medição de benefícios do controle (econômicos e não econômicos), no estabelecimento de um padrão de qualidade dos relatórios e da apropriação das horas técnicas de trabalho, para além do desenvolvimento de uma metodologia de auditoria na forma de trilhas computacionais, que otimizou quantitativa e qualitativamente a atuação da CTGM; (ii) o giro qualitativo na transparência municipal com aperfeiçoamento do Portal de Transparência e gestão das demandas da Lei de Acesso à Informação, a culminar com a obtenção do selo ouro da escala Brasil Transparente da Atricon, por dois anos consecutivos; (iii) os sensíveis avanços na direção de uma Administração Pública mais ética, com a adesão da totalidade dos órgãos e entidades municipais ao PFIP-Programa de Fomento à Integridade Pública, a normatização de uma Política Municipal de Integridade, da qual se sobressaem as principais diretrizes a serem perseguidas, com especial destaque da busca pelo adequado tratamento de questões como assédio moral e sexual, inclusão e diversidade; (iv) o estabelecimento, com pioneirismo e reconhecimento nacional (Prêmio 1º lugar em boas práticas correccionais) de mecanismos consensuais em matéria disciplinar, sedimentando a substituição do controle-sanção pelo controle-consenso, com o acréscimo da implantação do processo disciplinar 100% eletrônico; (v) a incorporação das novas tecnologias digitais na macrofunção Ouvidoria, com a disponibilização para o cidadão de canal de comunicação direta via *Whatsapp*, bem como a criação de um perfil de Instagram próprio com objetivo de tornar mais amigável a relação entre o Poder Público e a sociedade.

Poderíamos ainda listar outros feitos alcançados com muito esforço, por todos nós, mas a boa razão exige que tenhamos consciência de que muitas entregas trazem muitos desafios, em especial nesse reduzido período do novo Planejamento Estratégico, assim delimitado também por questões estratégicas. Em linhas gerais, portanto, a concepção desse novo ciclo foca na internalização de todas as premissas edificadas nesse novo modelo de controle e a construção de uma cultura interna virtuosa que compreenda toda potência de um controle interno moderno, dinâmico e que seja reconhecido pelo seu valor estratégico para a boa Administração Municipal.

Poderíamos ter sonhado grande ou pequeno. Optamos pelo mais e não pelo menos. Sigamos em frente. É o nosso destino.

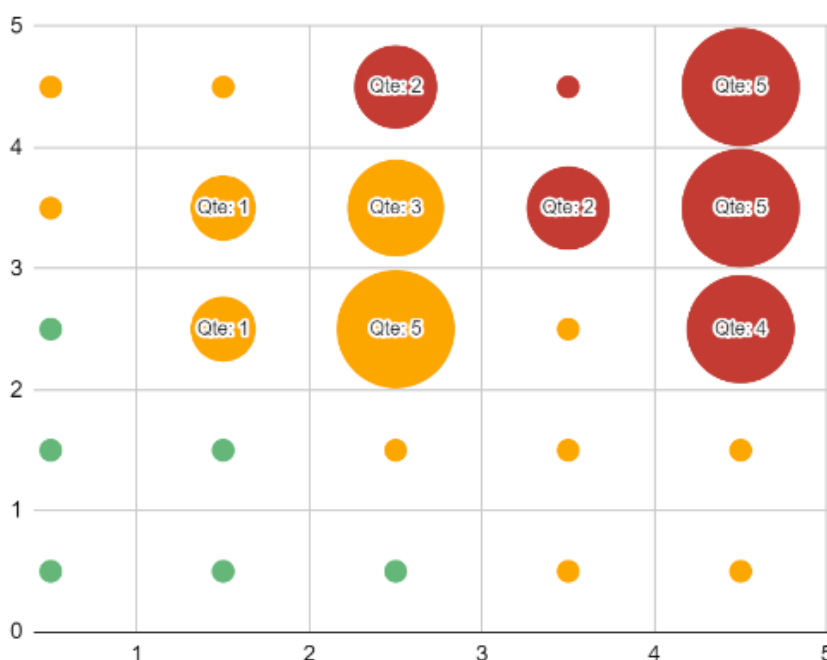
Leonardo de Araújo Ferraz
Controlador-Geral do Município de Belo Horizonte

CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração do novo Plano Estratégico da CTGM é fruto do aprendizado do plano anterior e do amadurecimento de ferramentas de planejamento e gestão no órgão ao longo desses últimos anos. A exemplo, podemos citar o Planejamento Anual da SUAUDI, desenvolvido de forma alinhada à implantação das atividades especiais do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM). A adoção e desenvolvimento dessas atividades especiais culminaram, em meados de 2023, na certificação do Município de Belo Horizonte no Nível 2 do IACM, único órgão municipal brasileiro a ser certificado nesse nível. O alcance do nível III do IA-CM requer a implantação de processos e atividades que perpassam todas as áreas da Controladoria, tornando-o essencial como referência de planejamento.

É importante destacar, também, o desenvolvimento e implantação da Gestão de Riscos (GR) na CTGM que contou com a participação efetiva do Comitê de Integridade. O modelo de implantação da GR contou com quatro ciclos, em que foram desenvolvidas as seguintes atividades: construção da base metodológica da GR; identificação de riscos junto aos subcontroladores; identificação de riscos segundo a visão dos diretores, gerentes e demais servidores e agentes da CTGM; incorporação dos objetivos e indicadores do planejamento estratégico; e consolidação de riscos nos chamados “riscos guarda-chuva” para que pudessem ser retiradas redundâncias, melhorada a qualidade dos dados e também viabilizado o gerenciamento de riscos de forma integrada. Atualmente a CTGM possui um catálogo de 28 riscos operacionais, a serem monitorados diretamente pelo Comitê de Gestão Estratégica da CTGM, e 7 riscos de integridade, estes monitorados pelo Comitê de Integridade da CTGM.

Figura 01 - Matriz de riscos operacionais da CTGM.



Outro destaque refere-se à elaboração da Cadeia de Valor da CTGM, que foi o resultado final dos trabalhos desenvolvidos no Comitê de Integridade ao longo de 2023 (Anexo II). Este importante instrumento de valor estratégico nos permite entender melhor os processos e atividades por nós desenvolvidos que agregam valor aos produtos e serviços oferecidos aos nossos clientes (cidadãos, órgãos e entidades da PBH, controle externo, OSCs, parceiros externos). A análise da cadeia de valor foi uma parte essencial para elaboração do novo planejamento estratégico, pois nos permitiu compreender melhor como criar e entregar valor de maneira eficiente, eficaz e efetiva ao nosso público alvo.

