

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**MÜLLER EDUARDO DANTAS DE MEDEIROS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONTROLADORIA DA  
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE**

**NATAL/RN**

**2021**

**MÜLLER EDUARDO DANTAS DE MEDEIROS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CONTROLADORIA DA  
ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE**

Projeto de Intervenção apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Lilia Asuca Sumyia, Dr<sup>a</sup>.

NATAL/RN 2021

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN  
Sistema de Bibliotecas - SISBI  
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Medeiros, Müller Eduardo Dantas de.

Planejamento estratégico na Controladoria da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte / Muller Eduardo Dantas de Medeiros. - 2021.

154f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Natal, RN, 2021.

Orientadora: Profa. Dra. Lilia Asuca Sumiya.

1. Gestão Pública - Dissertação. 2. Planejamento estratégico - Dissertação. 3. Organização pública - Dissertação. 4. Controladoria - Dissertação. 5. Poder Legislativo - Dissertação. I. Sumiya, Lilia Asuca. II. Título.

RN/UF/CCSA

CDU 005.51

*Dedico este trabalho a minhas avós, Maria e Rita, meus maiores ídolos.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a meu pai e a minha mãe, pelo amor e suporte incondicionais.

A meus irmãos, especialmente Danillo e João Victor, que me suportaram nos dias mais difíceis deste trajeto.

A Cecília, pelo incentivo a começar essa caminhada. A Flávia, pelo conhecimento compartilhado e pelo estímulo a seguir em frente.

A Johannes, Raquel, André, Nayara e Kaká, pelo tempo e atenção dedicados. A todos os convidados que aceitaram participar do processo de planejamento, enriquecendo-o com suas intervenções e sugestões.

Aos professores e colegas do PPGP, pelas lições (de gestão pública e de vida) e pela companhia durante esses últimos anos. Em especial à minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Lilia, pelas luzes direcionadas nos momentos necessários.

À Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, pela inestimável oportunidade!

*“O segredo da mudança é focar toda sua energia não na luta contra o velho,  
mas sim na construção do novo”.*

**Sócrates**

## RESUMO

Este projeto de intervenção tem por objetivo descrever o processo de formulação do Plano Estratégico da Controladoria da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o triênio 2021-2023. Referenciado em literatura nacional e internacional sobre planejamento estratégico nas organizações públicas, o trabalho foi concretizado por meio de uma pesquisa-ação aplicada de natureza qualitativa. Para coleta de dados foram utilizadas as técnicas de grupo focal, observação participante e levantamento, com o emprego de questões abertas. Para a formulação do plano estratégico setorial, o pesquisador adaptou o procedimento exposto no Ciclo de Mudança de Estratégia (BRYSON, 2004), que visa incrementar a participação de servidores e desenvolver o pensamento, a ação e o aprendizado estratégicos. O procedimento sugerido contou com seis etapas até a entrega do plano: i) mandatos organizacionais, ii) identificação de atores parceiros, iii) ideias governantes, iv) análise de ambientes, v) identificação de assuntos estratégicos, vi) formulação das estratégias. Após a análise documental de normas legais e documentos administrativos que estipulam deveres a serem cumpridos pela Controladoria, foram eleitos dois grupos focais, a Equipe de Planejamento e o Grupo de Deliberações. Este foi reunido em duas ocasiões, para determinação das ideias governantes (os elementos missão, visão e valores) da Controladoria, e para a averiguação dos ambientes externo e interno envolvendo a unidade. A seguir, com a colaboração de outros parceiros externos à instituição, através do preenchimento de formulários eletrônicos, foram listados os assuntos estratégicos que envolvem o setor, bem como propostas algumas estratégias e iniciativas destinadas a enfrentá-los. A Equipe de Planejamento procedeu à análise, revisão e compilação do material produzido em todas as etapas, finalizando sua participação com a entrega dos enunciados das estratégias para a unidade.

**Palavras-chave:** planejamento estratégico, organização pública, alinhamento organizacional, controladoria, Poder Legislativo.

## ABSTRACT

This project describes a participatory process for the formulation of a Strategic Plan (2021- 2023) for the Office of the Comptroller of the Legislative Assembly of Rio Grande do Norte. The work is carried out through a qualitative applied action-research, referenced in national and international literature on strategic planning in public organization. Focus group, participant observation and survey are some techniques that ere used for data collection. The process was based on the Strategy Change Cycle (BRYSON, 2004), which aims to increase the participation of civil servants and develop strategic thinking, action and learning of the unit. The adopted procedure shows six stages until the conclusion of the plan: i) organizational mandates, ii) stakeholders's identification, iii) governing ideas, iv) environment analysis, v) strategic issues, vi) strategy formulation. Legal norms and administrative documents were analysed to clarify the duties to be fulfilled by the Controllership. Then, two focus groups were elected: the Planning Team and the Deliberation Group. This last one was reunited in two occasions, to determine the governing ideas (the mission, vision and values elements) of the Office of the Comptroller, and to investigate the external and internal environments involving the unit. Then, with the collaboration of other partners external to the institution, by filling in electronic forms, the strategic issues involving the sector were known, as well as suggestions for strategies and initiatives designed to address them. The Planning Team carried out the analysis, review and compilation of the material produced at all stages, ending its participation with a delivery of the strategy statements for the unit. The Strategic Plan brings a compilation of the material produced in all the steps of the process.

**Palavras-chave:** strategic planning, public organization, organizational alignment, Office of the Comptroller, Legislative Assembly.



## LISTA DE SIGLAS

ALMG	Assembleia Legislativa de Minas Gerais
ALRN	Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte
Audit	Auditoria do Senado Federal
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EP	Equipe de Planejamento
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GD	Grupo de Deliberações
IA-CM	<i>Internal Audit Capability Model for the Public Sector</i>
IEP	Índice de Execução de Emendas Parlamentares
IIA	<i>Institute of Internal Auditors</i>
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
IPPF	<i>International Professional Practices Framework</i>
LOA	Lei Orçamentária Anual
NGP	Nova Gestão Pública
PPGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
Secin	Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados
SSC	<i>Strategy Change Cycle</i>
SWOT	<i>Strengths, Weaknessess, Opportunities, Threats</i>
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da ALRN. ....	11
Figura 2. Organograma da Controladoria da ALRN .....	13
Figura 3. Mapa Estratégico 2021-2023 da ALRN .....	18
Figura 4. Cadeia de Valor da ALRN .....	21
Figura 5. Os dez passos do Strategy Change Cycle.....	32
Figura 6. Processo de Planejamento Estratégico da Controladoria da ALRN.....	44
Figura 7. Participação dos atores parceiros nas fases do planejamento.....	64
Figura 8. Interesses e expectativas dos principais atores parceiros .....	66
Figura 9. Quadro de Mandatos Organizacionais da Controladoria/ALRN.....	68
Figura 10. Exemplos de Missão institucional para alguns órgãos de controle .....	70
Figura 11. Exemplos de Visão de futuro para alguns órgãos de controle.....	71
Figura 12. Incidência de adoção dos Valores organizacionais pelos órgãos de controle .	73
Figura 13. Ideias governantes dada Controladoria da ALRN.....	75
Figura 14. Forças da Controladoria da ARLN.....	78
Figura 15. Fraquezas da Controladoria da ARLN .....	79
Figura 16. Oportunidades da Controladoria da ARLN .....	79
Figura 17. Desafios ou Ameaças da Controladoria da ARLN.....	79

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Ideias governantes da ALRN .....	16
Quadro 2. Problemas da ALRN segundo o PES 2021-2023 .....	17
Quadro 3. Reuniões do processo de Planejamento Estratégico setorial	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
Quadro 4. Envolvimento dos atores parceiros no planejamento.....	66
Quadro 5. Agenda de Assuntos Estratégicos da Controladoria da ALRN.....	81
Quadro 6. Grau de prioridade das iniciativas estratégicas.....	89

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>8</b>
1.1	CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO .....	10
1.2	INTERVENÇÃO PROPOSTA .....	14
1.2.1	Objetivo geral .....	14
1.2.2	Objetivos específicos.....	14
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>26</b>
3.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	26
3.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS .....	28
3.3	O CICLO DE MUDANÇA DA ESTRATÉGIA.....	31
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>41</b>
4.1	ETAPAS PARA A FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ..	43
<b>5</b>	<b>DESENVOLVIMENTO .....</b>	<b>51</b>
5.1	MANDATOS ORGANIZACIONAIS .....	51
5.2	IDENTIFICAÇÃO DE ATORES PARCEIROS .....	62
5.3	IDEIAS GOVERNANTES .....	69
5.4	ANÁLISE DE AMBIENTES.....	75
5.5	ASSUNTOS ESTRATÉGICOS.....	80
5.6	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS.....	83
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>93</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico tornou-se prática padrão no pensamento e nas experiências gerenciais no mundo dos negócios nas últimas cinco décadas. Como uma das principais ferramentas da Nova Gestão Pública – NGP, muitas organizações públicas e não lucrativas passaram a adotá-lo nas últimas três ou quatro décadas, objetivando a proteção e criação de valor para a sociedade. Para isso, requer-se que as decisões e ações estejam interconectadas por um conjunto de atividades que organizem a participação dos gestores e demais servidores, construa uma coalizão vencedora e implemente as estratégias definidas pela organização (BRYSON, 2004).

Seguindo essa linha de raciocínio, Bryson (2004) assevera que o planejamento estratégico constitui um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentais e ações que moldem e guiem o que uma organização pública é, o que ela faz e por que o faz. O autor propõe um processo de dez etapas para a elaboração de planos estratégicos voltados a organizações públicas, denominado *Strategy Change Cycle* (SCC), ou Ciclo de Mudança da Estratégia.

Para os fins deste trabalho, consideram-se organizações públicas as entidades jurídicas de direito público que têm por objetivo prestar serviços à sociedade, dotadas de algum grau de autonomia na direção de suas atividades, porém com quadro de funcionamento regulado externamente e mandatos derivados do governo (portanto, mais sujeitas a interferências políticas internas e externas), dependendo em maior ou menor grau do ambiente sociopolítico (PIRES; MACÊDO, 2006, DUSSAULT, 1992; DIAS, 1998). São exemplos as secretarias estaduais e municipais dos poderes executivos, órgãos de controle interno, ouvidorias, procuradorias legislativas e administrativas, diretorias dos poderes legislativos, secretarias dos poderes judiciários etc.

Diante de tal especificidade, preferiu-se adotar o processo descrito por Bryson (2004), com as adaptações necessárias à adequação à realidade institucional, tendo em vista que outras metodologias mais famosas na literatura brasileira, como o Planejamento Estratégico Situacional e o Planejamento Estratégico Participativo, são mais direcionados à formulação de estratégias direcionadas a entes do poder executivo, responsáveis por formulação de políticas públicas, envolvendo a busca de soluções de planejamento, gestão e reestruturação urbanas e sociais, sendo tipicamente marcados pela participação de atores sociais diversos (MATUS, 2006; COBAITO, 2018; OTA, 2014; POISTER; STREIB, 2005), o que extrapola o objeto do presente trabalho.

As organizações públicas devem buscar atender às demandas da sociedade de forma transparente, o que supõe uma prestação de contas abrangente e a sujeição ao controle social sobre o conteúdo, finalidades e forma de exercício das ações públicas (OLIVEIRA, 2007). A fim de satisfazer essas exigências sociais e oferecer respostas eficazes em ambientes de constantes e intensas mudanças, diversas instituições públicas passaram a aderir a processos de formulação estratégica, de modo a atingir o sucesso gerencial, pela prevenção e adequada reação a essa dinâmica conjuntural instável.

No Brasil, nada obstante os bons resultados conferidos pela adoção da ferramenta de planejamento estratégico em organizações do Poder Executivo federal (OTA, 2014), observou-se um considerável atraso até sua chegada no Poder Legislativo, que só ocorreu com o estabelecimento do modelo de gestão estratégica pela Câmara dos Deputados, através do Ato da Mesa nº 56/2009 (regulamentado pela Portaria da Direção-Geral nº 233/2009), o qual foi sucedido pelo Ato da Mesa nº 59/2013, que definiu o período de 2012 a 2023 para o novo ciclo estratégico daquela Casa Parlamentar (BRASIL, 2009; 2013a).

Do outro lado do Congresso Nacional, no Senado Federal, o primeiro plano estratégico institucional só foi aprovado em 2013, pelo Ato da Comissão Diretora nº 9, muito embora sua Secretaria de Comunicação Social tenha estabelecido seu primeiro Plano Estratégico setorial já no ano de 2010 (BRASIL, 2013b; 2010).

