



ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO:

Uma proposta para a 3ª Coordenadoria de
Controle e Inspeção do Tribunal de Contas do
Estado de Sergipe

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA A 3ª COORDENAÇÃO DE CONTROLE E INSPEÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SERGIPE

Relatório técnico apresentado pelo mestrando **Wallace Hora Lessa Filho** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente **Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça** como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

L638e Lessa Filho, Wallace Hora
Elaboração do planejamento estratégico no setor público : uma proposta para a 3ª Coordenação de Controle e Inspeção do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe / Wallace Hora Lessa Filho ; orientador Claudio Márcio Campos Mendonça. – São Cristóvão, SE, 2025.
24 p. : il.

Relatório técnico conclusivo (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2025.

1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico – Metodologia. 3. Governança pública. I. Sergipe. Tribunal de Contas. II. Mendonça, Claudio Márcio Campos, orient. III. Título.

CDU 35.08:005.21(813.7)

Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

05

Objetivos da proposta de intervenção

06

Diagnóstico e análise

07

Proposta de intervenção

15

Diretrizes Estratégicas

17

Referências

27

Protocolo de recebimento

28

SUMÁRIO

RESUMO

O objetivo central do trabalho é elaborar um plano estratégico institucional para a 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), com foco na modernização da atuação técnica, aumento da efetividade das auditorias públicas e garantia da sustentabilidade institucional diante de desafios como a obsolescência tecnológica, escassez de recursos humanos e demandas crescentes por transparência e controle. O plano visa alinhar a atuação da unidade às melhores práticas em administração pública, consolidando sua contribuição à boa governança e ao interesse público, desenvolvido como produto técnico da disciplina "Planejamento e Administração Estratégica", integrante do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS).

Este trabalho apresenta um plano estratégico construído para a 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do TCE/SE, utilizando ferramentas metodológicas consagradas, como as análises PESTEL e SWOT (qualitativa e quantitativa), a Matriz de Eisenhower, o Balanced Scorecard (BSC) e a metodologia OKR (Objectives and Key Results). A partir de um diagnóstico estratégico do ambiente interno e externo, foram identificadas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, permitindo a formulação de diretrizes estratégicas que compreendem a definição de missão, visão de futuro e valores institucionais. O plano propõe objetivos distribuídos em quatro perspectivas (sociedade, processos internos, aprendizado e crescimento, e orçamentário-financeira), associados a metas mensuráveis em horizonte de até quatro anos. A estruturação do plano de ação, fundamentada em literatura especializada (Hitt et al., 2008; Kaplan e Norton, 2004; Oliveira, 2011), busca promover alinhamento estratégico, qualificação técnica contínua e maior impacto social das atividades fiscalizatórias, consolidando a 3ª CCI como unidade de referência na administração pública estadual.



APRESENTAÇÃO DA COORDENADORIA

A 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) é uma unidade técnica vinculada ao Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), responsável pela realização de auditorias, inspeções e instruções processuais especializadas no âmbito do controle externo da administração pública estadual e municipal. Suas atribuições incluem o levantamento, acompanhamento e monitoramento de processos, elaboração de pareceres técnicos, realização de estudos normativos, esclarecimentos processuais, e execução de auditorias e inspeções in loco, além da elaboração do Plano Anual de Trabalho. A atuação da 3ª CCI está organizada por áreas temáticas, definidas a cada biênio, e orientada por critérios técnicos de legalidade, economicidade e eficiência, conforme preconiza a legislação vigente e os princípios da administração pública.

Caracterizada por uma equipe com sólida formação técnica e experiência acumulada, a 3ª CCI desempenha papel estratégico na missão institucional do TCE/SE, subsidiando os conselheiros em suas decisões e contribuindo para a efetividade do controle dos recursos públicos. A unidade se destaca pela autonomia relativa na organização de suas atividades, pelo domínio da legislação específica do setor e pela valorização da qualidade técnica em seus pareceres. No entanto, enfrenta desafios significativos, como o risco de descontinuidade funcional devido à iminente aposentadoria de servidores, limitações orçamentárias e necessidade de modernização tecnológica, fatores que exigem planejamento estratégico estruturado e ações voltadas à inovação, capacitação e sustentabilidade institucional.

PÚBLICO-ALVO DA PROPOSTA

O público-alvo deste trabalho é, em primeiro plano, composto pelos servidores da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE), incluindo auditores, técnicos e gestores diretamente envolvidos nas atividades de fiscalização, instrução processual e auditoria pública. São esses profissionais os principais beneficiários das diretrizes, metas e propostas de modernização contidas no plano estratégico, uma vez que sua implementação impacta diretamente a rotina operacional, a qualificação técnica da equipe e a eficiência dos processos internos.

Além da equipe da 3ª CCI, o trabalho também se destina aos conselheiros do TCE/SE, que atuam como tomadores de decisão nos julgamentos das contas públicas e dependem de subsídios técnicos qualificados para fundamentar suas deliberações. O plano estratégico elaborado visa, portanto, contribuir para a melhoria da qualidade e da tempestividade das manifestações técnicas que subsidiam o processo decisório da Corte, fortalecendo o controle externo e a governança pública.