Com relação ao Plano Estratégico anterior, como dito inicialmente, tivemos acertos - que nos permitem continuar aprimorando - e identificamos oportunidades de melhorias - que nos mostram a necessidade de mudança de estratégia e de correção de rumo. Podemos destacar como acertos a implantação de uma rotina de monitoramento de projetos e indicadores, que culminaram no atingimento da maioria das metas estipuladas; e o desenvolvimento de uma cultura de gestão para além do corpo diretivo da organização, haja vista que muitos servidores responsáveis por projetos e indicadores não possuíam cargo de gestão. Já em relação aos pontos de melhoria, nos chama atenção a necessidade de aprimorar a integração das áreas, de tal forma que consigamos implantar atividades e projetos mais robustos que perpassem por todas as subcontroladorias; melhorar a comunicação e disseminação de informações do plano estratégico (produtos entregues e em desenvolvimento e.g.), tornando o processo mais transparente e participativo; e a adoção de uma plataforma digital para gerenciamento do plano, com recursos que facilitarão a visualização, o compartilhamento de informações, a organização dos dados e o acompanhamento cronológico das etapas e entregas, inclusive com emissão de alertas.

É necessário ressaltar que o desenvolvimento de uma cultura estratégica dentro de uma organização é um processo complexo e que exige muitas mudanças, tais como a inserção de controles internos, de rotinas de monitoramento, o uso de ferramentas de tecnologia, o compartilhamento de informações, a construção de entendimentos, o engajamento de equipes etc. Dessa forma, o novo plano estratégico da CTGM busca contribuir para o contínuo desenvolvimento dessa cultura, não somente no corpo de gestores, mas sobretudo em todos colaboradores que participam do dia a dia da organização, alinhados com a identidade da organização (missão, visão e valores).

O novo plano estratégico da CTGM contemplará o biênio 2024-2025. A mudança de quatro para dois anos se deu em virtude da peculiaridade do momento de elaboração do plano. No ano de 2024, será realizada eleição municipal e, a depender do resultado,

poderemos ter uma mudança de gestão que poderá promover mudanças significativas na estratégia elaborada. Dessa forma, para evitar possíveis mudanças drásticas nos rumos estratégicos, asseguramos o planejamento para o último ano da atual gestão municipal e sua continuidade para o ano seguinte, que evita, por exemplo, que o órgão fique à deriva num caso hipotético de lacuna de gestão (quando do atraso da nomeação de um(a) novo(a) controlador(a)-geral ou de subcontroladores(as)).

Para o desenvolvimento do novo plano, além da utilização de todas ferramentas de planejamento e gestão supracitadas, foi necessário atualizar a situação institucional por meio da análise do ambiente interno e externo. Tal qual realizado no plano anterior, foi aplicado um questionário SWOT a todos os servidores do órgão, no segundo semestre de 2023, com o objetivo de avaliar a percepção com relação a fraquezas, forças, oportunidades e ameaças relacionadas à CTGM. Em seguida, foi estabelecida a identidade institucional (missão, visão e valores), sem muitas novidades em relação ao plano anterior, e definidos, por fim, os objetivos estratégicos, utilizando-se a abordagem SMART (objetivos específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazos definidos), com metas, indicadores e projetos estratégicos relacionados.

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

O diagnóstico institucional, no contexto do planejamento estratégico, refere-se a uma análise abrangente da organização para compreender sua situação atual. Esse diagnóstico é importante para identificar pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças que a instituição enfrenta, informações essas essenciais para a formulação de estratégias eficazes.

Diversas áreas são consideradas para a realização do diagnóstico institucional, como: estrutura organizacional, recursos humanos, orçamento, processos internos, tecnologia e infraestrutura. Algumas dessas áreas dizem respeito para além do ambiente interno da organização, como, por exemplo, o orçamento da CTGM, que está totalmente vinculado ao orçamento da PBH, e este, por sua vez, sofre influência direta do cenário político e econômico no qual a cidade está envolvida.

Outro exemplo são as oportunidades de inovação tecnológica que seguem uma política institucional conduzida pela PRODABEL, que podem tanto incluir a CTGM na implantação de projetos de tecnologia, quanto restringir o órgão no desenvolvimento de tecnologias próprias.

Diante do exposto, são apresentadas a seguir a atual estrutura organizacional da CTGM, o perfil dos servidores, que tem como base o mês de fev. de 2024, e os resultados da aplicação do questionário SWOT a todos servidores da CTGM, no final de 2023.