Em nível estadual, o caso pioneiro na utilização do planejamento estratégico foi o da Assembleia Legislativa de Minas Gerais (ALMG), que efetivou um processo de reestruturação estratégica com ênfase em três pontos principais: 1) atendimento aos anseios da sociedade mineira, 2) modernização do processo legislativo, e 3) reforma da gestão organizacional (ALMG, 2010; RUSSO, 2017; RUSSO e LIMA, 2019).

No Rio Grande do Norte, a primeira experiência com planejamento estratégico no âmbito legislativo se deu a partir de 2015, na Assembleia Legislativa estadual (ALRN), impulsionada por uma agenda política que buscava a modernização da administração legislativa. De acordo com Russo (2015, p. 3), o Planejamento Estratégico 2015-2016 da ALRN é considerado “a base concreta das mudanças que a gestão promove nesse novo período visando garantir rigor metodológico, alinhamento de esferas das áreas administrativas e afins aos projetos”.

Esse documento se torna um verdadeiro marco no projeto institucional de transformação da ALRN visando tornar-se um órgão eficiente e atento às demandas da sociedade potiguar. Seu foco foi a reforma da gestão institucional, com a definição de

eixos estratégicos voltados para tal fim, como o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços prestados, a melhoria na eficácia, eficiência, efetividade e economicidade organizacionais, e a garantia de recursos destinados à modernização administrativa da Casa (RUSSO, 2015).

Esse primeiro esforço estratégico serviu como alicerce para o Planejamento Estratégico do biênio 2017-2018, o qual introduziu as primeiras diretrizes estratégicas da instituição, sendo estruturado a partir de quatorze projetos distribuídos em cinco eixos estratégicos (RUSSO, 2017; RUSSO e LIMA, 2019).

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi adotado para o monitoramento, o direcionamento e a avaliação final do novo plano estratégico da ALRN (RUSSO, 2017b). O uso da ferramenta formulada por Kaplan e Norton (1996) permite o acompanhamento da estratégia e mensuração do desempenho organizacional através do desmembramento da estratégia em vários objetivos, monitorados por indicadores e distribuídos em algumas perspectivas.

Durante o ano de 2019, a instituição se dedicou à elaboração de um terceiro Plano Estratégico, contando com ampla participação e envolvimento de servidores lotados nos mais diversos setores da ALRN (entre eles o presente autor, na qualidade de representante da unidade Controladoria), destinada a orientar os trabalhos do Poder Legislativo Estadual para o quadriênio 2021-2023. A análise desse plano, aprovado pelo Ato da Mesa nº 2782/2019, publicado no Boletim Legislativo Eletrônico nº 357, de 21 de dezembro de 2019 (ALRN, 2019a), é objeto do capítulo 2 deste trabalho.

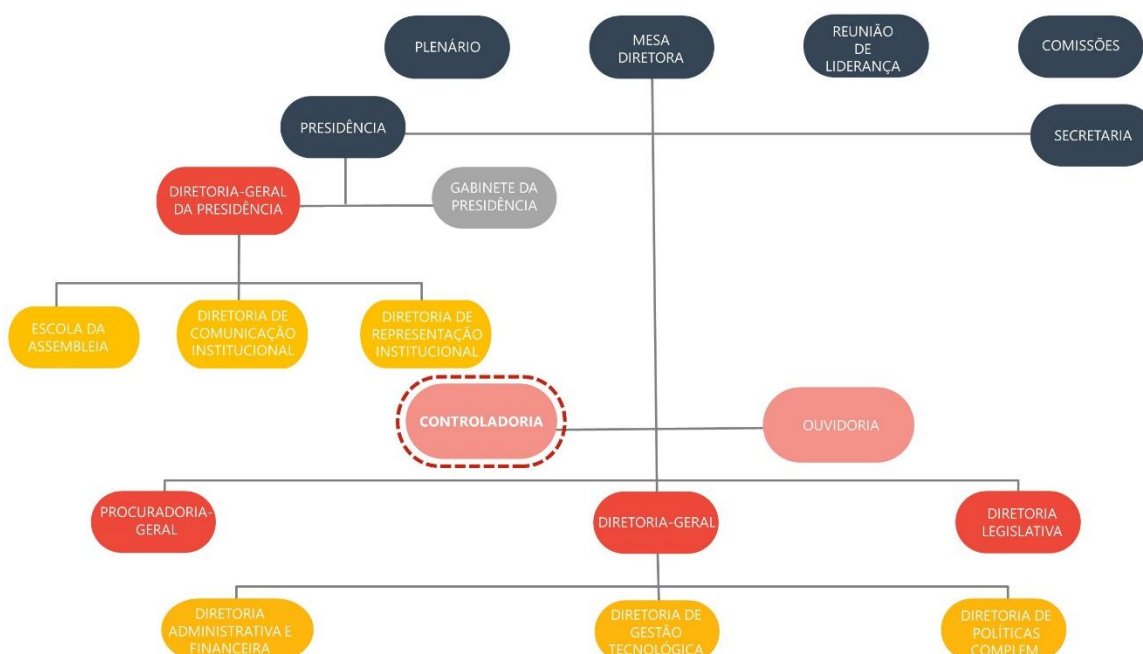
## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

O Poder Legislativo do Estado do Rio Grande do Norte foi criado em 2 de fevereiro de 1835, ainda durante o período regencial brasileiro, com competência para propor e aprovar leis em prol da sociedade potiguar. Com o advento da República, a Assembleia Legislativa da Província do Rio Grande do Norte foi rebatizada para Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte. Atualmente funciona no Palácio José Augusto, inaugurado em 1983, e é composta por vinte e quatro deputados, conforme disposto na Constituição do Estado, promulgada em 3 de outubro de 1989 (RUSSO, 2017b; SOUSA, 2020).

Em 12 de dezembro de 2017, foi aprovada a Resolução nº 90 da ALRN, dispondo sobre a reorganização da estrutura administrativa da Casa, a qual passou a ser

composta por quatro órgãos, a saber: Plenário, Reunião de Lideranças, Comissões e Mesa Diretora. Enquanto os três primeiros apresentam natureza eminentemente técnico-legislativa, a Mesa Diretora é o órgão responsável por promover o gerenciamento das unidades organizacionais voltadas às atividades-meio e de suporte técnico ao processo legislativo, sendo constituída pela Presidência e pela Secretaria. Cinco unidades administrativas se encontram no topo da hierarquia administrativa, sendo independentes entre si e subordinadas exclusivamente à Mesa Diretora: Controladoria, Ouvidoria, Procuradoria-Geral, Diretoria-Geral e Diretoria Legislativa (ALRN, 2017). A figura 1 retrata o atual organograma das unidades administrativas da instituição, com destaque para a posição da Controladoria.

Figura 1. Organograma da ALRN.



Fonte: Resolução nº 90/2017 (ALRN, 2017). Elaboração própria.

A Controladoria é a unidade subordinada à Mesa Diretora da ALRN, tendo por objetivo geral o acompanhamento e a avaliação da gestão e dos recursos geridos pelo Poder Legislativo estadual, mediante a aplicação de técnicas de auditoria e fiscalização nos sistemas contábil, financeiro, orçamentário, patrimonial e operacional, bem como a interlocução com os órgãos integrantes do sistema de controle interno dos Poderes



Executivo e Judiciário, do Tribunal de Contas e do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte<sup>1</sup> (ALRN, 2017).

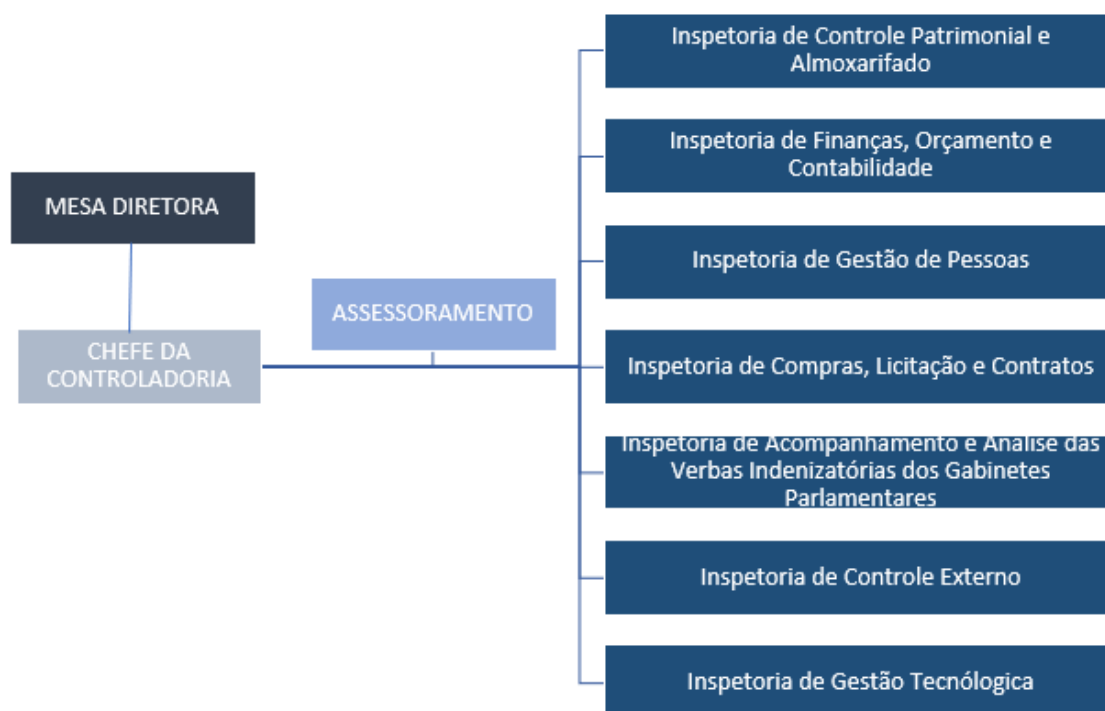
A atuação e a composição da Controladoria foram posteriormente regulamentadas pela Resolução nº 109, de 24 de julho de 2018 (alterada pela Resolução nº 14, de 17 de dezembro de 2019), que dispõe sobre organização e funcionamento de Unidades de Controle no âmbito da Assembleia Legislativa do Estado do Rio Grande do Norte, disciplinando as atividades, as diretrizes, os princípios, os conceitos e as normas técnicas necessárias à sua integração (ALRN, 2018, 2019b).

A referida norma estabelece ainda que a estrutura da Controladoria se compõe do Gabinete da Chefia, de sete Inspetorias Temáticas (dirigidas por Supervisores responsáveis diretamente pelas atividades de auditoria) e de uma unidade de Assessoramento, que presta suporte técnico ao Chefe e aos Supervisores (ALRN, 2018, 2019b). De acordo com art. 8º da Resolução alterada, as Inspetorias Temáticas são designadas: 1) de Controle Patrimonial e Almoxarifado; 2) de Finanças, Orçamento e Contabilidade; 3) de Gestão de Pessoas; 4) de Compras, Licitações e Contratos; 5) de Acompanhamento e Análise das Verbas Indenizatórias dos Gabinetes Parlamentares; 6) de Controle Externo; 7) de Gestão Tecnológica. Desse modo, o organograma da unidade atualmente se apresenta da seguinte forma:

---

<sup>1</sup> O art. 44, inciso II, da Resolução nº 90/2017 da ALRN, apregoa competir à Controladoria “articular-se com os demais Poderes [Judiciário e Executivo], o Tribunal de Contas e o Ministério Público do Estado do Rio Grande do Norte, no sentido de uniformizar a interpretação das normas e dos procedimentos relacionados à integração dos sistemas de controle interno”.

Figura 2. Organograma da Controladoria da ALRN



Fonte: Resolução nº 109/2018-ALRN (ALRN, 2018). Elaboração própria.

Atualmente, são dezesseis servidores lotados na unidade, sendo quatro efetivos aprovados no único concurso público feito pela instituição, em 2013, nove servidores efetivados com o advento da Constituição Federal de 1988, dois servidores comissionados e um servidor cedido pela Controladoria do Estado do Rio Grande do Norte. O número de servidores lotados nas Inspetorias varia atualmente entre um e quatro, de acordo com a carga de trabalho de cada uma das sete subunidades. Até o momento da confecção deste estudo não haviam sido designados servidores para compor a unidade de Assessoramento, motivo pelo qual o auxílio ao Chefe da Controladoria no exercício de suas funções administrativas vem sendo prestado geralmente por alguns dos Supervisores.

Nada obstante as previsões legais, a equipe da Controladoria enfrenta atualmente uma série de dificuldades administrativas, técnicas e gerenciais, que comprometem o adequado exercício de suas atribuições, conforme se aduz da Análise Situacional da Controladoria (Apêndice A).