De forma mais ampla, o trabalho pode interessar ainda a outros públicos envolvidos com a fiscalização e o controle da administração pública, como o Ministério Público de Contas, gestores de órgãos jurisdicionados, instituições de ensino superior e pesquisadores da área de Administração Pública. A adoção de metodologias modernas de planejamento e a preocupação com resultados e inovação tornam o conteúdo relevante para todos que buscam aprimorar a atuação institucional no setor público com foco em eficiência, legalidade e responsabilidade social.

OBJETIVOS DA PROPOSTA

Os objetivos da proposta concentram-se em estruturar um plano estratégico que responda de forma efetiva aos principais desafios enfrentados pela 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe (TCE/SE). Entre esses desafios estão a iminente evasão do corpo técnico por aposentadoria, a baixa adoção de tecnologias analíticas, a ausência de planejamento sucessório e as limitações orçamentárias que impactam diretamente a capacidade operacional da unidade. Assim, a proposta visa promover o fortalecimento institucional por meio da modernização de processos, da padronização de rotinas, da ampliação do uso de ferramentas tecnológicas e da qualificação continuada dos servidores, com vistas à sustentabilidade técnico-operacional e à continuidade da qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a proposta tem como objetivo alinhar a atuação da 3ª CCI às diretrizes contemporâneas de gestão pública orientada a resultados, com foco na promoção da boa governança, da transparência e da efetividade do gasto público. Busca-se, com isso, tornar a coordenadoria uma referência em auditoria pública no âmbito do TCE/SE, reconhecida por sua excelência técnica, agilidade na instrução processual e contribuição efetiva à melhoria das políticas públicas. A definição de objetivos estratégicos mensuráveis, distribuídos nas perspectivas do Balanced Scorecard, bem como a adoção da metodologia OKR, reforça o compromisso da proposta com a entrega de valor público e a transformação institucional sustentável.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O diagnóstico estratégico da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) do TCE/SE baseou-se na identificação de fatores internos e externos que influenciam sua atuação. A análise do ambiente externo foi realizada por meio da ferramenta PESTEL, contemplando dimensões políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, ecológicas e legais. Foram evidenciadas oportunidades, como o avanço da transformação digital no setor público, a crescente valorização do controle social, a possibilidade de renovação do quadro técnico, a ampliação das auditorias orientadas a resultados e o uso de dados públicos integrados. Ao mesmo tempo, o estudo revelou ameaças relevantes, como a aposentadoria iminente da equipe, restrições orçamentárias, obsolescência tecnológica, alta complexidade normativa e pressões institucionais que podem comprometer a autonomia técnica.

Internamente, foram identificados pontos fortes como o corpo técnico experiente, a cultura organizacional voltada à qualidade, o domínio da legislação de controle externo e a integração entre unidades técnicas. Como fragilidades, destacam-se a falta de planejamento sucessório, a baixa adoção de tecnologias analíticas, a concentração de tarefas em poucos servidores, rotinas operacionais manuais e pouca diversidade de perfis técnicos. A utilização de matrizes analíticas, como SWOT e Eisenhower, permitiu correlacionar essas variáveis, evidenciando os aspectos prioritários para formulação de estratégias. Assim, o diagnóstico forneceu subsídios concretos para o desenvolvimento de um plano estratégico voltado à modernização da unidade, à sustentabilidade institucional e à ampliação do impacto do controle externo exercido pela 3ª CCI.



1 - ANÁLISE AMBIENTAL (DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL)

1.1 - AMBIENTE EXTERNO

NA análise ambiental realizada por meio da ferramenta PESTEL constituiu uma etapa fundamental do diagnóstico estratégico da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) do TCE/SE, permitindo examinar, de forma estruturada, os fatores externos que influenciam a atuação da unidade. No campo político, identificaram-se pressões institucionais, interferências no escopo técnico e desafios relacionados à autonomia das manifestações. Em termos econômicos, destacou-se a iminente aposentadoria da equipe técnica, a escassez de recursos para capacitação e modernização e os impactos das crises fiscais nos entes auditados. No aspecto social, observou-se o envelhecimento do quadro funcional, a valorização crescente do controle externo pela sociedade e a necessidade de garantir a continuidade da memória institucional.

No eixo tecnológico, a análise revelou o baixo nível de digitalização de alguns órgãos auditados, a carência de capacitação em ferramentas avançadas e a necessidade urgente de automatizar tarefas rotineiras. Do ponto de vista ecológico, foram destacados o aumento da demanda por auditorias ambientais, a exigência por sustentabilidade nas práticas públicas e o incentivo ao uso de tecnologias de menor impacto ambiental. No campo legal, ressaltaram-se a complexidade normativa, as exigências da Lei nº 14.133/2021, os riscos ligados à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e a pressão por maior transparência nas manifestações técnicas. Os resultados da análise PESTEL evidenciaram um ambiente externo dinâmico e desafiador, indicando a necessidade de adaptação estratégica da 3ª CCI para manter sua efetividade e relevância institucional frente às transformações do setor público.