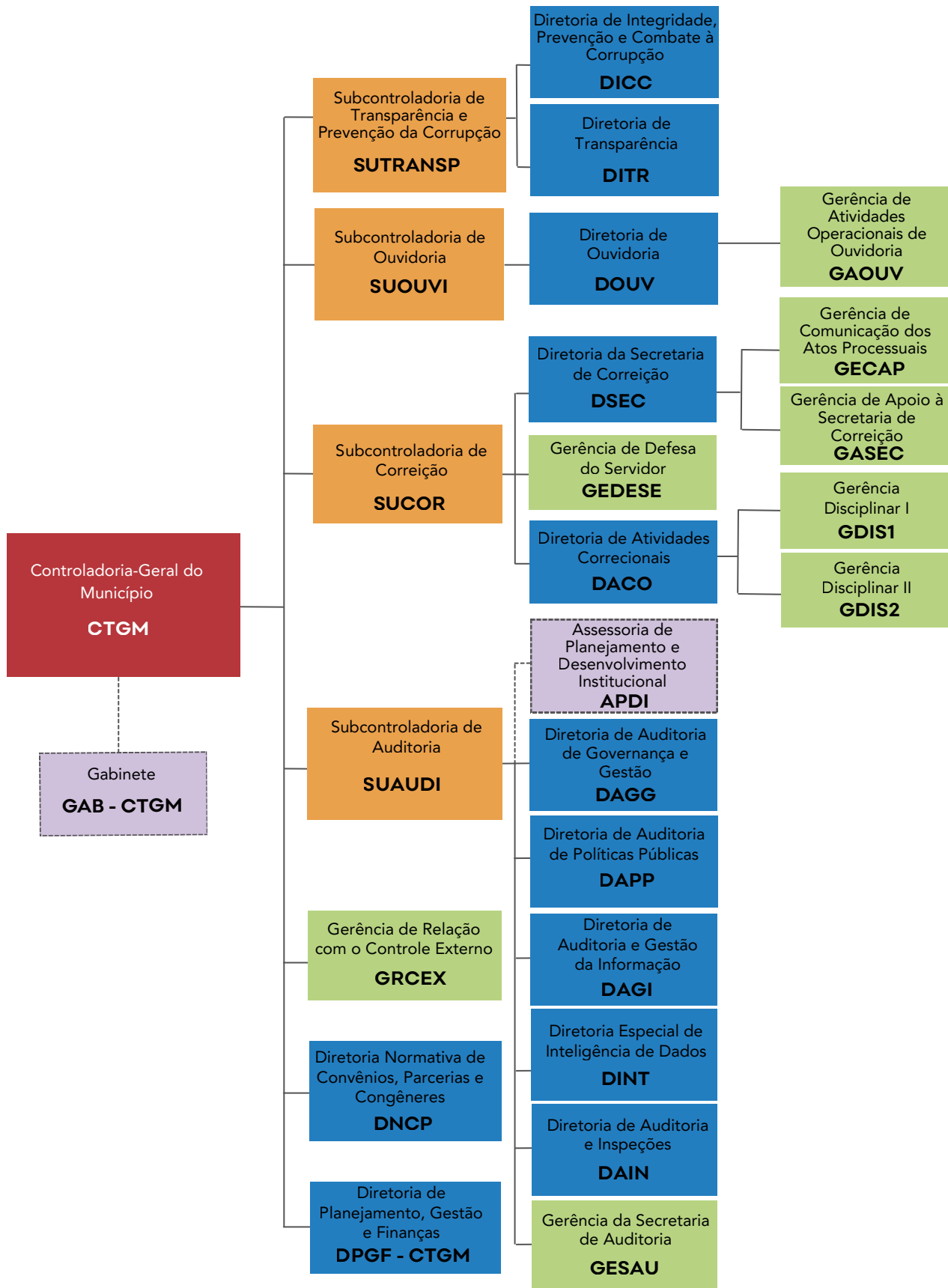
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Controladoria-Geral do Município (CTGM) tem como competência “promover a defesa do patrimônio público, o controle interno, a auditoria pública, a correição, a prevenção e o combate à corrupção, o incremento da transparência da gestão e o acesso à informação no âmbito da administração pública municipal” (Dec. 16.738/2017, art. 2º).

Para desempenhar suas macrofunções relacionadas ao controle interno na Prefeitura de Belo Horizonte, a CTGM dispõe de um arranjo temático composto por Auditoria, Corregedoria, Ouvidoria, Transparência e Prevenção à Corrupção. Além disso, há o Gabinete que atua como um Sistema Central das funções de controle interno.

A estrutura hierárquica da Controladoria-Geral do Município é composta por um Gabinete, quatro Subcontroladorias, doze Diretorias, três Gerências e uma Assessoria. A disposição e as competências de cada unidade administrativa são descritas no Quadro 01 - Unidades Administrativas da CTGM e na Figura 02 - Organograma da CTGM.

Figura 02 - Organograma da CTGM



LEGENDA DO ORGANOGrama:

 SECRETARIA MUNICIPAL	 ASSESSORIA E ÓRGÃO COLEGIADO
 SUBSECRETARIA	 SUBORDINAÇÃO
 DIRETORIA	 VINCULAÇÃO
 GERÊNCIA	

INSTRUMENTO LEGAL:

Lei nº 11.065, de 1º de agosto de 2017. Decreto nº 16.738, de 6 de outubro de 2017.

Quadro 01 - Unidades Administrativas da CTGM.

Unidade superior	Unidade	Descrição	Gestor(a)	Competência geral
PBH	CTGM	Controladoria - Geral do Município	Leonardo de Araújo Ferraz	Promover a defesa do patrimônio público, o controle interno, a auditoria pública, a correição, a prevenção e o combate à corrupção, o incremento da transparência da gestão e o acesso à informação no âmbito da administração pública municipal
CTGM	GAB - CTGM	Gabinete da CTGM	Fabíola Dutra Silva	Assessorar o Controlador-Geral e o Controlador-Geral Adjunto
CTGM	SUAUDI	Subcontroladoria de Auditoria	Cristiana de Lemos Souza Prates	Auditar e fiscalizar internamente os órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo
CTGM	SUCOR	Subcontroladoria de Correição	Daniel Martins e Avelar	Supervisionar e executar as atividades correcionais e disciplinares dos servidores e empregados públicos da administração direta e indireta do Poder Executivo
CTGM	SUOUVI	Subcontroladoria de Ouvidoria	Gustavo Costa Nassif	Examinar manifestações referentes a procedimentos e ações de agente, órgão e entidade da administração direta e indireta do Poder Executivo, bem como de concessionário e permissionário de serviço público municipal
CTGM	SUTRANS P	Subcontroladoria de Transparência e Prevenção da Corrupção	Cláudia Costa de Araújo Fusco	Formular, incentivar e implementar políticas e programas voltados ao incremento da gestão estratégica de informações governamentais, da transparência da gestão, da garantia do acesso à informação pública e do incentivo ao controle social e desenvolver mecanismos de integridade, prevenção e combate à corrupção junto aos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo
CTGM	DNCP	Diretoria Normativa de Convênios, Parcerias e Congêneres	Carolina Angélica Ribeiro Freitas Falcão	Orientar sobre normas e procedimentos a serem seguidos no processo de formalização dos convênios e parcerias que envolvam recursos municipais
CTGM	DPGF-CTGM	Diretoria de Planejamento, Gestão e Finanças	Ana Luíza Figueiredo Pesce e Silva	Garantir a eficácia e a eficiência do gerenciamento administrativo, em consonância com as diretrizes adotadas pela CTGM
CTGM	GRCEX	Gerência de Relação com o Controle Externo	Alminda do Socorro Campos dos Santos	Gerir as atividades de apoio ao controle externo
SUAUDI	APDI	Assessoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional	Renato Marciano da Silva	Assistir e orientar as unidades da Subcontroladoria de Auditoria