Tendo em vista a situação descrita, avulta-se a necessidade de se garantir a melhoria na gestão e incremento na qualidade da atuação da Controladoria, ao que se une a exigência de desdobramento do Plano Estratégico da ALRN em planos setoriais. Para

tanto, sugere-se o desenvolvimento de um processo para formulação do Plano Estratégico da Controladoria, alinhado ao plano institucional e incentivando a participação dos eventuais responsáveis pelas iniciativas a serem prescritas, de modo a fomentar sua ulterior implementação.

## 1.2 INTERVENÇÃO PROPOSTA

### 1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo tem por objetivo geral formular um Plano Estratégico da Controladoria da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o triênio 2021-2023.

### 1.2.2 Objetivos específicos

A concretização do objetivo geral será observada a partir da efetivação dos seguintes objetivos específicos:

- 1) traçar o referencial estratégico (missão, visão, valores e análise de ambientes) da Controladoria da ALRN;
- 2) identificar os assuntos estratégicos que envolvem a unidade;
- 3) formular estratégias para responder aos assuntos estratégicos identificados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância do presente trabalho pode ser constatada pelas diversas razões de ordens prática, acadêmica e funcional que justificam sua concretização.

Entre os resultados práticos almejados com a conclusão do estudo, destacam-se: 1) o alinhamento estratégico setorial ao atual Planejamento Estratégico institucional; 2) a identificação dos gargalos organizacionais que dificultam o adequado exercício das atribuições regimentares; 3) a proposição de ações, programas e projetos destinados a solucionar os gargalos identificados; 4) a identificação de responsabilidades subsetoriais e individuais; 5) a delimitação de meios para medição do sucesso da estratégia; 6) a

melhoria da comunicação intra e intersetorial; e 7) o efetivo cumprimento das atribuições legais e administrativas previstas para a unidade de controle.

Outrossim, vislumbra-se a possibilidade de replicabilidade do método desenhado para a elaboração participativa do Plano Estratégico setorial da Controladoria, o qual pode servir de modelo para os demais setores da Casa, promovendo o alinhamento estratégico e o impulso à execução do Planejamento Estratégico institucional. Ela pode ainda vir a ser utilizada para definir o alinhamento estratégico setorial em outras organizações públicas.

Entre as razões teórico-acadêmicas que justificam o projeto, sobressaem a relativa escassez de estudos sobre gestão estratégica no Poder Legislativo e sobre planejamento estratégico em nível setorial, o que denota sua complexidade e seu caráter inovador.

De modo específico, a compreensão do planejamento estratégico associado a unidades administrativas de um parlamento Estadual, para além da importância social, científica e institucional, se dá ainda por elementos intrinsecamente pessoais.

Ao longo dos últimos anos, na qualidade de servidor da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, o pesquisador detectou dinâmicas e configurações administrativas que necessitavam de melhorias, ao mesmo tempo em que, como discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (PPGP-UFRN), a aprendizagem acadêmica sobre Administração Pública e assuntos afins impulsionaram o desejo em propor melhorias e contribuir com ações concretas para a organização em que trabalha.

O capítulo seguinte se destina a descrever o diagnóstico da situação-problema que motivou a escolha da temática da pesquisa, identificando os motivos ensejadores da necessidade de formulação de um plano estratégico para a Controladoria da ALRN. O referencial teórico utilizado para fundamentar a intervenção a ser proposta encontra-se identificado no capítulo 3. A ele, segue-se a definição dos procedimentos metodológicos utilizados para a efetivação da pesquisa e elaboração da intervenção a ser proposta.

## 2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Portaria nº 004/2019 – DG/ALRN, publicada no Diário Oficial Eletrônico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte do dia 23 de maio de 2019 determinou a criação do Grupo de Trabalho para Elaboração e Monitoramento da Execução do Planejamento Estratégico 2021-2023 da ALRN, o qual foi constituído por 55 (cinquenta e cinco) servidores do Poder Legislativo Estadual, lotados em diversas unidades administrativas da Casa, incluindo o autor deste projeto.

Diferentemente do ciclo anterior, em que se optou pela criação da estratégia pelo método do *Balanced Scorecard*, a equipe organizadora do plano estratégico atualmente vigente adotou a técnica delineada por Matus (2006) em seu Planejamento Estratégico Situacional – PES. A mudança de perspectiva se deu principalmente na tentativa de angariar mais legitimidade e elevar o grau de implementação do plano, tendo em vista a constatação dos tímidos índices de execução verificados no plano anterior.

O trabalho do Grupo se iniciou com a definição das ideias governantes da ALRN, através da descrição dos elementos missão institucional, visão de futuro e valores institucionais, que servirão como alicerce para a atuação da instituição durante o ciclo estratégico em questão (Quadro 1).

Quadro 1. Ideias governantes da ALRN

<b>Missão</b>	
Representar a sociedade norte-rio-grandense, legislar em sua defesa, fiscalizar e julgar os atos do poder público, visando a eficácia e eficiência na aplicação dos recursos públicos e a concretização dos direitos fundamentais.	
<b>Visão</b>	
Consolidar-se na sua atuação legislativa e fiscalizadora, por meio de inovações em governança e gestão.	
<b>Valores</b>	
Ética	Práticas da cidadania correta, sem vício, voltadas para o interesse público e destinadas a atender os anseios da sociedade.
Transparência	Atendimento do direito do cidadão de acesso aos dados públicos gerados e mantidos pela ALRN.
Credibilidade	Confiança no potencial do Poder Legislativo Potiguar de gerar resultados a partir do uso eficiente dos recursos públicos.
Responsabilidade Social	Atitude concreta que sinaliza a capacidade da ALRN de atuar com modelo sustentável e integrável à sociedade.

Sustentabilidade	Capacidade da ALRN de suprir as necessidades atuais sem colocar em risco o atendimento das demandas das futuras gerações.
Profissionalismo	Servidores da ALRN com conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o exigido para o cargo ou função, atuando com responsabilidade e ética.
Excelência	Gestão da ALRN focada em resultados e orientada para o cidadão.

Fonte: (ALRN, 2019c). Adaptado pelo autor

A seguir, procedeu-se à análise de ambientes externo e interno da organização, que culminou com a elaboração de uma matriz SWOT, permitindo identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da instituição. A partir dessa matriz, foram confeccionados os quatorze principais problemas a serem enfrentados pela Assembleia no período selecionado (Quadro 2).

Quadro 2. Problemas da ALRN segundo o Planejamento Estratégico 2021-2023

Posição	Descrição
1º	Imagem da instituição negativa
2º	Comunicação Interna frágil
3º	<b>Controladoria pouco atuante</b>
4º	Mecanismos de fiscalização de políticas públicas e ações do Estado ausentes
5º	Sistema de processo eletrônico administrativo ausente
6º	<b>Planejamento estratégico sem acompanhamento</b>
7º	Comunicação externa frágil
8º	Estrutura física descentralizada
9º	Aquisição/Contratação de bens/serviços sem planejamento adequado
10º	Corpo normativo (administrativo e legislativo) desatualizado
11º	Papel do Poder Legislativo pouco esclarecido
12º	Servidores desmotivados/insatisfeitos
13º	Ouvidoria não implementada
14º	Capacitação dos servidores frágil

Fonte: (ALRN, 2019c). Adaptado pelo autor.

Como se observa, o Grupo de Trabalho indicou a pouca atuação da Controladoria e a falta de acompanhamento do planejamento estratégico em vigor como o terceiro e o sexto mais graves problemas institucionais, respectivamente.

Subsequentemente, para cumprir a missão institucional e alcançar a visão estabelecida para 2023, pautada nos atributos de valor definidos para o período, a equipe definiu dez macrodesafios institucionais, os quais foram agrupados para formar o mapa estratégico denominado Horizonte 2023 (Figura 1).

Figura 3. Mapa Estratégico 2021-2023 da ALRN



Fonte: (ALRN, 2019c)

Os macrodesafios traçados foram distribuídos em três perspectivas: sociedade, processos internos e recursos. A primeira perspectiva abrange a geração de valores pretendidos pela estratégia; a perspectiva dos “processos internos” é voltada à eficiência e eficácia dos processos finalísticos e de apoio à gestão operacional; enquanto “recursos” traduzem os meios necessários para o alcance dos objetivos das demais perspectivas.

O Plano Estratégico institucional para o quadriênio 2021-2023 foi aprovado pelo Ato da Mesa nº 2782/2019, publicado no Boletim Legislativo Eletrônico nº 357, de 21 de dezembro de 2019, e estabeleceu um portfólio de iniciativas estratégicas,

contemplando programas, ações, projetos e processos que podem contribuir para a concretização da estratégia delineada. A norma prevê que tais iniciativas deverão ser promovidas pelas unidades administrativas identificadas como responsáveis, a partir de planos de ação próprios que garantam o alinhamento estratégico organizacional.

O portfólio de iniciativas aprovado pela Assessoria de Planejamento da Direção-Geral da ALRN direciona expressamente à Controladoria apenas uma ação, a saber, a identificação e implantação de boas práticas de fiscalização e controle de políticas públicas, tendo como finalidade “avaliar a capacidade da ALRN na fiscalização de emendas à lei orçamentária anual (apropriação, remanejamento ou cancelamento), destinadas a suprir novas demandas orçamentárias de projetos de grande relevância no âmbito do Estado” (ALRN, 2019c). Dessa forma, atrelou-se também à atuação da Controladoria a resolução do quarto mais relevante dos problemas institucionais da ALRN (Mecanismos de fiscalização de políticas públicas e ações do Estado ausentes).

Malgrado o posicionamento administrativo de estipular a responsabilidade por essa iniciativa à Controladoria, tal atribuição é legalmente reservada à Comissão de Fiscalização e Finanças da ALRN (órgão de natureza eminentemente técnico-legislativa, não subordinada à Mesa Diretora, integrada por deputados estaduais em número fixado por Ato da Mesa no início de cada legislatura), conforme se aduz da leitura do Regimento Interno da Casa (ALRN, 1990), especialmente em seus artigos 108, inciso V, 124, inciso VIII, 138 e 281<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Art. 108 - As Comissões Permanentes têm os seguintes campos temáticos e áreas de atividade: [...] V - Comissão de Finanças e Fiscalização: a) aspectos financeiros e orçamentários públicos de quaisquer proposições, quanto à sua compatibilidade ou adequação com o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual; b) dívida pública interna e externa; c) fixação da remuneração dos membros da Assembléia, do Governador, do Vice-Governador do Estado e dos Secretários de Estado; d) sistema tributário, direito tributário e financeiro; e) tributação, arrecadação, fiscalização; administração fiscal; contribuições sociais; f) prestação de contas pelo Governador do Estado; tomada de contas, no caso do artigo 35, XV - da Constituição do Estado; g) fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado, inclusive de todas as entidades da administração direta e indireta, conforme o parágrafo 2º do artigo 52 da Constituição do Estado; h) Plano Plurianual; Lei de Diretrizes Orçamentárias; Orçamento Anual; projetos de autorização para abertura de créditos; i) organização, atribuições e funcionamento do Tribunal de Contas do Estado; escolha de Conselheiros; j) acompanhamento do emprego de dotações, subsídios ou auxílios aos Municípios e entidades públicas privadas, e prestações de contas respectivas; l) sustação dos atos a que se refere o artigo 54, parágrafo 2º, da Constituição do Estado; m) comunicação a que se refere o artigo 53, IX, da Constituição do Estado, tomando as providências que julgar cabíveis; n) relatório operacional do Tribunal de Contas (Constituição do Estado, artigo 53, parágrafo 4º); o) determinação à autoridade responsável para que preste esclarecimentos, no prazo de cinco (05) dias, acerca de despesas não autorizadas; solicitação de parecer conclusivo do Tribunal de Contas sobre o assunto; p) acompanhamento e fiscalização orçamentários, sem prejuízo da atuação das demais Comissões. [...] Art. 124 - Às Comissões Permanentes, em razão da matéria de sua competência (artigo 108), e às demais Comissões, no que lhes for aplicável, cabe: VIII - acompanhar e apreciar programas de obras, planos estaduais, regionais e setoriais de desenvolvimento e sobre eles emitir parecer, em articulação com a Comissão de Finanças e Fiscalização;



Desse modo, entende-se que à Controladoria incumbe meramente prestar auxílio técnico e administrativo à atividade de fiscalização da execução das emendas à lei orçamentária, mas que a responsabilidade legal por tal atribuição é exclusiva da Comissão de Finanças e Fiscalização, à qual é reservada o exercício da função fiscalizadora da ALRN, com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado, conforme dispõe o art. 52 da Constituição Estadual (RN, 1989).