Quadro 1 - Análise PESTEL

<p>Fatores Políticos</p> <p>Interferências institucionais e demandas de conselheiros ou MPs podem afetar a autonomia técnica; mudanças internas geram instabilidade no escopo da atuação.</p>	<p>Fatores Tecnológicos</p> <p>Baixo uso de ferramentas de auditoria digital e BI; necessidade de automatizar tarefas repetitivas e superar baixa digitalização de órgãos auditados.</p>	<p>Fatores Econômicos</p> <p>Risco crítico de evasão funcional por aposentadorias e limitações orçamentárias dificultam reposição e capacitação; crises fiscais nos entes auditados aumentam a complexidade dos processos.</p>
<p>Fatores Ecológicos</p> <p>Adoção de práticas sustentáveis começa a ser exigida; auditorias ambientais emergem como demanda crescente, exigindo capacitação específica.</p>	<p>Fatores Sociais</p> <p>Envelhecimento da força de trabalho e risco de perda de conhecimento tácito; crescente pressão social por eficiência, transparência e controle.</p>	<p>Fatores Legais</p> <p>Elevada complexidade normativa (ex: Lei 14.133/21); LGPD e exigências formais aumentam o risco de falhas técnicas; maior exigência de transparência e conformidade jurídica.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

1.2 – AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

O ambiente externo representa o conjunto de fatores incontrolláveis que influenciam direta ou indiretamente a atuação da organização. Para fins analíticos, a 3ª CCI do TCE/SE utilizou a matriz PESTEL (Johnson, Scholes & Whittington, 2008), incorporando as dimensões política, econômica, sociocultural, tecnológica, ecológica e legal.

O ambiente interno refere-se aos fatores controláveis que afetam a capacidade de resposta estratégica da organização. O diagnóstico da 3ª CCI revela uma estrutura marcada por qualificação técnica consolidada, mas atravessada por desafios operacionais, tecnológicos e sucessórios.

A análise ambiental da 3ª CCI do TCE/SE revela uma organização tecnicamente robusta, com reputação consolidada e cultura voltada à excelência. Contudo, enfrenta desafios relevantes de natureza estratégica, operacional e gerencial. A iminente evasão funcional, somada à ausência de sucessão estruturada e à lentidão na adoção tecnológica, constitui uma combinação crítica que pode comprometer o desempenho institucional se não for enfrentada com celeridade e planejamento.

Nesse sentido, recomenda-se:

- A implementação urgente de um plano de sucessão e mentoria técnica;
- O investimento em capacitação digital e multidisciplinar;
- A revisão e formalização dos procedimentos internos de trabalho;
- O fortalecimento da cultura de inovação, com ênfase em auditoria orientada a resultados e ESG.

Essa abordagem está em consonância com as boas práticas de governança e de planejamento estratégico no setor público (Kaplan & Norton, 2004; Oliveira, 2011), e posiciona a 3ª CCI como agente estratégico de transformação do controle externo no TCE/SE.

Quadro 2 – Análise Ambiental

	Oportunidades (+)	Ameaças (-)
Ambiente Externo	Avanço da transformação digital no setor público	Aposentadoria imediata da maior parte do quadro técnico.
	Crescimento da Demanda Social por Transparência e Controle	Restrição orçamentária para reposição e capacitação.
	Fortalecimento das auditorias em políticas públicas e resultados	Desalinhamento entre expectativas do relator e capacidade operacional.
	Renovação do quadro por concurso público	Pressão política ou institucional sobre o escopo técnico.
	Utilização de dados públicos abertos e integrados.	Obsolescência tecnológica.
	Pontos Fortes (+)	Pontos Fracos (-)
Ambiente Interno	Corpo técnico consolidado e qualificado.	Aposentadoria iminente da equipe e risco de perda de conhecimento tácito.
	Cultura organizacional voltada à qualidade técnica.	Falta de planejamento sucessório.
	Experiência acumulada na condução de auditorias e inspeções.	Baixa capacidade interna de absorver novas demandas complexas.
	Domínio da legislação específica do controle externo.	Limitada adoção de tecnologias analíticas e automatizadas.
	Possibilidade de repactuar rotinas internas e fluxos de trabalho.	Gargalos nos processos internos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

1.3 - IMPORTÂNCIA X URGÊNCIA

Neste tópico, aprofundaremos a análise do ambiente organizacional da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção (3ª CCI) do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe, com foco na compreensão das variáveis estratégicas a partir das dimensões de importância e urgência.

Nosso objetivo é demonstrar como as ferramentas de diagnóstico – Análise PESTEL, Matriz SWOT e Matriz de Eisenhower – podem ser integradas de forma complementar para apoiar a priorização de ações, decisões estratégicas e alocação eficiente de recursos no setor público.

Abordaremos:

- A relevância da Análise PESTEL na identificação de pressões e tendências do ambiente externo (político, econômico, social, tecnológico, ecológico e legal);
- A contribuição da SWOT para o reconhecimento dos pontos fortes e fracos internos, bem como das oportunidades e ameaças externas;
- A aplicação da Matriz de Eisenhower, como ferramenta prática de hierarquização das variáveis, permitindo distinguir o que deve ser feito com prioridade imediata e o que pode ser planejado para médio e longo prazo.

A reflexão central que orientará nossa análise é: “Quais fatores realmente exigem ação imediata e quais devem ser acompanhados com atenção estratégica?”

Essa abordagem possibilita alinhar capacidade interna, contexto externo e visão de futuro, fornecendo uma base sólida para decisões públicas fundamentadas, tempestivas e voltadas à geração de valor para a sociedade.