Unidade superior	Unidade	Descrição	Gestor(a)	Competência geral
SUAUDI	DAGG	Diretoria de Auditoria de Governança e Gestão	Hugo Campos Rocha	Coordenar e executar processos de auditoria nas áreas de suporte à gestão institucional, nas atividades administrativas e nos processos transversais
SUAUDI	DAGI	Diretoria de Auditoria e Gestão da Informação	Ricardo Vinícius Rezende Lara	A produção de informações estratégicas, a identificação de indícios de irregularidades e a automatização dos procedimentos realizados pela Subcontroladoria de Auditoria
SUAUDI	DAIN	Diretoria de Auditoria e Inspeções	Rafael Lucas Pereira Souza	Coordenar e executar processos de inspeção no Poder Executivo
SUAUDI	DAPP	Diretoria de Auditoria de Políticas Públicas	Fernanda Silva Andrade	Coordenar e executar processos de auditoria em programas, processos e projetos de garantia e implementação de políticas públicas
SUAUDI	DINT	Diretoria Especial de Inteligência de Dados	André Eugênio Vieira Guimarães	Coordenar e executar o processo de modelagem e cruzamento de dados
SUAUDI	GESAU	Gerência da Secretaria de Auditoria	Luana Kalume Faria	Executar atividades de apoio administrativo e prestar suporte logístico às Diretorias da Subcontroladoria de Auditoria
SUCOR	DACO	Diretoria de Atividades Correccionais	Camila Cristina Rodrigues Vieira	Coordenar, gerir e exercer o controle técnico das atividades correccionais desempenhadas pelas Gerências Disciplinares
SUCOR	DSEC	Diretoria da Secretaria de Correição	Gisele Leite Lima	Analisar, coordenar a instrução e a tramitação dos expedientes, das denúncias e outros documentos recebidos pela Subcontroladoria de Correição
SUCOR	GDESE	Gerência de Defesa do Servidor	Juarez de Oliveira Lima Júnior	Realizar a defesa técnica do servidor em assuntos referentes aos processos administrativos disciplinares
SUOUVI	DOUVI	Diretoria de Ouvidoria	Aline Mendes Cerqueira	Receber, tramitar e encaminhar denúncias, reclamações e sugestões relativas aos serviços e atividades prestadas por órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo
SUTRANSP	DICC	Diretoria de Integridade, Prevenção e Combate à Corrupção	Renata Kelly Cardoso de Rezende	Coordenar e promover projetos e ações relacionados à prevenção e combate à corrupção, ética, probidade, moralidade e prática de boa governança na gestão dos recursos públicos
SUTRANSP	DITR	Diretoria de Transparência	Leonardo Ferreira Fogaça	Coordenar o planejamento, a organização e a execução de projetos e ações que contribuam para o incremento da transparência da gestão pública e da abertura de dados governamentais

PERFIL DOS SERVIDORES

Conhecer e compreender as características do grupo de servidores da CTGM, como sexo, idade, formação acadêmica e cargo, contribui para uma melhor gestão de recursos humanos e o desenvolvimento de estratégias organizacionais que visem:

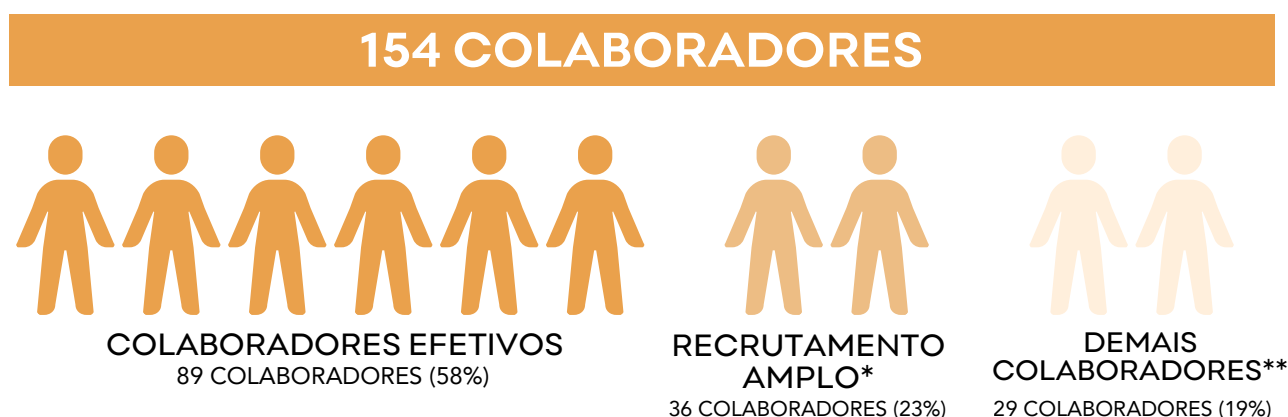
- promover um ambiente de trabalho inclusivo, que contribui para a variedade de perspectivas, ideias e abordagens, fomentando um ambiente mais inovador.
- garantir uma distribuição de oportunidades de forma justa, evitando discriminação e promovendo a equidade.
- identificar necessidades de treinamento, desenvolvimento e reposição de servidores.

Importante destacar também que a compreensão da diversidade de características contribui para a construção de uma cultura organizacional que respeita e valoriza a individualidade de seus membros, promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

O diagnóstico do perfil dos servidores da CTGM foi realizado no início do mês de fevereiro de 2024. O número total de colaboradores do órgão constatado foi de 154, sendo 56 pessoas do sexo masculino (36% do total) e 98 pessoas do sexo feminino (64% do total). Com relação aos cargos, constatou-se que 89 são de cargos efetivos (58% do total), seguido por 36 cargos de recrutamento amplo (23% do total) - que incluem cargos comissionados, servidores cedidos do TCE, contratos SMSA/FGR e contratações via processo seletivo simplificado e, ainda, há 29 pessoas classificadas como demais colaboradores (19% do total) - que abrangem terceirizados (MGS e ASSPROM), cooperados (motoristas) e estagiários.