Para monitorar a execução da tarefa, foi criado o indicador “Índice de Execução de Emendas Parlamentares (IEP)”, destinado ao acompanhamento da execução orçamentária das emendas parlamentares à Lei Orçamentária Anual (LOA), a ser procedida pela análise dos Relatórios de Gestão Orçamentária, fornecidos pela Secretaria de Planejamento do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

Durante o ano de 2020, a Assessoria de Planejamento da ALRN promoveu uma série de oficinas técnicas destinadas a direcionar o cumprimento de algumas iniciativas previstas no referido Plano. A Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos organizacionais do Legislativo Estadual foram deliberadas em uma dessas oficinas, sendo aprovadas pelo Ato da Mesa nº 1156, publicado no Diário Oficial Eletrônico de 10 de novembro de 2020. A Figura 3 retrata o resultado do desenho da Cadeia de Valor da organização.

---

[...] Art. 138 - Cabe à Comissão de Finanças e Fiscalização, quando a matéria envolver aspectos financeiros e orçamentários públicos, manifestar-se previamente quanto à sua compatibilidade ou adequação com o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual.

[...] Art. 281 - Remetidos pelo Governador relatórios sobre a execução dos planos de Governo, irão à Comissão de Finanças e Fiscalização, que, solicitando subsídios às demais Comissões, emitirá parecer sobre os mesmos, propondo, se julgar conveniente, as providências necessárias da competência do Poder Legislativo. § 1º - Não enviados relatórios sobre a execução dos planos de Governo, a Comissão de Finanças e Fiscalização emitirá parecer à luz dos dados de conhecimento da Assembléia, e proverá como for conveniente ao interesse público. § 2º - O pronunciamento da Comissão de Finanças e Fiscalização pode ser emitido em conjunto com a apreciação das contas do Governador do Estado.

Figura 4. Cadeia de Valor da ALRN



Fonte: (ALRN, 2020)

A Cadeia de Valor acima retratada mostra que, partindo da missão institucional, foram definidos os macroprocessos a serem mapeados pela organização, divididos em três grandes grupos interrelacionados, denominados Suporte, Finalístico e Governança, os quais deverão convergir para a consecução da visão de futuro almejada pelo órgão, de modo a produzir valor público em benefício da sociedade potiguar.

De acordo com o documento, são reconhecidos seis macroprocessos destinados a garantir o Suporte organizacional à efetivação de suas atividades-fim: i) Gestão da Força de Trabalho, ii) Gestão do Conhecimento Organizacional, iii) Gestão Orçamentária e Financeira, iv) Gestão da Infraestrutura e Serviços, v) Gestão da Tecnologia da Informação e vi) Gestão Documental da Organização.

A Governança, por sua vez, será conduzida através de quatro macroprocessos, a saber: i) Planejamento Institucional, ii) Gestão das Partes Interessadas, iii) Monitoramento e Avaliação, e iv) Gestão de Riscos. Por fim, os quatro macroprocessos Finalísticos são: i) Representação Popular, ii) Produção Legislativa, iii) Fiscalização de Políticas Públicas e o iv) Julgamento de Atos do Poder Público.

A referida Cadeia de Valor foi destrinchada em uma Arquitetura de Macroprocessos, através da definição de seus principais clientes, principais processos,

principais subprocessos ou atividades, e unidades responsáveis por cada atividade. No que concerne à Controladoria, a Arquitetura de Processos da ALRN estipula oito principais tarefas sob sua responsabilidade, conforme o detalhamento abaixo (Quadro 2):

Quadro 2. Atividades de responsabilidade da Controladoria.

<b>MACROPROCESSOS DE GOVERNANÇA</b>				
<b>MACROPROCESSOS</b>	<b>PRINCIPAIS CLIENTES</b>	<b>PRINCIPAIS PROCESSOS</b>	<b>PRINCIPAIS SUBPROCESSOS/ ATIVIDADES</b>	<b>UNIDADES RESPONSÁVEIS</b>
Monitoramento e Avaliação	ALRN, comunidade, câmaras municipais e órgãos de controle	Supervisão organizacional	Acompanhamento e avaliação das ações institucionais	Mesa e Controladoria
	ALRN	Fiscalização dos atos da ALRN	Orçamentário, financeiro, contábil e patrimonial	Controladoria
			Realização de auditorias	Controladoria
			Acompanhamento de atos de gestão	Controladoria
			Supervisão do sistema de controle interno	Controladoria
			Promoção da transparência e controle de gastos	Controladoria
Gestão de Riscos	ALRN e órgãos de controle	Gestão da política e processo de gestão de riscos	Avaliação dos controles de riscos	Controladoria
<b>MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS</b>				
Fiscalização de políticas públicas	Comunidade, poder público e órgãos de controle	Fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Poder Público	Prestação de contas	Mesa e Controladoria

Fonte: Arquitetura de Processos da ALRN (2020). Adaptado pelo autor.

Na qualidade de unidade supervisora do Sistema de Controle Interno da ALRN, bem como responsável pela execução de auditorias internas, a Controladoria deve atuar auxiliando a organização a alcançar todos os seus objetivos institucionais, avaliando e prestando assessoria à Alta Administração no desenvolvimento adequado de suas atribuições. Para tanto, proporciona análises, recomendações e comentários objetivos acerca das atividades examinadas, por meio de uma abordagem sistêmica para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos internos e da gestão de riscos, tendo como intuito proteger e adicionar valor organizacional e melhorar as operações e resultados da instituição (ALRN, 2017, 2018, 2019c, 2019b; IIA, 2019).

Todas essas atividades, competências, objetivos e atribuições estipuladas para a Controladoria e suas subunidades, pela análise das normas que regem o setor (Constituição Federal, Constituição do Estado do RN, Resoluções nº 90/2017 e nº 109/2018), do Plano Estratégico da ALRN para o quadriênio 2021-2023 e de alguns documentos dele decorrentes, como a Cadeia de Valor Organizacional e a Arquitetura de Processos Organizacionais, constituem o que Bryson (2004) denomina mandatos organizacionais – expressão que abrange de maneira ampla todas as obrigações, imposições, mandamentos ou deveres fixados para a instituição pelas normas legais, pelos normativos e atos administrativos, por determinação judicial ou de instância administrativa hierarquicamente superior.

A identificação da pouca atuação da Controladoria e da falta de acompanhamento do planejamento estratégico anterior como dois dos principais problemas institucionais, a grande relevância dada pelo Planejamento Estratégico da ALRN à atuação da unidade de controle na execução e fiscalização da estratégia institucional, bem como o largo leque de mandatos atribuídos ao setor ratificam a necessidade do aperfeiçoamento de sua gestão, através de um alinhamento estratégico que garanta a consecução dos objetivos institucionais e a adequada implementação dos macroprocessos organizacionais.

Em decorrência de tais desafios, foi elaborado um questionário eletrônico para preenchimento entre os integrantes da Controladoria, a fim de se proceder a uma análise situacional identificando a percepção dos servidores acerca da realidade organizacional e das maiores dificuldades enfrentadas pelo setor no cumprimento de suas atribuições mandamentais (Apêndice A). A pesquisa, composta por onze questões

fechadas e uma aberta, foi respondida por quatorze dos dezesseis servidores do órgão, entre os dias 8 e 12 de outubro de 2020.

A análise das respostas fornecidas identificou como maiores problemas enfrentados pela Controladoria:

- indefinição das atribuições de cada Inspeção Temática;
- ausência de clareza sobre as responsabilidades individuais;
- falta de motivação da liderança e dos servidores;
- baixo nível de capacitação da liderança e dos servidores;
- ausência de sistema eletrônico próprio;
- comunicação débil com as demais unidades da ALRN;
- inexistência de planejamento estratégico;
- falta de elaboração do Regimento Interno; e
- desvalorização do setor frente às demais unidades administrativas.

Entre as medidas apontadas como necessárias ao aprimoramento dos trabalhos do setor, destacam-se: i) capacitação técnica e prática dos servidores e das lideranças, ii) gestão de processos (manualização dos procedimentos), iii) adoção de sistema de informática adequado para as atividades de auditoria, iv) elaboração de plano estratégico e v) do código de ética.

Tendo em vista os problemas e necessidades acima elencados, bem como a ausência de formulação do Plano Anual da Controladoria para o exercício 2020, os servidores avaliaram negativamente a integração da unidade com os sistemas de controle interno dos demais Poderes, bem como o suporte dado pela Controladoria ao aprimoramento da eficácia e da eficiência dos atos de gestão das unidades administrativas da ALRN. Além disso, constatou-se que nenhuma das Inspeções Temáticas realizou qualquer procedimento de auditoria no ano de 2020, e algumas delas tampouco no ano de 2019.

Diante de todos os problemas identificados no diagnóstico de problemas institucionais da ALRN como atrelados à atuação da Controladoria, bem como as dificuldades elencadas pelos servidores do referido órgão de controle na análise situacional feita especificamente em relação ao setor, revela-se necessária a elaboração de um planejamento de longo prazo para a Controladoria, a fim de definir uma estratégia setorial para resolução de tais dificuldades.

A fim de enfrentar a situação descrita, o objetivo deste projeto de intervenção é desenvolver o plano estratégico setorial a ser implementado na Controladoria da ALRN para o ciclo estratégico 2021-2023.

Tendo em vista o já constatado problema da baixa implementação do anterior plano estratégico da ALRN – baseado no *Balanced Scorecard* –, bem como a ausência de verificação de resultados referentes ao atual plano institucional – formulado de acordo com o método do Planejamento Estratégico Situacional –, optou-se no presente trabalho por adotar experimentalmente uma nova abordagem, fundamentada no *Strategy Change Cycle* (BRYSON, 2004).

Assim, torna-se possível a verificação da compatibilidade do referido método às unidades administrativas do órgão legislativo, bem como a análise do seu grau de implementação e sucesso. Uma futura avaliação positiva dos resultados alcançados pode servir como mola propulsora ao processo de planejamento de outras unidades administrativas da Casa, além de – caso a análise dos resultados assim o recomende – poder ser utilizado futuramente para a elaboração do novo ciclo estratégico da ALRN.

A escolha da metodologia sugerida por Bryson (2004), em detrimento das já mencionadas e de outras referentes ao assunto, justifica-se pelo entendimento de que algumas das fases do referido processo (sobretudo a definição dos mandatos organizacionais e da agenda de assuntos estratégicos, a seguir descritos), além de estimular a ação e o pensamento estratégicos, têm o potencial de debelar os motivos que levaram à baixa implementação das estratégias institucionais anteriores.

Ressalta-se que, uma vez concluído o modelo do processo vivenciado na referida unidade, espera-se que o processo seja replicado por todos os demais setores da Casa, de modo a impulsionar o alinhamento estratégico institucional e, conseqüentemente, o monitoramento da implementação do plano estratégico, oferecendo assim uma resposta ao sexto problema organizacional mais citado pelos servidores, a falta de acompanhamento do planejamento estratégico.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo se destina a apresentar o referencial teórico que embasa a pesquisa voltada à intervenção proposta. Para tanto, a primeira seção analisa a história e características do planejamento estratégico; a segunda, verifica as peculiaridades a serem observadas durante a formulação do planejamento estratégico em organizações públicas; a última seção dissecar o Ciclo de Mudança de Estratégia (*Strategy Change Cycle*), processo de planejamento da estratégia organizacional composto por dez etapas sequenciais e interligadas, elaborado por John Bryson (2004). As etapas aqui descritas servirão de base para a elaboração do plano estratégico setorial da Controladoria.

#### 3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O conceito de planejamento estratégico pode ser mais adequadamente apreendido pela decomposição e análise separada de seus dois componentes: *planejamento e estratégia*.

De acordo com Ackoff (1976), *planejamento* é tudo aquilo que se estrutura antes de a ação ser empreendida, compreendendo, portanto, o processo de formular o que fazer e como fazer. Dessa forma, planejamento pode ser definido como a organização racional dos meios necessários ao alcance de determinados objetivos almejados.

A capacidade de planejamento pode até mesmo ser considerada um dos elementos caracterizadores da evolução cognitiva da espécie humana, permitindo a sobrevivência e prosperidade de diversas sociedades no decorrer do nosso processo histórico, na medida em que vem lhes possibilitando a identificação prévia de possíveis ameaças e oportunidades externas, bem como a devida preparação para lidar de uma maneira mais adequada com elas (OTA, 2014).