Quadro 3 – Matriz de Eisenhower

	Urgente	Não Urgente
Mais Importante	Se é Importante e Urgente: Faça Agora	Se é Importante, mas Não Urgente: Programe
Menos Importante	Se não é importante, mas é urgente: Delegue	Se Não é importante nem Urgente: Elimine

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

1.3.1 - IMPORTÂNCIA X URGÊNCIA - AMBIENTE EXTERNO

Quadro 4 – Matriz de Eisenhower – Oportunidades e Ameaças

	Urgente	Não Urgente
Mais importante	<p><u>Oportunidade:</u> Avanço da transformação digital no setor público. Crescimento da demanda social por transparência e controle. Fortalecimento das auditorias em políticas públicas e resultados.</p> <p><u>Ameaça:</u> Aposentadoria imediata da maior parte do quadro técnico. Restrição orçamentária para reposição e capacitação. Desalinhamento entre expectativas do relator e capacidade operacional.</p>	<p><u>Oportunidade:</u> Renovação do quadro por concurso público. Utilização de dados públicos abertos e integrados.</p> <p><u>Ameaça:</u> Pressão política ou institucional sobre o escopo técnico. Obsolescência tecnológica.</p>
Menos importante	<p><u>Oportunidade:</u> Normatização e padronização nacional dos Tribunais de Contas. Iniciativas sustentáveis e ESG no setor público.</p> <p><u>Ameaça:</u> Alta complexidade e volume de normas aplicáveis.</p>	<p><u>Oportunidade:</u> Parcerias com órgãos de controle e instituições de ensino.</p> <p><u>Ameaça:</u> Baixa capacidade de adaptação a novos temas de auditoria Judicialização de processos e insegurança jurídica.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 5 - Priorização de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	
1.	Avanço da transformação digital no setor público.
2.	Crescimento da demanda social por transparência e controle.
3.	Fortalecimento das auditorias em políticas públicas e resultados.
4.	Renovação do quadro por concurso público.
5.	Utilização de dados públicos abertos e integrados.
6.	Normatização e padronização nacional dos Tribunais de Contas.
7.	Iniciativas sustentáveis e ESG no setor público.
8.	Parcerias com órgãos de controle e instituições de ensino.
Ameaças	
1.	Aposentadoria imediata da maior parte do quadro técnico.
2.	Restrição orçamentária para reposição e capacitação.
3.	Desalinhamento entre expectativas do relator e capacidade operacional.
4.	Pressão política ou institucional sobre o escopo técnico.
5.	Obsolescência tecnológica.
6.	Alta complexidade e volume de normas aplicáveis.
7.	Baixa capacidade de adaptação a novos temas de auditoria
8.	Judicialização de processos e insegurança jurídica.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

1.3.2 – IMPORTÂNCIA X URGÊNCIA – AMBIENTE INTERNO

Quadro 6 – Matriz de Eisenhower – Pontos fortes e Pontos fracos

	Urgente	Não Urgente
Mais importante	<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <p>Corpo técnico consolidado e qualificado. Cultura organizacional voltada à qualidade técnica. Experiência acumulada na condução de auditorias e inspeções.</p> <p><u>Pontos Fracos:</u></p> <p>Aposentadoria iminente da equipe e risco de perda de conhecimento tácito. Falta de planejamento sucessório. Baixa capacidade interna de absorver novas demandas complexas.</p>	<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <p>Domínio da legislação específica do controle externo.</p> <p><u>Pontos Fracos:</u></p> <p>Limitada adoção de tecnologias analíticas e automatizadas.</p>
Menos importante	<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <p>Possibilidade de repactuar rotinas internas e fluxos de trabalho. Autonomia relativa na organização do trabalho.</p> <p><u>Pontos Fracos:</u></p> <p>Gargalos nos processos internos. Falta de padronização formal em alguns procedimentos. Rotinas operacionais excessivamente manuais ou repetitivas.</p>	<p><u>Pontos Fortes:</u></p> <p>Acesso a ferramentas e sistemas internos do TCE/SE. Integração com outras CCIs e setores técnicos.</p> <p><u>Pontos Fracos:</u></p> <p>Baixa diversidade de perfis técnicos.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 7 – Priorização de Oportunidades e Ameaças

Pontos Fortes	
1.	Corpo técnico consolidado e qualificado.
2.	Cultura organizacional voltada à qualidade técnica.
3.	Experiência acumulada na condução de auditorias e inspeções.
4.	Domínio da legislação específica do controle externo.
5.	Possibilidade de repactuar rotinas internas e fluxos de trabalho.
6.	Autonomia relativa na organização do trabalho.
7.	Acesso a ferramentas e sistemas internos do TCE/SE.
8.	Integração com outras CCIs e setores técnicos.
Pontos Fracos	
1.	Aposentadoria iminente da equipe e risco de perda de conhecimento tácito.
2.	Falta de planejamento sucessório.
3.	Baixa capacidade interna de absorver novas demandas complexas.
4.	Limitada adoção de tecnologias analíticas e automatizadas.
5.	Gargalos nos processos internos.
6.	Falta de padronização formal em alguns procedimentos.
7.	Rotinas operacionais excessivamente manuais ou repetitivas.
8.	Baixa diversidade de perfis técnicos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