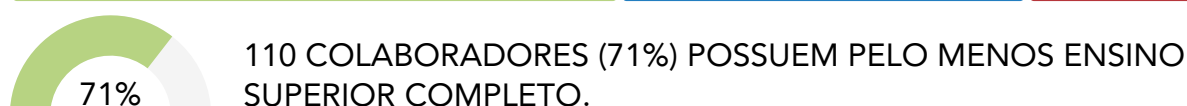
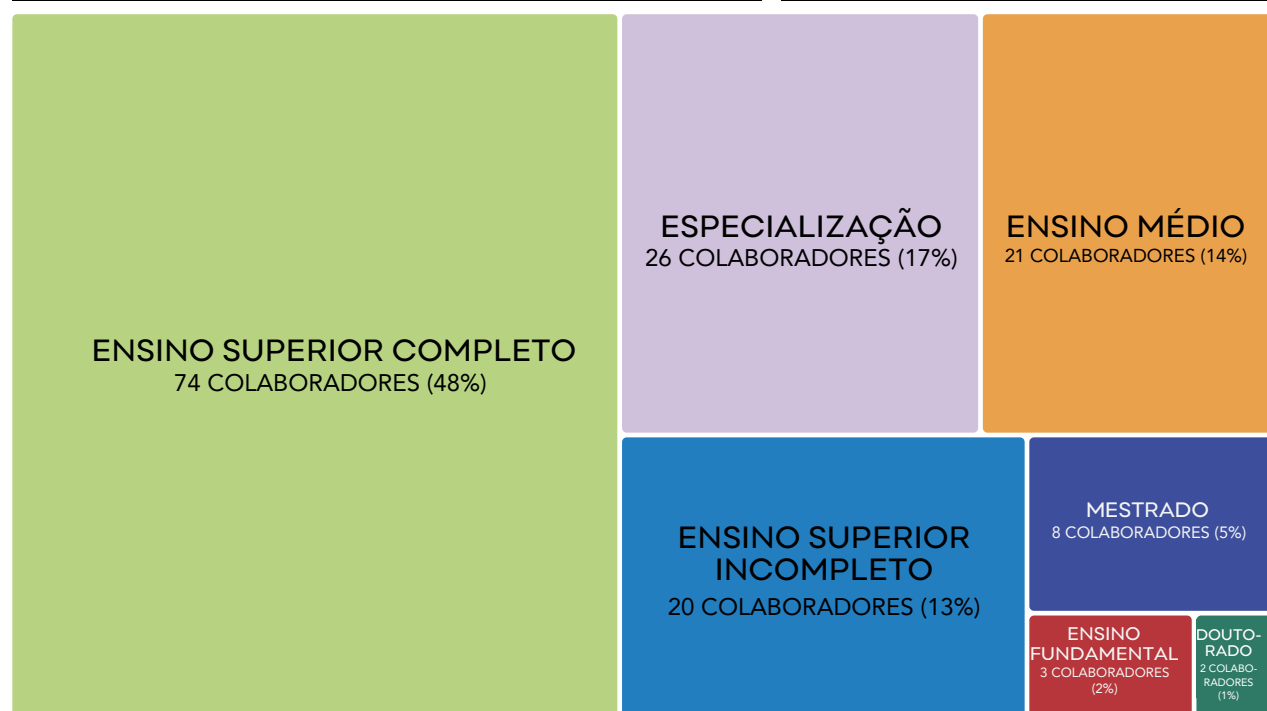
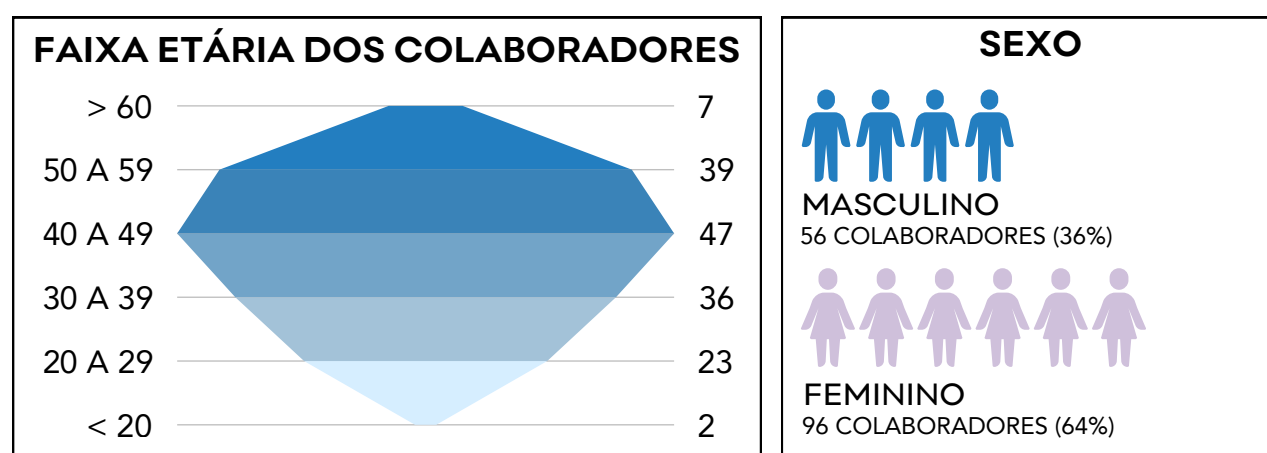
Com relação à idade, é possível observar pela pirâmide etária (Figura 03) que as faixas etárias predominantes estão entre 30 e 59 anos, sendo que a maioria dos colaboradores encontra-se na faixa de 40 a 49 anos (31%). Em termos de formação acadêmica, nota-se que a maioria dos servidores (71% do total) possui pelo menos nível superior completo, seguido por servidores com ensino médio ou superior incompleto (26% do total). Há um pequeno número de servidores com ensino fundamental e não há analfabetos na CTGM.

Figura 03 - Perfil dos servidores da CTGM (fev.24).



*Recrutamento amplo: Inclui Cargo Comissionado, Servidor Cedido, contratos SMSA/FGR e Processo Seletivo Simplificado