Já na perspectiva organizacional, o planejamento vem sendo utilizado como um processo racional de ingerência na realidade administrativa visando ao atingimento de uma conjuntura futura idealmente desejada (PINTO, 1982).

A *estratégia*, por sua vez, é um termo historicamente originário dos meios militares para descrever a habilidade dos comandantes na utilização dos recursos disponíveis para uma batalha (SANTIAGO et al., 2004), e que foi adotado posteriormente pela ciência da administração para descrever o processo de planejar e executar ações

destinadas ao alcance futuro de determinadas posições relativas (MOTTA, 2001; OTA, 2014; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Entende-se por estratégia organizacional o agrupamento das abordagens e mudanças competitivas necessárias ao incremento do performance organizacional, visando reforço da posição no mercado, satisfação dos clientes e consecução das metas de desempenho (CARDOSO; TAVARES, 2011; SOUSA, 2020). Essa abordagem corporativa foi incorporada com as devidas adaptações pelas organizações públicas, de modo que a ferramenta passou a ser utilizada também como forma de melhoramento do desempenho organizacional e satisfação da sociedade (BOLAND; THOMAS; WERFEL, 2018; BRYSON, 2004; COBAITO, 2018; GUIMARÃES et al., 2012)

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), a estratégia consiste numa série de providências tomadas no momento presente no intuito de aproveitar oportunidades num momento futuro. Para tanto, pressupõe a identificação e aquisição das competências necessárias para o alcance de objetivos previamente traçados, através do uso do que denominam “pensamento de arquitetura estratégica”.

A estratégia organizacional pode ter sido conscientemente e previamente deliberada pelos gestores, fruto de um processo de planejamento (o denominado *planejamento estratégico*), ou decorrer de uma situação emergente, em que se abstém desse processo formal de planejamento (MINTZBERG, 1994).

O planejamento estratégico é ainda definido como um processo contínuo, sistemático e consciente de tomada de decisões que envolvam risco, organização das atividades voltadas à execução dessas decisões e posterior medição dos resultados (DRUCKER, 1998; SOUZA, 2010). Trata-se do elemento central da gestão estratégica de uma organização, consistindo num processo cauteloso de determinação de seus objetivos e estratégia (VINZANT; VINZANT, 1996).

O planejamento estratégico consubstancia-se num documento descritor das expectativas da organização, elaborado através de um processo sistemático de formulação, implementação e controle da estratégia, e que se caracteriza pela habilidade de adaptação às mudanças ambientais que lhe são impostas (MOTTA, 1979; HOPKINS; HOPKINS, 1997).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 22) asseveram que o planejamento estratégico apresenta um papel muito importante nas organizações, na medida em que ele “resolve as grandes questões para que as pessoas possam cuidar dos pequenos detalhes”.



O processo de planejamento estratégico é comumente decomposto em três níveis sequenciais, quais sejam: estratégico propriamente dito, tático e operacional. O nível estratégico se destina à identificação do referencial estratégico da organização, ou seja, fornece uma análise sobre os elementos formadores das ideias governantes (missão, visão e valores) e promove uma análise dos ambientes externo e interno da instituição.

O nível estratégico abrange a organização em sua totalidade e, portanto, precisa ser desdobrado em planos táticos voltados às diversas áreas da organização, como o plano de pessoal, o plano financeiro, o plano de comunicação e o plano tecnológico (ACKOFF, 1966; ALDAY, 2000). É nesse nível que são traçadas as estratégias institucionais, com metas e objetivos delimitados para cada departamento ou divisão organizacional, de forma individualizada e com horizonte temporal de médio prazo (TSE, 2017).

Cada um desses planos táticos, por seu turno, necessita ser posteriormente detalhado em planos operacionais destinados a cada um dos setores da organização, prescrevendo metas setoriais e ações de curto prazo destinadas a realizar as decisões tomadas nos níveis superiores. Os planos operacionais regulamentam pormenorizadamente as formas de implementação das iniciativas a serem adotadas pelas diversas unidades administrativas organizacionais (ACKOFF, 1966; ALDAY, 2000; TSE, 2017).

Para que seja eficaz e efetivo no atingimento dos resultados propostos, é necessário que o direcionamento delineado no nível estratégico da organização seja cuidadosamente observado quando da elaboração dos planos táticos e operacionais de suas divisões, garantindo assim um adequado *alinhamento estratégico* institucional (RUSSO; LIMA, 2019), mecanismo de gestão fundamental ao melhoramento do desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 2001a).

Apesar de o conceito de planejamento estratégico estar em constante evolução, carecendo, portanto, de um consenso acadêmico sobre o preciso significado da expressão, seus preceitos são aplicados há décadas em benefício de diversas instituições, públicas e privadas. Seu propósito é manter um balanço favorável entre a organização e seu ambiente no longo prazo, através de um processo contínuo e interativo (ALDAY, 2000; POISTER; STREIB, 2005).

### 3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

No mundo dos negócios, o planejamento estratégico tornou-se prática padrão no pensamento e na experiência gerenciais nas últimas cinco décadas. Seguindo esta tendência, muitas organizações públicas e não lucrativas passaram a adotá-lo, objetivando a proteção e criação de valor público. Para isso, requer-se que as decisões e ações estejam interconectadas por um conjunto de atividades que organizem a participação dos gestores e demais servidores, construa uma coalizão vencedora e implemente as estratégias definidas pela organização (BRYSON, 2004).

As organizações públicas devem buscar atender às demandas da sociedade de forma transparente, o que supõe uma prestação de contas abrangente e a sujeição ao controle social sobre o conteúdo, finalidades de forma de exercício das ações públicas (OLIVEIRA, 2007). A fim de satisfazer essas exigências sociais e oferecer respostas eficazes em ambientes de constantes e intensas mudanças, diversas instituições públicas passaram a aderir a processos de formulação estratégica, de modo a atingir o sucesso da gestão, pela prevenção e adequada reação a essa dinâmica conjuntural instável.

Desenha-se, portanto, uma outra forma de pensar a atuação dos gestores públicos, no papel de estrategistas ao invés de meramente técnicos, olhando tanto para baixo (eficácia e propriedade dos meios) quanto para fora (valores que estão produzindo). Não basta seguir os comandos legais e mandatos organizacionais, deve-se pensar e atuar de forma estratégica visando gerar valor público para a sociedade e a Administração Pública. É com base nessa concepção que surgem as demandas pela elaboração de estratégias e planos estratégicos organizacionais no âmbito da Gestão Pública.

Seguindo essa linha de raciocínio, Bryson (1996) assevera que o planejamento estratégico trata-se de um esforço disciplinado para produzir decisões fundamentais e ações que moldem e guiem o que uma organização pública é, o que ela faz e por que o faz.

O objetivo principal da elaboração de um plano estratégico é “fornecer direcionamento comum a ser seguido por toda a organização, identificando responsabilidades, garantindo alinhamento e oferecendo meios para medição do sucesso da estratégia de modo focado” (SOUZA, 2010, p. 10), visando a maximização dos resultados e o cumprimento da missão e visão institucionais. São também apontados como objetivos do planejamento estratégico em organizações públicas:

- a) Estabelecer foco e prioridades: assim elas conseguem otimizar a alocação de recursos nos pontos que são realmente importantes e que vão resultar em maiores agregações de valor;
- b) Identificar oportunidades de melhoria: para poder corrigir rumos, e quando possível implementar soluções;
- c) Buscar sinergia organizacional: envolver todos os servidores da organização;
- d) Alcançar a visão de futuro: com isso atender a expectativa do cliente, o que garantirá a perpetuação da organização (SOUZA, 2010, p. 10).

A ampla participação dos servidores no processo de formulação da estratégia promove o sentimento de envolvimento e o comprometimento das pessoas responsáveis pela implementação do plano, bem como sua adequada compreensão em todos os níveis organizacionais. A sinergia organizacional como uma das principais finalidades (e resultados) do processo de planejamento estratégico é também destacada por Bryson (2004), para quem este se mostra útil apenas na medida em que aprimora o pensamento, a ação e o aprendizado estratégicos.

Outro resultado apontado por Bryson (2004) é a produção de decisões de qualidade, isto é, dotadas de virtudes tanto processuais quanto substantivas. Virtudes processuais são as que advêm de um processo de consulta amplo, em que são ouvidas todas as partes interessadas e respeitadas todas as regras formais. Já a legitimidade substantiva surge quando a tomada de decisão levanta tantos fatos relevantes quantos seja possível, analisando-os em um quadro-matriz que representa os valores em colenda, as principais alternativas disponíveis e as possíveis consequências delas decorrentes.

A estratégia resulta igualmente num aperfeiçoamento da *accountability* externa – à medida que deixa claro para os atores parceiros e supervisores políticos os objetivos e a forma de atuação da organização – e interna – posto que, ao comprometer a organização em objetivos bastante específicos e ancorá-los em acordos com supervisores políticos, a estratégia incrementa a habilidade do gestor de desafiar seu pessoal, que passa a enxergar a visão estratégica com sentido organizacional, e não mais como mera visão idiossincrática de um chefe transitório –, como afirma Moore (1995, p. 301), para quem “ter uma visão estratégica coerente responde a um requerimento tanto moral quanto prático”.

A literatura acadêmica possui uma gama de técnicas para a formulação de planejamentos estratégicos em organizações públicas, com variações tanto nas etapas abordadas quanto na sua lógica de sistematização. Para os fins deste trabalho, será adotada

a abordagem metodológica proposta por John Bryson (2004), que consiste em um processo de dez etapas denominado Ciclo de Mudança da Estratégia (*Strategy Change Cycle – SCC*).

A escolha do SCC como base metodológica da intervenção proposta se deve, em primeiro lugar, pela clareza e simplicidade com que são expostas as dez etapas elencadas para o processo, haja vista ser destinada à solução de problemas enfrentados por organizações públicas,

Entendeu-se, assim, que o modelo de Bryson (2004) se adequa melhor à proposta do presente trabalho, em detrimento de outros modelos de planejamentos estratégicos analisados preferencialmente pela literatura brasileira, tais como o Planejamento Estratégico Situacional e o Participativo, (MATUS, 2006; COBAITO, 2018; OTA, 2014; POISTER; STREIB, 2005). Tampouco serão estudados os planos estratégicos orientados ao desenvolvimento nacional ou regional – tais como o Plano SALTE, Plano de Metas, Planos Nacionais de Desenvolvimento – ou ao desenvolvimento de determinados setores ou áreas de interesse público, como a economia, a ciência e tecnologia, o meio ambiente, a defesa, a saúde ou a educação.

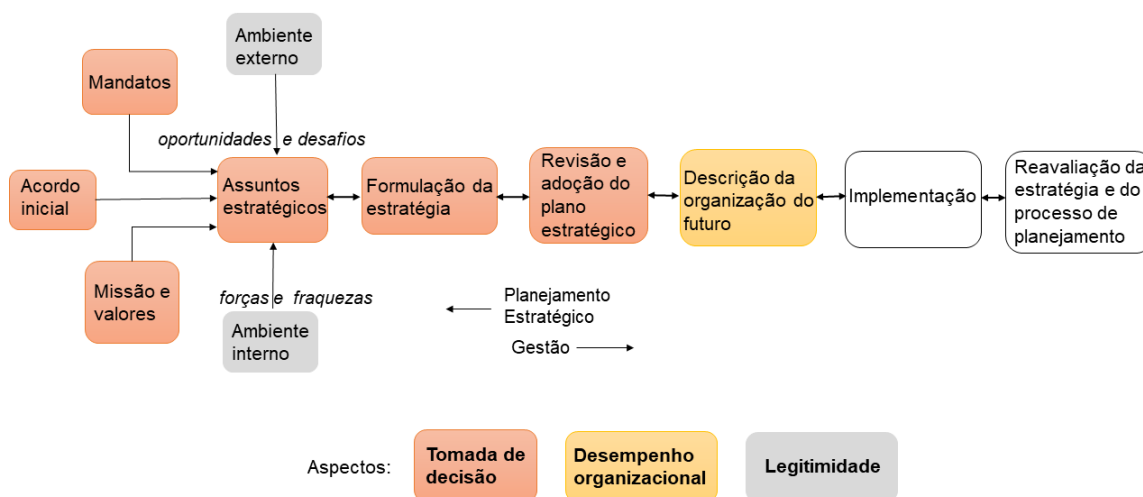
### 3.3 O CICLO DE MUDANÇA DA ESTRATÉGIA

O Ciclo de Mudança da Estratégia, metodologia para a formulação do planejamento estratégico em organizações públicas sugerido por Bryson (2004), foi escolhida por atender a todas as exigências que Poister e Streib (1999, p. 309-310) arrolam como necessárias a um bom processo de planejamento estratégico.