1.4 - DEFINIÇÃO DAS AÇÕES PRIORITÁRIAS

A Matriz SWOT Quantitativa representa uma evolução da análise SWOT tradicional ao introduzir critérios de ponderação e correlação entre fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), permitindo uma priorização mais objetiva das variáveis estratégicas (Oliveira, 2011). Diferente da abordagem qualitativa, que apenas lista os elementos, a versão quantitativa atribui pesos e escores para mensurar o impacto relativo de cada item, favorecendo decisões mais racionais e baseadas em dados. No caso da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do TCE/SE, essa matriz possibilitou identificar, por exemplo, a forte correlação entre a aposentadoria iminente do corpo técnico e a ameaça de perda de continuidade institucional, além de destacar o potencial da transformação digital quando associada aos pontos fortes técnicos já existentes. Assim, conforme argumentam Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), essa ferramenta contribui significativamente para o alinhamento estratégico, ao transformar percepções subjetivas em análises comparativas que sustentam a formulação de estratégias mais eficazes.

Quadro 8 – Matriz SWOT Quantitativa

		Oportunidades				Ameaças				TOTAL
		Fatores externos →	Fatores internos	↓						
		Avanço da transformação digital no setor público.	Crescimento da demanda social por transparência e controle.	Fortalecimento das auditorias em políticas públicas e resultados.	Renovação do quadro por concurso público.	Aposentadoria imediata da maior parte do quadro técnico.	Restrição orçamentária para reposição e capacitação.	Desalinhamento entre expectativas do relator e capacidade operacional.	Pressão política ou institucional sobre o escopo técnico.	
Pontos Fortes	Corpo técnico consolidado e qualificado.	6	3	6	3	3	1	1	3	26
	Cultura organizacional voltada à qualidade técnica.	3	6	6	3	3	3	1	3	28
	Experiência acumulada na condução de auditorias e inspeções.	6	3	6	1	3	1	1	3	24
	Domínio da legislação específica do controle externo.	3	6	3	1	1	3	3	3	23
Pontos Fracos	Aposentadoria iminente da equipe e risco de perda de conhecimento tácito.	3	1	1	6	6	3	3	6	29
	Falta de planejamento sucessório.	3	1	1	6	6	3	3	6	29
	Baixa capacidade interna de absorver novas demandas complexas.	6	3	3	3	3	6	3	6	33
	Limitada adoção de tecnologias analíticas e automatizadas.	6	1	3	3	3	6	3	6	31
TOTAL		36	24	29	26	28	26	18	36	223

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

2 - DEFINIR AS DIRETRIZES ESTRATÉGICAS (MISSÃO, VISÃO E VALORES)

As diretrizes estratégicas que envolvem o negócio e a missão da organização constituem os fundamentos que orientam sua razão de existir, seu posicionamento institucional e a forma como pretende gerar valor para a sociedade (Oliveira, 2011). A definição clara do negócio permite delimitar o campo de atuação da entidade, enquanto a missão expressa o propósito essencial da organização, destacando o que faz, para quem faz e de que modo pretende enfrentar seus desafios (Drucker, 2001). No caso da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do TCE/SE, identificou-se como negócio o controle externo da administração pública por meio de auditorias e instruções processuais especializadas. Já sua missão está centrada em promover a boa governança e a efetividade do gasto público com imparcialidade, rigor técnico e orientação para resultados. Esse alinhamento entre identidade institucional e ação estratégica é fundamental para assegurar coerência nas decisões e fortalecer o papel da organização como agente de transformação no setor público (Hitt; Ireland; Hoskisson, 2008).

2.1 - Missão

Promover a boa gestão dos recursos públicos por meio de auditorias, inspeções e instruções técnicas imparciais, com foco em inovação, continuidade e transparência.

2.2 - Visão

Ser uma unidade técnica de referência no TCE/SE em auditoria pública orientada a resultados, reconhecida pela excelência, inovação, agilidade e impacto na promoção da boa gestão e da transparência no uso dos recursos públicos.

2.3 - Valores

- Compromisso com o Interesse Público;
- Excelência Técnica;
- Ética e Imparcialidade;
- Respeito e Colaboração;
- Responsabilidade com a Entrega;
- Transmissão de Conhecimento;
- Cultura do Rigor Jurídico e Processual;
- Resiliência Operacional;
- Inovação e Abertura à Transformação Digital;
- Foco em Resultados e Valor Público.

3 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, INDICADORES DE DESEMPENHO E METAS UTILIZANDO O BSC

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton (1997), que visa traduzir a missão e a visão de uma organização em objetivos e indicadores distribuídos em quatro perspectivas interdependentes: financeira, clientes (ou sociedade, no caso do setor público), processos internos, e aprendizado e crescimento. Ao integrar variáveis quantitativas e qualitativas, o BSC permite um acompanhamento sistemático do desempenho organizacional, promovendo o alinhamento entre planejamento e execução estratégica (Kaplan; Norton, 2004). Na 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do TCE/SE, sua aplicação possibilitou a definição de metas mensuráveis para cada dimensão estratégica, como a ampliação do impacto social das auditorias, o aprimoramento dos processos internos, a valorização e capacitação do corpo técnico, além da otimização do uso de recursos públicos. Como reforça Oliveira (2011), o uso do BSC no setor público contribui para uma gestão orientada a resultados, com foco em valor público e transparência institucional.