**Demais colaboradores: Terceirizados (MGS e ASSPROM), Cooperados (motoristas) e Estagiários.



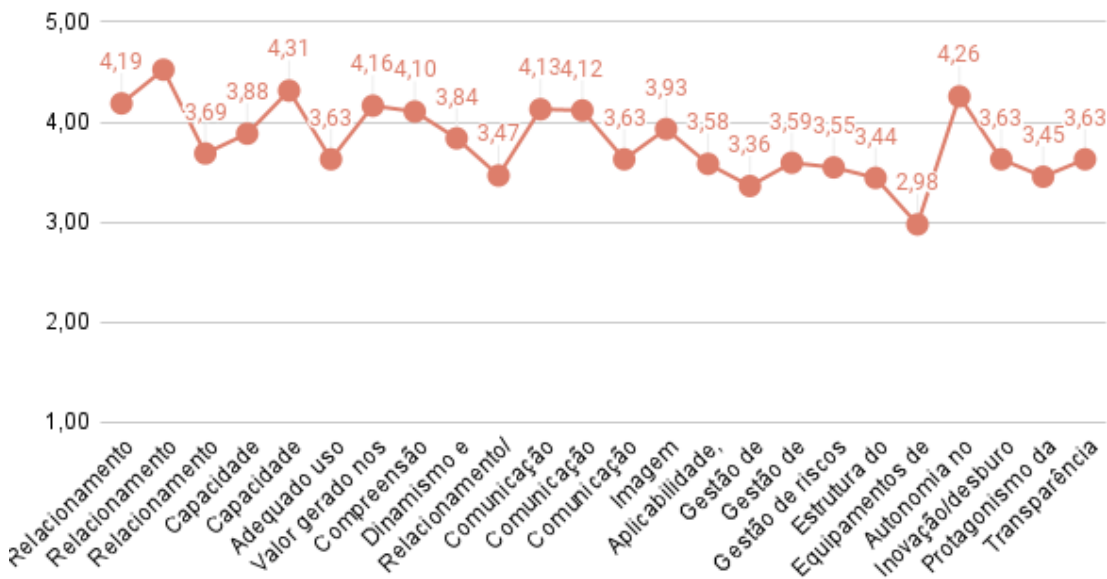
ANÁLISE SWOT

O questionário SWOT é uma ferramenta de análise estratégica que visa avaliar as forças (Strengths), fraquezas (Weaknesses), oportunidades (Opportunities) e ameaças (Threats) relacionadas a uma organização. A análise SWOT é frequentemente utilizada no contexto de gestão e planejamento estratégico para fornecer uma visão abrangente e sistemática do ambiente interno e externo de uma organização.

O questionário SWOT, aplicado na CTGM no último trimestre de 2023, foi respondido por 86 servidores. Foi utilizada uma escala de 1 a 5 para avaliar os fatores internos e externos à organização, bem como disponibilizadas perguntas de campo aberto para coletar opiniões e contribuições dos servidores. De acordo com a escala, em relação aos fatores internos, valores próximos a 1 indicariam “fraquezas” enquanto que valores próximos a 5, “forças”.

Os resultados da análise SWOT¹ revelaram notas médias para os fatores internos avaliados variando de 2,97 a 4,52, tendo como média o valor de 3,79. Isso demonstra uma avaliação geral positiva uma vez que os resultados médios encontram-se na faixa superior de avaliação (de 3² a 5), como apresentado na Figura 04.

Figura 04 - Notas médias dos fatores internos avaliados.



O detalhamento das notas médias por fator interno avaliado é apresentado no Quadro 02. Neste quadro, as notas destacadas em verde estão acima da média (3,79), enquanto que as de vermelho estão abaixo. Esta divisão permitiu diferenciar, em meio ao cenário notadamente otimista, o que poderíamos destacar como mais forte e mais fraco (ou menos forte) em relação aos fatores internos avaliados.³

1 A análise foi feita globalmente para toda a CTGM, consolidando-se os valores médios das notas realizadas de cada SUB.

2 Considerando o valor arredondado de 2,97 para 3.

3 Foram destacados em negrito os cinco fatores mais bem avaliados e os cinco mais mal avaliados.

Quadro 02 - Fatores internos classificados em ordem decrescente conforme nota média recebida.

Nº	FATORES INTERNOS	Nota média
1	Relacionamento com a chefia imediata	4,52
2	Capacidade técnica/qualificação da gestão	4,31
3	Autonomia no desenvolvimento dos trabalhos	4,26
4	Relacionamento com os colegas/pares	4,19
5	Valor gerado nos serviços prestados ou produtos entregues	4,16
6	Comunicação interna institucional (CONNECTA)	4,13
7	Comunicação interna no nível da sua diretoria/área de atuação (retorno/feedback sobre desempenho do servidor, orientações claras sobre as atividades a serem desenvolvidas, entre outras)	4,12
8	Compreensão acerca das atividades, estrutura e funções da CTGM	4,10
9	Imagem institucional	3,93
10	Capacidade técnica/qualificação dos servidores	3,88
11	Dinamismo e comprometimento dos servidores	3,84
12	Relacionamento com a gestão (alta administração)	3,69
13	Adequado uso dos recursos (humanos, tecnológicos, financeiros, materiais) nos serviços prestados ou produtos entregues	3,63
14	Comunicação externa da CTGM com outros órgãos/entidades da PBH	3,63
15	Inovação/desburocratização	3,63
16	Transparência em relação ao que é realizado dentro do órgão	3,63
17	Gestão de processos	3,59
18	Aplicabilidade, qualidade e quantidade de capacitações e treinamentos ofertados pela CTGM	3,58
19	Gestão de riscos	3,55
20	Relacionamento/entrosamento entre as unidades/áreas	3,47
21	Protagonismo da CTGM na participação e/ou suporte a decisões estratégicas na PBH	3,45
22	Estrutura do espaço físico (móvel, layout, conforto térmico etc)	3,44
23	Gestão de conflitos	3,36
24	Equipamentos de tecnologia (hardware, software, redes, internet)	2,98

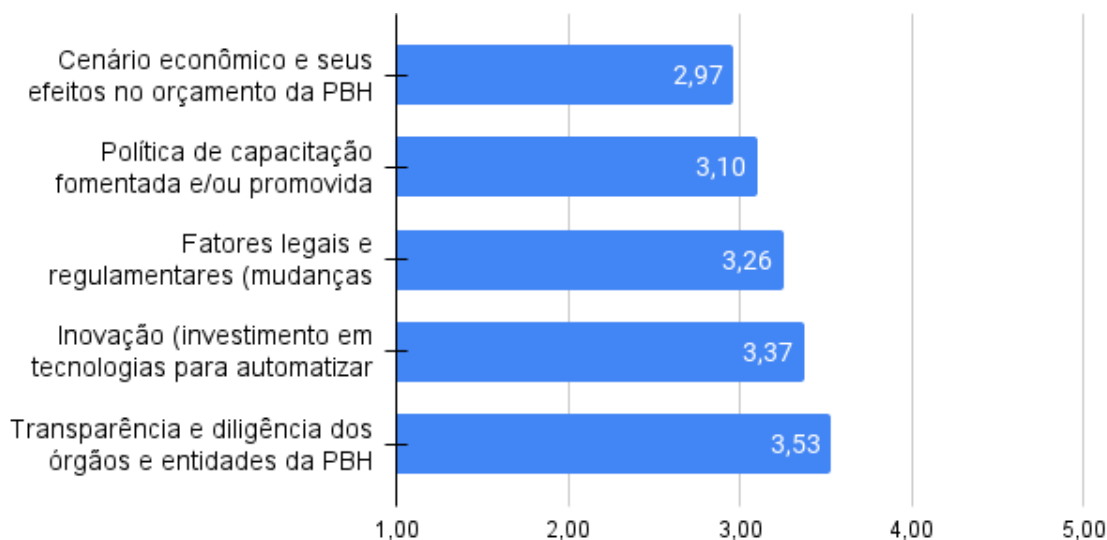
Em relação às perguntas abertas, os participantes consideram, principalmente⁴, que investir em capacitação contínua, treinamento e em melhorias na comunicação seria importante para maximizar as forças internas da CTGM; que qualificação técnica, credibilidade e comprometimento são destacados como forças pelos nossos clientes/parceiros; enquanto que a integração/interação com outras áreas da PBH, inclusive com a alta gestão da PBH, são pontos que necessitam de melhoria.