De fato, o método em questão: a) preocupa-se em identificar e responder os assuntos fundamentais enfrentados pela organização; b) aborda a questão subjetiva do propósito e os valores que influenciam a missão e as estratégias; c) enfatiza a importância das tendências externas e forças capazes de afetar a organização e sua missão; d) busca ser politicamente realista ao levar em conta as preocupações e preferências dos atores parceiros internos e externos; e) conta com o envolvimento ativo da alta administração; f) incentiva o confronto aberto de assuntos críticos pelos principais participantes a fim de construir um compromisso; g) é orientado pela ação e enfatiza a importância do desenvolvimento de planos e da implementação de estratégias; e h) foca em implementar decisões no momento presente a fim de posicionar a organização favoravelmente para o futuro (BRYSON, 2004, p. 30-31)

Os dez passos descritos no método em questão são: 1) definição de um **acordo inicial** sobre o procedimento a ser adotado; 2) identificação dos **mandatos** organizacionais; 3) esclarecimento da **missão e valores**; 4) avaliação dos **ambientes externo e interno** para identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; 5) identificação dos **assuntos estratégicos** enfrentados pela organização; 6) **formulação de estratégias** para gerenciar os assuntos; 7) **revisão e adoção** do plano estratégico; 8) descrição de uma **visão organizacional** pretendida; 9) desenvolvimento de um processo de **implementação** efetivo; 10) **reavaliação** das estratégias e do processo de planejamento estratégico (BRYSON, 2004, p. 32-34).

Figura 5. Os dez passos do Strategy Change Cycle.



Fonte: adaptado de Bryson, 2004. Elaboração própria.

O primeiro dos dez passos propostos por Bryson (2004) é a negociação de um **acordo inicial** entre os principais líderes ou tomadores de decisão sobre o esforço a ser despendido e as principais etapas do processo de planejamento. A primeira tarefa do iniciador do processo é identificar exatamente quem são os principais tomadores de decisão a serem chamados para o esforço coletivo; em seguida, deve detectar quais outros atores parceiros (pessoas, grupos, unidades ou organizações) também precisam estar envolvidos no processo.

O acordo inicial deve abranger: a) a finalidade do trabalho; b) os passos preferenciais no processo; c) a forma e o momento dos relatórios; d) o papel, as funções

e os membros de qualquer comitê indicado para supervisionar o processo; e) o papel, as funções e os membros da equipe de planejamento estratégico; f) o comprometimento dos recursos necessários para o prosseguimento dos trabalhos; g) quaisquer limitações importantes para o esforço a ser despendido.

O segundo passo do Ciclo de Mudança da Estratégia prevê a **identificação dos mandatos organizacionais**, ou seja, dos “deveres” formais e informais (requerimentos, restrições, expectativas e pressões) impostos à entidade, seja por normas legais ou administrativas, seja por elementos da cultura organizacional ou pelas exigências do ambiente externo. Bryson (2004) afirma ser surpreendente o reduzido número de organizações que conhecem com precisão seus mandatos, cometendo assim três erros fundamentais: não fazem o que deve ser feito por não conhecer o dever, acreditam estar mais restritas em suas ações do que realmente estão, e presumem não estarem autorizados a determinadas ações para as quais não possuem determinação explícita.

O **esclarecimento da missão e dos valores organizacionais** são elencados por Bryson (2004) como a terceiro passo do SCC. A respeito do tema, Richiers (1994) salienta que a elaboração de uma declaração escrita da missão institucional pode gerar inúmeros benefícios, tais quais: a) garantia de unanimidade de propósito dentro da organização, b) geração de uma base para alocação de recursos organizacionais, c) estabelecimento de um clima organizacional, d) estipulação de um ponto focal para os indivíduos se identificarem com os propósitos da organização, e) criação de uma barreira àqueles que não se coadunam com o referido propósito, f) facilitação da tradução dos objetivos na estrutura organizacional.

Bryson (2004), ancorado em farta produção acadêmica, afirma que esclarecer a missão organizacional ou o propósito da organização pode eliminar conflitos desnecessários e canalizar as atividades proativamente, possibilita um enquadramento primário para análise da plausibilidade e aceitabilidade dos argumentos, proporciona uma premissa de controle orientando o pensamento, a aprendizagem e a ação estratégicas, bem como a legitimidade, além de servir como fonte de inspiração e guia para os empregados e atores parceiros. Conclui então ser duvidoso se alguma organização já alcançou excelência sem a definição de uma missão inspiradora.

A declaração de missão e sua forma de utilização revelam-se de extrema utilidade para os gestores, funcionando como direcionamento e explicação de suas ações políticas, substanciais e gerenciais, permitindo-lhes manter o foco gerencial para não se

perder nas tarefas cotidianas, identificar políticas-chave e tarefas administrativas estrategicamente importantes, e mobilizar suporte externo e interno relevantes para o sucesso da empreitada (BRYSON, 2004).

Os princípios éticos que norteiam as ações da organização são seus valores organizacionais (SOUZA, 2010). Estes normalmente consubstanciam regras morais que servem de farol aos atos de seus fundadores, administradores e servidores em geral, com relevante função de balizamento do comportamento da entidade. Os valores indicam até que ponto a organização está disposta a ir para alcançar um dado objetivo (LÜTTJOHANN, 2013).

Acerca das características dos valores, Russo (2010, p. 30) assevera que:

São construções latentes envolvidas na avaliação das atividades ou resultados; têm uma natureza mais geral do que específica; podem ser aplicados em múltiplos níveis; são duradouros e transcendem situações específicas; proveem senso de propósito para o comportamento individual; são a base para a geração de comportamento adequado às necessidades dos grupos.

Bicalho Júnior e Ribeiro (2018) consideram os valores organizacionais como componentes essenciais nas organizações, posto que influenciam comportamentos, estratégia, objetivos e interações sociais. Esclarecem ainda que eles, juntamente com as normas, crenças, símbolos e rituais, constituem os elementos da cultura organizacional, seus padrões para perceber, pensar, agir e comunicar. São, portanto, elementos integradores, ao mesmo tempo em que são (ou deveriam ser) compartilhados por todos os membros da organização.

O quarto passo do Ciclo de Mudança da Estratégia é a **avaliação dos ambientes** externo e interno que envolvem a organização. A análise ambiental busca identificar as variáveis exteriores à instituição – oportunidades e ameaças (ou desafios) – que moldam o contexto no qual a instituição está inserida, bem como as variáveis presentes dentro da própria organização – forças e fraquezas – que delimitam o contexto (estrutura, cultura e recursos institucionais) no qual o trabalho é realizado (AZEVEDO, 1992; BRYSON, 2004; COELHO JUNIOR, 2003; COSTA, 2011; DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016; DAGNINO, 2014; GUIMARÃES et al., 2012; IIDA, 1993; RUSSO, 2017a; SOUZA, 2010).

O resultado da análise ambiental é comumente expresso através de uma matriz SWOT, acrônimo para as palavras inglesas *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*,

e *Threats*, traduzidas em português como Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, razão pela qual é também denominada matriz FOFA (DAGNINO; CAVALCANTI; COSTA, 2016; GUIMARÃES et al., 2012; MONTANARI; BRACKER, 1986; SOUSA, 2020; STAGNITTI, 2014). Bryson (2004) prefere a utilização da palavra Desafios (*Challenges*) ao invés de Ameaças, por considerar que essa expressão denota uma atitude passiva e reativa em relação às circunstâncias exteriores, enquanto aquela apresenta um viés mais proativo, visando aproveitar as oportunidades que tais circunstâncias geram.

A avaliação externa perpassa três etapas: escaneamento do ambiente visando reconhecer as oportunidades e desafios da instituição, análise das tendências ambientais e eventos buscando identificar assuntos estratégicos, e elaboração de relatórios úteis para o planejamento e a tomada de decisões gerenciais (BRYSON, 2004; PFLAUM E DELMONT, 1987). A análise externa deve incluir avaliação sobre os atores parceiros, especialmente aqueles que podem afetar direta ou indiretamente os fluxos de recursos.

Nesse momento do planejamento, torna-se salutar o desenvolvimento de cenários prospectivos, a fim de antecipar como as variadas forças e tendências se inter-relacionam e quais delas são receptivas ou não à influência organizacional, de modo a prever visões de futuro consistentes e elaborar decisões estratégicas que sejam aceitáveis para todas as situações futuras possíveis (BRYSON; ALSTON, 2005; SOUZA, 2010). Essa projeção viabiliza a identificação dos fatores críticos de sucesso, isto é, as ações que a organização deve tomar ou os critérios que ela deve seguir em busca da aprovação e do apoio dos atores parceiros externos (BRYSON, 2004).

Já a avaliação interna objetiva a identificação das forças e fraquezas organizacionais, isto é, das variáveis que estão (ao menos parcialmente) sob o controle da instituição. Conforme Bryson (2004), para identificar essas forças e fraquezas, a organização deve monitorar os recursos (entradas), a estratégia atual (processo) e sua performance (resultados).

Conhecer a estratégia atual da organização, o que ela é, fornece grandes subsídios para reconhecer o que ela deve ser, na medida em que revela às pessoas o que está acontecendo no ambiente institucional, sensibilizando-as para a implementação das novas estratégias desejadas. Definir critérios de performance é uma atividade de extrema importância para a avaliação da efetividade das estratégias, alocação de recursos, desenhos organizacionais e distribuição de poder (BRYSON, 2004).

O reconhecimento das forças e fraquezas da organização leva à identificação de suas competências distintivas ou essenciais, isto é, suas habilidades mais poderosas,



como as estratégias e ações mais efetivas ou os melhores recursos usados rotineiramente para que ela performe bem (PRAHALAD; HAMEL, 2005).

O quinto, e provavelmente mais crucial dos passos do SCC é a **identificação dos assuntos estratégicos**, isto é, das questões fundamentais ou desafios críticos que afetam a missão e valores organizacionais, seus produtos e serviços, clientes, usuários, custos, estrutura, financiamento, processos ou gestão (BRYSON, 2004). Moore (1995, p. 158, traduzido pelo autor) insiste na importância de uma boa formulação dos assuntos organizacionais durante essa fase do planejamento, afirmando que os gestores “deixam seu trabalho mais fácil se conseguem enquadrar os assuntos de forma a aumentar as chances de tê-los em consideração nos fóruns preferenciais, de mobilizar apoiadores, e de evitar despertar ou antagonizar oponentes”.

O caráter iterativo do planejamento estratégico geralmente se torna aparente nessa fase do processo, na medida em que os participantes percebem que as informações criadas ou discutidas nos passos anteriores são novamente apresentadas, como subsídios à elaboração das declarações de assuntos estratégicos (BRYSON, 1995).

A identificação e seleção de assuntos estratégicos tem o condão de aflorar as emoções dos envolvidos, tendo em vista que, por definição, abrange alguma forma de conflito, atinente aos fins, meios, filosofia, localização, tempo ou responsáveis pelo seu encaminhamento (BRYSON; ALSTON, 2005). É nessa etapa que se torna importante a inteligência emocional entre os planejadores, visando conduzir as divergências de maneira produtiva para o planejamento estratégico.

Um enunciado de assunto estratégico deve conter três elementos. Primeiro, deve ser formulado como uma pergunta simples e sucinta, sobre algo que a organização possa fazer algo a respeito (se estiver fora de sua alçada de atuação, trata-se simplesmente de uma condição, e não de um assunto para a organização); essa pergunta deve comportar mais de uma resposta, de modo a ampliar a busca por estratégias viáveis. Segundo, deve ser elaborada uma lista dos fatores (em especial, quais elementos da missão, dos valores, dos mandatos ou da análise de ambientes) que tornam aquele assunto um desafio fundamental, a qual será de bastante utilidade no processo (formulação das estratégias). Terceiro, a equipe deve preparar uma declaração das possíveis consequências advindas da ausência de tratamento daquele assunto, o que auxiliará os líderes a identificar seu grau de importância para a estratégia (BRYSON; ALSTON, 2005).

Esse passo deve resultar na criação de uma agenda de assuntos estratégicos da organização, produto de três resultados intermediários: a lista de assuntos enfrentados

pela organização, a divisão dos itens da lista nas categorias estratégico e operacional, e o arranjo dos assuntos estratégicos em alguma ordem de prioridade (BRYSON, 2004).