Quadro 9 – Mapa Estratégico

CIDADÃO/SOCIEDADE			
1. Ampliar o impacto social do controle externo sobre a qualidade da gestão pública.		2. Fortalecer a imagem institucional junto aos jurisdicionados e à sociedade.	
PROCESSOS INTERNOS			
3. Aprimorar os métodos de auditoria e instrução processual com foco em resultados.	4. Reduzir retrabalho e padronizar procedimentos operacionais.	5. Expandir o uso de ferramentas tecnológicas no processo de fiscalização.	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
6. Implantar um programa estruturado de capacitação e transmissão de conhecimento.	7. Desenvolver competências analíticas e multidisciplinares.	8. Fomentar a cultura da inovação e da melhoria contínua.	9. Fortalecer o engajamento e a valorização dos servidores.
ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO			
10. Garantir sustentabilidade orçamentária para manter a qualidade dos serviços.		11. Otimizar o uso dos recursos disponíveis.	

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Quadro 10 – Mapa Estratégico – Objetivos estratégicos, indicadores e metas

CIDADÃO/SOCIEDADE					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
1. Ampliar o impacto social do controle externo sobre a qualidade da gestão pública.	Percentual de recomendações aceitas e implementadas pelos entes auditados. Passando de 55% para 90% em 4 anos.	60%	70%	80%	90%
2. Fortalecer a imagem institucional junto aos jurisdicionados e à sociedade.	Índice de satisfação dos jurisdicionados (por meio de pesquisa anual). Passando de 65% para 85% em 4 anos.	70%	75%	80%	85%
PROCESSOS INTERNOS					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
3. Aprimorar os métodos de auditoria e instrução processual com foco em resultados.	Percentual de pareceres fundamentados em análise de efetividade de políticas públicas. Passando de 20% para 70% em 4 anos.	30%	45%	60%	70%
4. Reduzir retrabalho e padronizar procedimentos operacionais.	Número de fluxos e procedimentos padronizados implantados. Passando de 3 para 12 em 4 anos.	3	6	9	12
	Taxa de retrabalho em pareceres ou instruções técnicas. Passando de 10% para 7% em 3 anos.	15%	10%	7%	
5. Expandir o uso de ferramentas tecnológicas no processo de fiscalização.	Percentual de processos com uso de ferramentas tecnológicas (BI, RPA, auditoria contínua). Passando de 10% para 80% em 4 anos.	20%	40%	60%	80%

APRENDIZADO E CRESCIMENTO					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
6. Implantar um programa estruturado de capacitação e transmissão de conhecimento.	Número médio de horas de capacitação técnica por servidor por ano. Passando de 8h para 50h em 4 anos.	20h	30h	40h	50h
7. Desenvolver competências analíticas e multidisciplinares.	Percentual de servidores com capacitação em áreas como BI, ESG ou análise de dados. Passando de 15% para 75% em 4 anos.	20%	40%	60%	75%
8. Fomentar a cultura da inovação e da melhoria contínua.	Número de iniciativas de inovação implementadas por ano. Passando de 1 para 5 em 4 anos.	2	3	4	5
9. Fortalecer o engajamento e a valorização dos servidores.	Percentual de novos servidores acompanhados por tutor ou mentor. Passando de 0% para 100% em 4 anos.	50%	70%	90%	100%
	Índice de engajamento dos servidores (via pesquisa interna). Passando de 55% para 85% em 4 anos.	60%	70%	80%	85%
ORÇAMENTÁRIO/FINANCEIRO					
Objetivo Estratégico	Indicador	META			
		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4
10. Garantir sustentabilidade orçamentária para manter a qualidade dos serviços.	Percentual do orçamento executado em ações finalísticas. Passando de 55% para 75% em 4 anos.	60%	65%	70%	75%
11. Otimizar o uso dos recursos disponíveis.	Índice de eficiência operacional (custos médios por processo auditado). Passando de R\$ 3.000 para R\$2.000 em 4 anos.	R\$ 2.800	R\$ 2.500	R\$ 2.300	R\$ 2.000

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4 - DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKR)

A metodologia OKR (Objectives and Key Results) é uma ferramenta de gestão estratégica que tem como objetivo estabelecer metas claras e mensuráveis por meio da definição de objetivos (O) e resultados-chave (KR), promovendo foco, alinhamento e engajamento em todos os níveis da organização (Doerr, 2018). Ao contrário dos sistemas tradicionais de metas, o OKR incentiva ciclos curtos de acompanhamento e revisões periódicas, o que torna o processo mais dinâmico e adaptável às mudanças do ambiente organizacional (Nogueira, 2020). Na 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do TCE/SE, a aplicação dessa metodologia possibilitou a articulação de objetivos estratégicos voltados à excelência técnica, sustentabilidade institucional, inovação e impacto social, com resultados-chave concretos que orientam as ações e os indicadores de desempenho. Conforme destaca Oliveira (2011), o uso de metodologias como o OKR contribui para tornar o planejamento estratégico mais participativo, transparente e orientado a resultados efetivos.