⁴ Esta análise reflete as opiniões subjetivas dos respondentes e que mais se repetiram.

Com relação aos fatores externos, também foi utilizada uma escala de 1 a 5 para avaliar os fatores, como também foram disponibilizadas perguntas de campo aberto para coletar opiniões e contribuições dos servidores. De acordo com a escala, em relação aos fatores externos, valores próximos a 1 indicariam “grande ameaças” enquanto que valores próximos a 5, “grandes oportunidades”.

Os resultados da análise SWOT revelaram notas médias para os fatores externos avaliados variando de 2,97 a 3,53, tendo como média o valor de 3,25. Isso demonstra uma avaliação geral positiva, tal qual sinalizado para o cenário interno, uma vez que os resultados médios encontram-se na faixa superior de avaliação (de 3⁵ a 5), como apresentado na Figura 05.

Figura 05 - Notas médias dos fatores externos avaliados.



Com relação às perguntas abertas, os participantes consideram, principalmente, que tecnologia, transparência e melhor divulgação da CTGM são tendências que podemos aproveitar, e que controle social é uma tendência para a qual não estamos preparados. Por fim, foram destacadas pelos participantes algumas prováveis ameaças como a perda de servidores e a mudança de gestão, com consequente descontinuidade de projetos e programas; e possíveis oportunidades como valorização das carreiras dos servidores, alinhamento com outros órgãos de controle interno (e.g. CGE, CGU) e liberação de acessos pela PRODABEL a bases de dados.

5 Considerando o valor arredondado de 2,97 para 3.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

MISSÃO

Promover o aperfeiçoamento da Gestão Pública e contribuir para a adequada aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade, 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
- Diversidade, Equidade e Inclusão
- Inovação
- Participação Social

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No Quadro 03, são apresentados os objetivos estratégicos definidos neste plano.

Quadro 03 - Objetivos Estratégicos da CTGM.

N	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO	RELAÇÃO COM A CADEIA DE VALOR
1	FOMENTAR O APERFEIÇOAMENTO DOS CONTROLES INTERNOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL	Este objetivo abarca as atividades relacionadas à implantação da política municipal de integridade na PBH; as ações concernentes ao aprimoramento da transparência dos órgãos da administração municipal; a implantação da LGPD na PBH; a realização de auditorias operacionais e o desenvolvimento de trilhas de auditoria nos órgãos e entidades; e ações internas para alcançar o nível 3 do IA-CM.	1 - Sistema central das funções de controle interno 2 - Auditoria 5 - Transparência e LGPD 6 - Integridade 10 - GRC
2	AUMENTAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DISCIPLINARES COM FOCO NA DURAÇÃO RAZOÁVEL E DISPONIBILIZAÇÃO DE DADOS ESTRATÉGICOS	Este objetivo busca alcançar o cumprimento integral do prazo legal dos PADs e disponibilizar dados estratégicos relacionados à atuação da atividade correicional.	3 - Corregedoria 10 - GRC
3	IMPLANTAR AÇÕES DE CONTROLE E PARTICIPAÇÃO SOCIAL, TENDO COMO FOCO UMA OUVIDORIA QUE ATUA JUNTO À SOCIEDADE	Este objetivo engloba as ações da CTGM que promovem o fomento do controle e da participação social, por meio de uma atuação "in loco" da Subcontroladoria de Ouvidoria junto à sociedade Belo Horizontina, tanto nos eventos de "Ouvidoria Itinerante", quanto nas "Ouvidorias in loco". Também estão contemplados neste objetivo os projetos desenvolvidos pela CTGM de promoção da cidadania: "Aluno Auditor" e "Ouvidor Jovem".	4 - Ouvidoria 7 - Controle e participação social 10 - GRC
4	INSTITUCIONALIZAR E DESENVOLVER GRC NA CTGM	Este objetivo tem como principal finalidade integrar as subcontroladorias, aumentar a transparência interna, estimular o compartilhamento de recursos utilizados e projetos desenvolvidos, melhorar a comunicação interna, aumentar o engajamento dos servidores e fomentar o desenvolvimento dos líderes. Espera-se, também, que sejam desenvolvidas diretrizes e práticas efetivas de governança e gerenciamento de riscos dentro da CTGM.	1 - Sistema central das funções de controle interno 2 - Auditoria 3 - Corregedoria 4 - Ouvidoria 5 - Transparência e LGPD 6 - Integridade 7 - Controle e participação social 8 - Gestão de pessoas 9 - Administração interna 10 - GRC 11 - Ambiente
5	INTEGRAR E VALORIZAR OS SERVIDORES	Este objetivo visa o desenvolvimento de atividades que promovam a valorização dos servidores, em termos de capacitação, melhores equipamentos e infraestrutura e, também, a implementação de práticas que aumentem a participação e reconhecimento dos servidores.	8 - Gestão de pessoas 9 - Administração interna 10 - GRC 11 - Ambiente

PROJETOS ESTRATÉGICOS

Serão acompanhados 02 projetos em nível estratégico que envolvem a participação de todas as Subcontroladorias. O planejamento dos referidos projetos levou em consideração seu desenvolvimento ao longo do primeiro ano, ou seja, todas entregas estão previstas para até março de 2025 (Anexo III). A definição das atividades a serem desenvolvidas em tais projetos para o segundo biênio deste plano estratégico será realizada no último trimestre de 2024, após verificadas as entregas previstas que foram realizadas, de forma que será possível redimensionar seus escopos. Foi adotada a metodologia PM Canvas⁶ para gerenciamento dos projetos e a plataforma *Click up* para fazer o acompanhamento.