A identificação de assuntos estratégicos garante uma série de benefícios para a instituição, entre as quais: 1) foca a atenção no que realmente importa; 2) direciona a atenção às perguntas, e não às respostas; 3) cria a tensão necessária para estimular a mudança organizacional; 4) garante várias dicas sobre como solucionar cada assunto; 5) para boa parte dos participantes, torna enfim perceptível o processo de planejamento estratégico; 6) fortalece o caráter da organização com a decisão de prosseguir às próximas etapas. “Assim, o passo da identificação dos assuntos estratégicos visa focar a atenção organizacional no que é realmente importante para a sobrevivência, prosperidade e efetividade da organização” (BRYSON, 2004, p. 44, tradução livre pelo autor).

**A formulação de estratégias e desenvolvimento do plano**, sexto passo do SCC, corresponde à elaboração e seleção de um padrão de finalidades, políticas, programas, ações, decisões e alocações de recursos, a serem adotados pela organização para alcançar a missão institucional, cumprir os mandatos organizacionais e criar valor público. A formulação de estratégias normalmente envolve um incentivo à criatividade e um diálogo aberto entre os participantes, impulsionado pela busca de resposta aos assuntos estratégicos identificados (BRYSON, 2004; BRYSON; ALSTON, 2005).

A finalidade dessa etapa do processo é elaborar um conjunto de estratégias que ligarão definitivamente a organização ao seu ambiente, criando valor público. A implementação eficaz demanda uma plena consciência da estratégia por parte de seus executores, a conversão do plano institucional em planos setoriais, e a testagem e adaptação da estratégia ao contexto organizacional (KAPLAN; NORTON, 2005). A incongruência entre a estratégia planejada e sua execução muitas vezes se deve à ausência de criação de vínculos entre essas etapas do planejamento. As estratégias tendem a falhar quando não há alinhamento ou consistência entre o que a organização diz, o que ela patrocina e o que ela faz (BRYSON, 2004).

Para tornar-se efetiva, a estratégia deve ser viável tecnicamente, administrativamente realizável, politicamente aceitável e orientada para resultados. Deve também ser ética, moral e legal, enfrentar o assunto estratégico que a ela incumbe e, ainda, criar valor público (BRYSON, 2004; MOORE, 1995).

A etapa de formulação de estratégias pode gerar uma série de benefícios para a organização, tais como: 1) surgimento de uma imagem clara de como a organização pode gerar valor público e cumprir sua missão; 2) incentivo à criatividade organizacional;

3) criação da nova realidade de fato, à medida que as ações traçadas vão sendo executadas; 4) facilitação do aprendizado organizacional; 5) criação de um vínculo emocional com a nova realidade emergente dos esforços de implementação; 6) superação do medo da falha; 7) elevação do moral da equipe e da organização; 8) desenvolvimento técnico da equipe de planejamento; 9) surgimento de uma coalizão forte e ampla o suficientes para viabilizar a implementação; 10) permissão para implementação do plano (BRYSON, 2004).

Uma vez concluídas as estratégias, pode-se proceder ao sétimo passo do processo, a saber, a **revisão e adoção do plano estratégico**, a qual pode envolver intrigas políticas, difíceis barganhas, posicionamento público e uma boa dose de drama (BRYSON, 2004).

Para ser adotado, o plano deve abordar assuntos considerados importantes pelos principais tomadores de decisão, junto com soluções que pareçam válidas. Além disso, a adoção formal da estratégia é mais provável de ocorrer quando o clima político e a opinião dos atores parceiros seja favorável, aproveitando-se de uma janela de oportunidade (que pode ser aberta pela emergência de assuntos urgentes, por mudanças políticas significativas, pela entrada de novos gestores no alto escalão ou pelo atingimento de determinados pontos autorizados para decisão e ação) (BRYSON, 2004).

A decisão de adoção formal do plano estratégico moverá a organização em direção ao enquadramento de um novo padrão institucional, para o qual poderá ser aproveitado o conhecimento obtido nos passos anteriores. Ela se constitui na última etapa especificamente concernente à fase de planejamento, posto que as seguintes se referem precipuamente à implementação e avaliação do plano (BRYSON; ALSTON, 2005).

Revisado e adotado o plano, passa-se a sua fase de implementação, para a qual se torna interessante o **estabelecimento de uma visão organizacional efetiva**, oitavo passo do SCC.

A visão compartilhada é o elemento das ideias governantes que possibilita o desenvolvimento de um senso de coletividade entre os membros da instituição, garantindo a coerência conjunta de suas ações individuais (SENGE, 2013), ao passo que busca responder perguntas básicas como “o que queremos criar?”, “onde queremos chegar?”.

A visão deve “representar um desafio de longo prazo a ser perseguido por todos”, significando uma situação organizacional desejada como padrão, uma imagem futura passível de ser atingida (LUTTJOHANN, 2013, p. 15). A noção de visão compartilhada assume relevante poder inspirador e transformador, ao ponto de Senge

(2013, p. 300) asseverar que “[...] poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada”.

Collins e Porras (1996, p. 66) afirmam que um conceito bem concebido de visão fornece orientação sobre dois componentes principais: ideologia central (*core ideology*) e futuro imaginado (*envisioned future*). Enquanto a missão informa sobre o que a organização e seus membros defendem, o futuro almejado é o que se eles aspiram tornar-se, alcançar, criar – algo que demandará significativas mudanças e progresso para se atingir (SOUZA, 2010).

A declaração de visão pode decorrer das circunstâncias, revelando um consenso social – sendo o líder um mero articulador das demandas políticas existentes – ou traduzir mais a visão do líder – caso em que enfrentará mais resistência (MOORE, 1995). Destarte, é preferível que a definição da visão institucional se origine de uma análise conjunta e compartilhada entre os membros, a fim de estimulá-los à participação e proporcionar seu envolvimento durante a implementação, buscando ser evitada a utilização do modelo *top-down* (SENGE, 2013), ou seja, uma determinação hierárquica a ser seguida pelos membros que não participaram de sua elaboração.

A visão de futuro se relaciona intimamente com a implementação da estratégia, na medida em que cria a imagem do futuro que a estratégia ambiciona concretizar (SOUZA, 2010). Bryson (2004) entende que a visão de futuro tem maior relevância para a fase de implementação da estratégia planejada do que para o planejamento propriamente dito, na medida em que serve de farol guiando os gestores e servidores nas atividades operacionais e estratégicas, motivo pelo qual entende que esta deva ser criada preferencialmente após a revisão e adoção formal do plano.

O nono passo do Ciclo de Mudança da Estratégia é o **desenvolvimento de um processo de implementação**. Revisado e formalmente adotado o plano estratégico, inicia-se a fase de implementação, na qual se põem em prática as ações, programas e projetos nele previstos. Moore (1995) esclarece que a implementação muitas vezes pode (e deve) acontecer concomitantemente ao processo de elaboração, principalmente quando são detectados assuntos (estratégicos ou operacionais) que necessitam de resposta imediata.

Para se obter sucesso na implementação da estratégia, devem ser atraídos os necessários “patrocinadores”, líderes e pessoal, bem como tempo, dinheiro, atenção, serviços administrativos e de suporte e outros recursos, de modo a se possibilitar a construção do plano de uma maneira sábia e eficaz. É igualmente importante que sejam

aproveitadas as janelas de oportunidades para implementação das ações tão logo elas apareçam, mesmo que ainda não tenham concluído formalmente o processo de planejamento (BRYSON, 2004).

Os planos de ação dessa fase devem mencionar: os responsáveis pela execução e supervisão, os resultados esperados, objetivos e marcos, ações específicas detalhadas, cronogramas, recursos necessários e respectivas fontes, o processo de comunicação, e os procedimentos de revisão, monitoramento, correção e *accountability* (BRYSON, 2004).

Os indicadores de desempenho fixados na fase de formulação da estratégia são utilizados na fase de implementação para monitorar a perseguição das metas estipuladas.

A principal ferramenta administrativa adotada pelas organizações nas últimas décadas para tradução e acompanhamento da execução da estratégia é o *Balanced Scorecard* (BRYSON, 2004; GUIMARÃES et al., 2012; KAPLAN; NORTON, 1996, 1993, 2001b, 2001a, 2004, 2006, 2012; MONTANARI; BRACKER, 1986; OLIVEIRA, 2007; RUSSO, 2017; TSE, 2017), mecanismo criado originalmente para medição da performance em empresas privadas, mas que evoluiu para um verdadeiro sistema de gestão da estratégia, amplamente utilizada também por organizações públicas.

O décimo e último passo no processo da metodologia do *Strategy Change Cycle* é a **reavaliação das estratégias e do processo de planejamento estratégico**. Após a conclusão, formalização e início da implementação do plano estratégico, a instituição deve efetuar regularmente a revisão das estratégias e do processo de planejamento estratégico, tanto para identificar lacunas ou gargalos e interpretar mudanças conjunturais, e conseqüentemente adequá-lo à nova realidade, como para fornecer elementos importantes a funcionarem como prelúdio para uma nova rodada de planejamento ao fim do ciclo estratégico atual (BRYSON, 2004).

Durante as avaliações, as estratégias malsucedidas ou destinadas a combater problemas já debelados devem ser encerradas, adaptadas ou substituídas, enquanto as bem-sucedidas deverão preferencialmente ser mantidas, embora possam também ser encerradas, adaptadas ou substituídas, de acordo com a análise da equipe responsável pela avaliação (BRYSON, 2004).

## 4 METODOLOGIA

A elaboração de uma proposta de intervenção pressupõe a realização de uma pesquisa prévia, visando obter um diagnóstico da situação-problema vivenciada pela instituição intervinda que justificasse a realização do estudo e a modificação administrativa dele decorrente, na forma do exposto na Resolução nº 02/2018, do Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do CCSA/UFRN.

Tendo em vista objetivar a confecção de uma proposta de intervenção, o estudo classifica-se, segundo sua natureza, como uma pesquisa aplicada, na medida em que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

A abordagem adotada neste trabalho foi a qualitativa, a qual utiliza o ambiente como fonte direta dos dados e permite ao pesquisador um contato direto com o ambiente e o objeto de estudo, garantindo “uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (Prodanov e Freitas, 2013, p. 70).

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo uso da pesquisa-ação<sup>3</sup>, tendo em vista que esse tipo de abordagem estimula a interação direta entre pesquisador e objeto de pesquisa, em prol de ambos, o que vai ao encontro dos objetivos pretendidos neste trabalho. Para Thiollent, (1986, p. 16), a pesquisa-ação é uma estratégia metodológica que promove durante o processo de análise um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação. Esse método possui traços especiais pelo seu caráter participativo e democrático, já que a pesquisa se desenvolve com a participação dos sujeitos estudados e é orientada para a resolução de problemas nos ambientes onde eles ocorrem.

O estudo apresenta um viés descritivo, na medida em que busca descrever determinadas características do objeto em análise, o que é recomendável para as pesquisas sociais com perspectiva prática de atuação (GIL, 2008).

No que se refere às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e o levantamento (*survey*).

---

<sup>3</sup> A pesquisa-ação teve origem em 1946 com os trabalhos de Kurt Lewin, a quem se atribui também a autoria do termo (*action research*).

Para a pesquisa documental, identificaram-se as normas jurídicas reguladoras da atuação da Controladoria, como a Constituição Federal, a Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, a Resolução nº 46/1990-ALRN (Regimento Interno)<sup>4</sup>, a Resolução nº 90/2017-ALRN, (dispõe sobre a reorganização administrativa), a Resolução nº 109/2018-ALRN (regulamenta o sistema de controle interno da instituição), os Atos da Mesa nº 2782/2019 (Plano Estratégico da ALRN) e nº 1156/2020 (Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos da ALRN). Foram ainda selecionados documentos produzidos durante o processo de formulação do atual Planejamento Estratégico institucional da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte (quadriênio 2021-2023), como o quadro de problemas institucionais, as ideias governantes, o mapa estratégico, a cadeia de valor e a arquitetura de processos. Além disso, averiguaram-se ainda os planos estratégicos elaborados para os dois ciclos estratégicos anteriores (biênios 2015-2016 e 2017-2018)

Já a pesquisa bibliográfica baseou-se em fontes secundárias, a saber, teses, dissertações, projetos de intervenção e periódicos, obtidas por meio de buscas nos portais eletrônicos Scielo, Google Scholar, Catálogos de Teses e Dissertações da Capes, Periódicos Capes, Repositório de Conhecimento do Ipea, Repositório Institucional da UFRN e Biblioteca Enap, entre os meses de abril a outubro de 2020. Os termos utilizados para as buscas nos referidos endereços eletrônicos foram: “planejamento estratégico”, “planejamento estratégico em organizações públicas”, “planejamento estratégico setorial” e “alinhamento estratégico”, bem como seus equivalentes na língua inglesa, para as pesquisas feitas nos portais Scielo e Google Scholar. Além disso, foram buscadas obras indicadas nas referências bibliográficas de algumas das fontes estudadas, conforme a análise da adequação das mesmas ao objeto estudado.