Quadro 11 – Objetivos e Resultados-Chave (OKR)

O	KR
Objetivos	Resultados-Chaves
1. Tornar-se referência no TCE/SE em auditoria pública orientada a resultados	1.1: Aumentar de 20% para 70% o número de manifestações técnicas baseadas em resultados de políticas públicas em 4 anos.
	1.2: Implantar 5 projetos de auditoria com uso de indicadores de impacto social em 4 anos.
	1.3: Reduzir o tempo médio de instrução processual de 90 para 60 dias em 4 anos.
2. Garantir a sustentabilidade técnico-operacional da coordenadoria	2.1: Atingir 100% de cobertura no programa de tutoria a novos servidores em 4 anos.
	2.2: Elevar a média de horas anuais de capacitação técnica por servidor de 8h para 50h em 4 anos.
	2.3: Aumentar o índice de engajamento institucional de 55% para 85% em 4 anos.
3. Aumentar a eficiência operacional por meio de padronização e tecnologia	3.1: Formalizar e implantar pelo menos 12 fluxos e rotinas padronizadas em 4 anos.
	3.2: Ampliar o uso de ferramentas tecnológicas (BI, RPA, auditoria digital) de 10% para 80% dos processos em 4 anos.
	3.3: Reduzir o custo médio por processo de R\$ 3.000 para R\$ 2.000 em 4 anos.
4. Fortalecer o impacto e a legitimidade institucional da 3ª CCI	4.1: Aumentar a taxa de implementação de recomendações pelos entes auditados de 55% para 90% em 4 anos.
	4.2: Elevar o índice de satisfação dos jurisdicionados de 65% para 85% em 4 anos.
	4.3: Publicar, em 4 anos, 1 painel público de indicadores de desempenho da 3ª CCI.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

O plano de ação é uma ferramenta essencial para a implementação eficaz do planejamento estratégico, pois transforma os objetivos organizacionais em atividades concretas, com prazos, responsáveis, recursos necessários e indicadores de desempenho (Chiavenato, 2004). Essa etapa é considerada o elo entre a formulação e a execução da estratégia, garantindo que as diretrizes estabelecidas sejam de fato operacionalizadas por meio de ações coordenadas e monitoráveis (Oliveira, 2011). No caso da 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do TCE/SE, o plano de ação foi estruturado com base nos objetivos e resultados-chave definidos pelo modelo OKR, considerando os fatores internos e externos identificados na análise SWOT, o que permite maior coerência e efetividade nas intervenções. Conforme destaca Maximiano (2012), um plano de ação bem elaborado contribui não apenas para o cumprimento das metas, mas também para o fortalecimento da cultura de desempenho e da governança estratégica nas instituições públicas.

Quadro 12 - Plano de ação

ELEMENTOS DA SWOT	O	KR	Ação/Estratégia
(Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)	Objetivos	Resultados-Chave	
<p>P.F. 2: Cultura organizacional voltada à qualidade técnica</p> <p>P.F. 3: Experiência acumulada</p> <p>O. 3: Fortalecimento de auditorias em políticas públicas</p> <p>A. 2: Restrição orçamentária</p>	<p>1. Tornar-se referência no TCE/SE em auditoria pública orientada a resultados</p>	<p>1.1 Aumentar de 20% para 70% o nº de manifestações técnicas baseadas em resultados de políticas públicas</p>	<p>Capacitar auditores na metodologia de avaliação de políticas públicas, por meio de parceria com universidades e cursos EAD de curta duração. Criação de uma célula especializada para desenvolver pareceres focados em resultados e não apenas na legalidade.</p>
<p>P.F. 1: Corpo técnico qualificado</p> <p>O. 4: Parcerias com instituições de ensino</p> <p>A. 5: Obsolescência tecnológica</p>	<p>1. Tornar-se referência no TCE/SE em auditoria pública orientada a resultados</p>	<p>1.2 Implantar 5 projetos de auditoria com uso de indicadores de impacto social</p>	<p>Executar projetos-piloto de auditoria com base em indicadores sociais (IDH municipal, IDEB, gastos em saúde), com auxílio técnico de instituições como IPEA ou universidades públicas. Desenvolver painéis de resultados e mapear o impacto das políticas auditadas.</p>
<p>P.F. 5: Possibilidade de repactuar rotinas</p> <p>A. 3: Desalinhamento entre demanda e capacidade</p>	<p>1. Tornar-se referência no TCE/SE em auditoria pública orientada a resultados</p>	<p>1.3 Reduzir o tempo médio de instrução processual de 90 para 60 dias</p>	<p>Redesenhar fluxos internos por meio de oficina de melhoria contínua (Kaizen) com mapeamento dos gargalos. Implementar checklists <u>checklists</u>-padrão e sistema de triagem com níveis de complexidade dos processos.</p>
<p>P.F. 6: Acesso a sistemas internos</p> <p>P.F. 8: Autonomia organizacional</p> <p>O. 1: Transformação digital</p>	<p>2. Garantir a sustentabilidade técnico-operacional da coordenadoria</p>	<p>2.1 Atingir 100% de cobertura no programa de tutoria a novos servidores</p>	<p>Institucionalizar um Programa de Mentoria <u>Mentoria</u> Técnica, designando auditores experientes como tutores. Desenvolver manual de tutoria e realizar reuniões mensais com acompanhamento de indicadores de aprendizado e adaptação.</p>