Quadro 04 - Projetos Estratégicos da CTGM.⁷

N	Projeto	Objetivo
1	Painel BI CTGM	Desenvolver painéis de indicadores da CTGM, que visam combater a falta de informação e melhorar a comunicação e a transparência entre as Subcontroladorias.
2	GRC CTGM	Desenvolvimento e implementação de metodologia para integração entre as SUBs, no sentido de aprimorar a governança e gerenciamento de riscos.

6 Criado pelo professor José Finocchio Júnior, este método é ideal para ser utilizado em ambientes que priorizam a criatividade e o dinamismo em seus negócios, permitindo uma melhor compreensão visual dos conceitos de um projeto, o engajamento da equipe e a rápida tomada de decisões. O Project Model Canvas concilia uma abordagem ágil e adaptativa com os fundamentos do Guia PMBOK® 5a edição, apresentando-os de maneira amigável ao cérebro, por meio de técnicas da neurogestão.

7 Além dos projetos supracitados, também estão em fase inicial de planejamento os seguintes: Metodologia de Serviços de Consultoria e LGPD PBH. Há ainda o projeto Transparência em 1º Lugar em desenvolvimento e acompanhamento na DITR/SUTRANSP.

INDICADORES ESTRATÉGICOS

Serão monitorados 18 indicadores⁸ neste plano estratégico, sendo que desses apenas o Índice de satisfação do cidadão com o "Zap Folia!" foi recém criado e não estava presente nos instrumentos de planejamento e gestão anteriores. É prevista a criação de mais 05 indicadores no primeiro ano de implantação do plano (Quadro 05).

Quadro 05 - Indicadores de desempenho do Plano Estratégico 24-25.

N	NOMENCLATURA	DESCRIÇÃO	META 2024	META 2025
1	Demandas de ouvidoria encerradas dentro do prazo	Mede o percentual total de demandas de ouvidoria encerradas dentro do prazo legal (30 dias prorrogáveis por mais 30 dias) durante o ano de apuração.	80%	85%
2	Demandas de LAI encerradas dentro do prazo	Mede o percentual total de demandas LAI encerradas dentro do prazo legal (20 dias prorrogáveis por mais 20 dias) durante o ano de apuração.	95%	95%
3	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.	7,00	7,00
4	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.	7,50	7,50
5	Redução do tempo médio de tramitação dos PADS	Mede o tempo médio de tramitação dos PAD's encerrados no ano de apuração.	14,00	13,00
6	Redução do passivo de processos disciplinares e procedimentos preliminares de apuração em andamento	Mede o percentual total de processos disciplinares e procedimentos preliminares encerrados no ano de apuração em relação ao total do passivo definido para o ano.	75%	75%
7	Percentual de recomendações de auditoria adimplidas	Mede a quantidade total de recomendações de auditoria, monitoradas no ano de apuração, que foram adimplidas.	95%	95%
8	Índice de desempenho do Projeto Aluno Auditor	Mede o desempenho do Projeto Aluno Auditor em relação ao objetivo de desenvolvimento do "Pertencimento e Protagonismo" nos estudantes participantes.	0,85	0,85
9	Índice de desempenho do Projeto Ouvidor Jovem	Mede o desempenho do Projeto Ouvidor Jovem em relação ao objetivo de desenvolvimento do "Pertencimento e Protagonismo" nos estudantes participantes.	0,85	0,85
10	Quantidade de eventos do Programa Controladoria em Movimento realizados	Mede o somatório total de pontos relativos ao eventos do Programa Controladoria em Movimento realizados durante o ano.	50	50

⁸ Importante destacar que esse quantitativo de indicadores não esgota o número total de indicadores existentes no órgão.

N	NOMENCLATURA	DESCRIÇÃO	META 2024	META 2025
11	Quantidade de parcerias estratégicas firmadas	Mede a quantidade total de parcerias estratégicas firmadas no ano de apuração.	4	4
12	Índice de satisfação dos servidores com a comunicação interna do Órgão (CONECTA)	Mede a satisfação dos servidores com a comunicação interna da CTGM - especificamente o CONECTA, por meio de pesquisas eletrônicas	4,5	4,5
13	Índice de satisfação com os eventos de integração	Mede a satisfação dos servidores com os eventos de integração da CTGM, por meio de pesquisas eletrônicas	4,5	4,5
14	Percentual de horas dedicadas à Capacitação Profissional	Mede o número de horas efetivamente utilizado para capacitação, no ano de apuração, em relação ao número de horas de capacitação definido	100%	100%
15	Percentual de Redução de Papel A4	Mede a redução do consumo de Papel A4 por meio de campanhas educacionais e mudanças de procedimentos internos	5%	5%
16	Quantidade de trilhas de auditoria homologadas	Mede a quantidade total de trilhas de auditoria homologadas no ano de apuração	15	15
17	Índice de satisfação do cidadão com o "Zap Folia!"	Mede a satisfação do cidadão com o serviço "Zap Folia" (no período oficial do carnaval), por meio de pesquisa eletrônica a ser respondida ao final do atendimento.	4,0	4,0
18	Índice de depreciação do parque computacional da CTGM	Mede o índice de depreciação do parque computacional da CTGM, considerando-se apenas hardware (desktops, notebooks)	15%	25%
19	Maturidade em Gestão de Riscos	Em desenvolvimento	-	-
20	Índice de Integridade ⁹	Em desenvolvimento	-	-
21	Maturidade em Governança	Em desenvolvimento	-	-
22	Índice de Transparência Ativa	Em desenvolvimento	-	-
23	LGPD	Em desenvolvimento	-	-

⁹ Este indicador será desenvolvido pelo Comitê de Integridade da CTGM.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O êxito alcançado pelo Plano Estratégico 2020-2023 foi fruto da colaboração de todos os membros da equipe e do início da implementação de uma cultura de gestão estratégica na CTGM.

Os projetos e indicadores delineados para o biênio 2024-2025 estabelecem metas tangíveis para os objetivos estipulados. Dessa forma, o presente planejamento delinea os recursos indispensáveis para a concretização da visão institucional proposta.

À medida que avançamos na etapa de execução e monitoramento dos projetos, ajustes podem se fazer necessários para garantir o alcance das metas, afinal o planejamento estratégico não é uma peça estática. Ao longo de sua implementação, são necessários monitoramento, atualizações e eventuais correções de rumo.

Destaca-se a importância do comprometimento e do envolvimento de todos os colaboradores na realização dos projetos e ações, pois serão fundamentais para garantir os resultados bem-sucedidos deste Planejamento Estratégico, assim como para a consolidação da cultura de gestão estratégica.

ANEXO I - MAPA ESTRATÉGICO PE 24-25 CTGM