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

P.F. 4: Domínio da legislação A. 2: Restrição orçamentária O. 4: Parcerias	2. Garantir a sustentabilidade técnico-operacional da coordenadoria	2.2 Elevar a média de horas anuais de capacitação por servidor de 8h para 50h	Criar calendário anual de capacitações internas com conteúdo modular (formato híbrido), aproveitando especialistas internos e parcerias com instituições de ensino para formação continuada. Adotar trilhas de aprendizagem por temas e senioridade.
P.F. 7: Integração com outras CCI's P.F. 2: Cultura organizacional	2. Garantir a sustentabilidade técnico-operacional da coordenadoria	2.3 Aumentar o índice de engajamento institucional de 55% para 85%	Aplicar pesquisa anual de clima organizacional com plano de ação baseado em resultados. Criar reconhecimento de boas práticas, comunicação interna fortalecida e incentivos não financeiros (horário flexível, teletrabalho, projetos especiais).
P.F. 5: Repactuação de rotinas P.F. 6: Acesso a sistemas A. 5: Obsolescência tecnológica	3. Aumentar a eficiência operacional por meio de padronização e tecnologia	3.1 Formalizar e implantar ao menos 12 fluxos e rotinas padronizadas	Elaborar Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) com base em oficinas participativas e benchmarking entre as CCI's. Publicar versões digitais atualizadas no SIGA com ciclo de revisão anual.
P.F. 6: Acesso a sistemas P.F. 4: Domínio legal O. 1: Transformação digital	3. Aumentar a eficiência operacional por meio de padronização e tecnologia	3.2 Ampliar o uso de ferramentas tecnológicas de 10% para 80% dos processos	Implementar ferramentas de RPA (Robotic Process Automation) para triagem de documentos e análise de conformidade automática. Treinamento para auditores em BI (Power BI, Data Studio) com aplicação imediata em pareceres.
P.F. 5: Repactuação de rotinas A. 2: Restrição orçamentária	3. Aumentar a eficiência operacional por meio de padronização e tecnologia	3.3 Reduzir o custo médio por processo de R\$3.000 para R\$2.000	Automatizar atividades repetitivas (notificações, elaboração de ofícios, busca de dados em portais públicos), otimizando o tempo do auditor para análise técnica. Criar painel de produtividade por equipe e processo.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO (PLANO DE AÇÃO)

O. 2: Demanda por transparência P.F. 7: Integração entre áreas A. 4: Pressão institucional	4. Fortalecer o impacto e a legitimidade institucional da 3ª CCI	4.1 Aumentar a taxa de implementação de recomendações de 55% para 90%	Estabelecer sistema de monitoramento de recomendações com alertas de prazos, relatórios automáticos e reuniões semestrais com entes auditados. Criar relatórios pedagógicos que demonstrem os riscos da não implementação.
P.F. 2: Cultura técnica O. 2: Demanda por controle social O. 7: Dados abertos	4. Fortalecer o impacto e a legitimidade institucional da 3ª CCI	4.2 Elevar o índice de satisfação dos jurisdicionados de 65% para 85%	Realizar pesquisa anual de satisfação com canais de escuta ativa (formulários online e entrevistas), com análise crítica e ações de melhoria baseadas nos resultados. Promover oficinas de diálogo com os gestores auditados para orientações.
O. 7: Dados abertos O. 8: ESG e transparência P.F. 7: Integração técnica	4. Fortalecer o impacto e a legitimidade institucional da 3ª CCI	4.3 Publicar 1 painel público de indicadores da 3ª CCI até 2028	Desenvolver painel de BI com indicadores de desempenho (tempo médio de instrução, cumprimento de prazos, índice de efetividade das auditorias) e torná-lo acessível no site do TCE-SE com atualização semestral.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

REFERÊNCIAS

- Ansoff, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- Chiavenato, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Covey, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2004.
- Doerr, J. **Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs**. São Paulo: Benvirá, 2018.
- Drucker, P. F. **Administração de empresas: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. **Administração estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. **Explorando a estratégia corporativa**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education, 2008.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 15. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Maximiano, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- Nogueira, C. **OKR: da teoria à prática**. São Paulo: Gente, 2020.
- Oliveira, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico tecnológico intitulado “ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO: UMA PROPOSTA PARA a 3ª Coordenadoria de Controle e Inspeção do Tribunal de Contas do Estado de Sergipe”, derivado do trabalho final na disciplina “Planejamento e Administração Estratégica” do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública - Profiap/UFS, de autoria de “**Wallace Hora Lessa Filho, Mestrando**”.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “Universidade Federal de Sergipe (UFS)”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Produto Técnico/Tecnológico” e seu propósito é “propor uma metodologia para elaboração do PE 2026-2029 da 3ª CCI / TCE/SE”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “profiap@academico.ufs.br”.

São Cristóvão, SE 26 de julho de 2025

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Wallace Hora Lessa Filho, Mestrando

Orientador: Prof. Dr. Claudio Márcio Campos de Mendonça, Doutor

Universidade Federal de Sergipe (UFS)

26 de julho de 2025