A fim de obter um diagnóstico situacional da unidade, verificar a existência de um entendimento comum sobre os problemas enfrentados pelo órgão de controle e analisar a necessidade de uma intervenção para a confecção de um planejamento

---

<sup>4</sup> Substituída, durante o processo de elaboração deste projeto de intervenção, pela Resolução nº 31, de 05 de fevereiro de 2021. O novo Regimento Interno, tal qual seu antecessor, se volta para a normatização das atividades-fim do Legislativo Estadual: legislar e fiscalizar. À Controladoria é a atividade fiscalizatória – retratada nos arts. Xx do novo diploma – da ALRN que lhe diz respeito, sobretudo no que atine à atuação da Inspeção de Controle Externo. Nesse sentido, a norma de 2021 não trouxe inovações relevantes em relação à de 1990: a) os artigos que tratam da “Fiscalização e Controle” (arts. 154 e 155, da Resolução 46/90, arts. 129 e 130, da Resolução nº 31/21) realizados pela ALRN foram transplantados *ipsis literis* de uma norma para a outra, assim como os demais dispositivos que abordam a temática fiscalização e/ou controle da administração pública (como exemplos, os arts. 87, inciso I, e 124, inciso IX, da norma revogada, respectivamente coincidentes com os textos dos arts. 55, inciso I, e 62, inciso IX, do diploma revogado).

estratégico para a referida unidade administrativa, procedeu-se a um levantamento (*survey*), técnica de coleta de dados que envolve perguntas diretas a determinados sujeitos cujo comportamento se deseja conhecer (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O questionário contou com onze perguntas fechadas, com opções de preenchimento predeterminadas (sete delas com a utilização da escala Likert) e uma questão aberta, a fim de possibilitar a livre contribuição por parte dos respondentes. O referido questionário foi elaborado com o uso da ferramenta eletrônica Google Forms, tendo em vista as exigências de distanciamento social no período de pandemia, a garantia de anonimato conferida pela plataforma e a agilidade proporcionada pela ferramenta na distribuição do formulário e recebimento das respostas. A pesquisa foi respondida entre os dias 8 e 12 de outubro de 2020, por quatorze dos dezesseis servidores lotados na Controladoria.

#### 4.1 ETAPAS PARA A FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

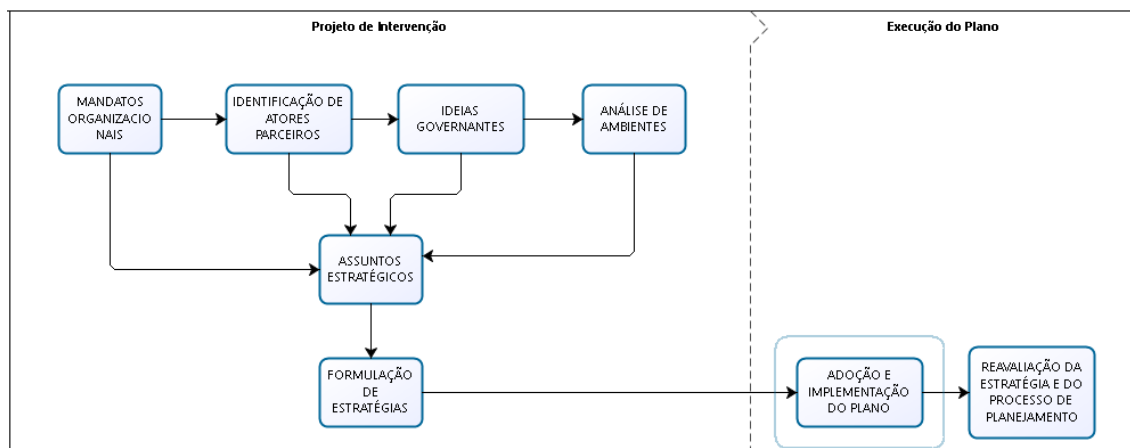
Esta seção descreve os procedimentos metodológicos utilizados para a concreção dos três objetivos específicos descritos como etapas para o atingimento da proposta final.

Para tanto, utilizou-se como base o *Strategy Change Cycle* (SCC), ou Ciclo de Mudança da Estratégia, proposto por John Bryson na obra “*Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*”, já em sua terceira edição. Seguindo as orientações do próprio autor, procederam-se as adaptações metodológicas entendidas como adequadas à realidade institucional, de modo a garantir uma maior fluidez do processo de planejamento e maiores eficácia e efetividade na implementação da estratégia a ser formulada (BRYSON, 2004).

Partindo do processo de dez etapas proposto no SCC, propôs-se a convergência de algumas etapas; além disso, as duas etapas finais foram relegadas a um momento posterior à finalização da proposta de intervenção, posto corresponderem à implementação e avaliação do plano estratégico criado, atividades cuja atribuição é facultada exclusivamente ao gestor da unidade intervinda, o Chefe da Controladoria da ALRN. O processo percorrido está esquematizado na Figura abaixo:



Figura 6. Processo de Planejamento Estratégico da Controladoria da ALRN



Fonte: Adaptado de Bryson (2004). Elaboração própria.

A primeira etapa do procedimento metodológico percorrido foi o esclarecimento dos **mandatos organizacionais**, ou seja, de todos os “deveres” impostos à Controladoria da ALRN (BRYSON, 2004). Para essa etapa, foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a análise bibliográfica – tendo como base o referencial teórico exposto no Capítulo 3–, e a análise documental – tendo como fontes de coletas de dados: a Constituição Federal, a Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, a Resolução nº 46/1990-ALRN (Regimento Interno)<sup>5</sup>, a Resolução nº 90/2017-ALRN, (dispõe sobre a reorganização administrativa), a Resolução nº 109/2018-ALRN (regulamenta o sistema de controle interno da instituição), os Atos da Mesa nº 2782/2019 (Plano Estratégico da ALRN) e nº 1156/2020 (Cadeia de Valor e a Arquitetura de Processos da ALRN). Ao final das referidas análises, foi elaborado um Quadro de Mandatos, que serviu de subsídio para os trabalhos a realizados nas etapas seguintes.

Embora a iniciação do processo pela definição dos mandatos organizacionais possa parecer uma inversão dos passos expostos por Bryson (2004), na verdade, coaduna-se perfeitamente com as sugestões do autor, para quem a formulação de um planejamento estratégico pode ser provocada por fatores diversos e, portanto, originar-se em qualquer um dos quatro primeiros passos descritos.

Para as três etapas seguintes (Arranjo Inicial, Ideias Governantes e Análise de Ambientes), foram adotadas como técnicas de coletas de dados o grupo focal e a

<sup>5</sup> Após a conclusão do Quadro de Mandatos, a Resolução nº 46, de 1990, foi revogada pela Resolução nº 31, de 2021, que instituiu um novo Regimento Interno para a ALRN. O novo diploma manteve as disposições referentes às ações de fiscalização e controle pela instituição, motivo pelo qual permanece válida a análise realizada com base na legislação revogada.

observação participante. As entrevistas em grupos focais buscaram reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo de participantes selecionados conforme os critérios a seguir descritos. Morgan (1997) define grupo focal como uma técnica de pesquisa qualitativa, derivada das entrevistas coletivas, que angaria informações por meio das interações grupais. A escolha dessa técnica visou a garantir uma maior participação e envolvimento por parte dos servidores que serão responsáveis pela implementação da intervenção proposta, promovendo assim o pensamento, a ação e o aprendizado estratégicos, resultados que podem se revelar tão ou mais importantes que a entrega do produto final (BRYSON, 2004; BRYSON; ROERING, 1987; MOORE, 1995). As reuniões dos grupos focais deste trabalho tiveram duração média de duas horas, seguindo as recomendações de Lopes (2007), e foram todas realizadas exclusivamente por meios virtuais, com o uso das plataformas Google Meet ou Zoom, tendo em vista as necessidades impostas pela pandemia do Covid-19.

Por sua vez, a técnica da observação participante foi empregada com o intuito de possibilitar uma melhor compreensão da realidade estudada pelo pesquisador (MINAYO, 2001). Schwartz & Schwartz (1995) a definem como um processo pelo qual a presença do observador é mantida em uma investigação social, a fim de realizar uma investigação científica. Dessa forma, o observador é parte do contexto que está em observação, modificando o cenário e sendo por ele modificado.

A etapa do **arranjo inicial** tem por objetivo definir os participantes a serem envolvidos no planejamento (Equipe de Planejamento e Grupo de *Stakeholders*), as etapas do processo e o cronograma de atividades. A Equipe de Planejamento (EP) foi responsável pela condução, revisão e consolidação dos trabalhos produzidos em cada uma das etapas seguintes. Ela foi composta por seis membros (inclusive o pesquisador, na qualidade de observador participante), escolhidos entre os dezesseis servidores na Controladoria, sendo aplicados como critérios de inclusão:

- critério de inclusão 1: servidor com maior tempo de serviço no setor (1 membro);
- critério de inclusão 2: Supervisores de Inspetorias Temática (3 membros); e
- critério de inclusão 3: servidor comissionado (1 membro)

Recorrendo aos critérios acima elencados, o pesquisador convidou inicialmente três servidores do órgão, a fim de deliberarem sobre a eleição dos demais

integrantes da Equipe de Planejamento. Tratou-se de uma seleção intencional, em conformidade com os objetivos da pesquisa (TRAD, 2009).

Uma vez definida a Equipe de Planejamento, a primeira reunião desse grupo focal teve como finalidade a definição das etapas do processo de planejamento e do cronograma de atividades, além da escolha dos atores parceiros institucionais e externos cuja participação na formulação e implementação do plano estratégico a Equipe entendeu como necessária, as quais serão listadas adiante.

Os atores parceiros convidados, juntamente com a totalidade dos servidores da Controladoria, integraram o Grupo de Deliberações (GD), que funcionou como grupo focal maior, para coleta de dados necessários à elaboração do plano e dos artefatos intermediários. No convite para participação das atividades desse grupo focal, o pesquisador informou aos participantes sobre os objetivos da pesquisa, os demais atores parceiros convidados, as etapas e o cronograma previsto para o processo de planejamento.

Estabelecido o arranjo inicial, o Grupo de Deliberações foi convocado pela primeira vez, a fim de esclarecer as **ideias governantes** (LEAL, 2017) da Controladoria, ou seja, definir as declarações de Missão, Visão e Valores daquela unidade administrativa.

Aqui se verificou a primeira adaptação ao *Strategy Change Cycle*, que prevê a declaração de Visão de futuro como oitavo passo do processo, antecedendo a etapa de implementação. Para a proposta de intervenção, preferiu-se unir os passos 3 e 8 do SCC na presente etapa, visando simplificar o processo, já que missão, visão e valores são comumente retratadas na literatura como os três elementos das ideias governantes (DAGNINO, 2014; KAPLAN; NORTON, 2004; LEAL, 2017; SOUZA, 2010). Nada obstante, recomenda-se sua revisão após a etapa de formulação das estratégias e antes da adoção formal do Plano, a fim de alinhar sua compatibilidade com os caminhos desenhados para a organização (BRYSON, 2004).

Para essa etapa, foram apresentadas informações esclarecedoras acerca das declarações de Missão, Visão e Valores, exemplos reais existentes em organizações públicas brasileiras (inclusive as atuais ideias governantes da ALRN e de outros órgãos de controle), o Quadro de Mandatos e propostas preliminares para os três elementos da identidade setorial – elaborados previamente pelo pesquisador. Após, foram realizados debates destinados à definição, pelo Grupo de Deliberações, dos enunciados da Missão organizacional, da Visão de Futuro e dos Valores da Controladoria, nessa ordem.

Os dois materiais produzidos (Quadro de Mandatos e Ideias Governantes) foram reapresentados na abertura da segunda reunião do GD, a fim de servirem como subsídios à **análise dos ambientes** externo e interno da unidade planejadora.

Após serem fornecidas as informações necessárias à compreensão da atividade por todos os envolvidos (incluindo a análise da matriz SWOT da ALRN elaborada no processo do Planejamento Estratégico vigente), os integrantes realizaram então uma sessão de *brainstorming*, destinada a colher sugestões de elementos que constarão em cada um dos quadrantes da Matriz SWOC (forças, fraquezas, oportunidades e desafios) da Controladoria<sup>6</sup>. Durante a sessão de *brainstorming*, foi garantida a livre apresentação de propostas, evitando-se qualquer espécie de críticas ou avaliações negativas, o que poderia constranger os participantes e empobrecer o resultado final obtido (BRYSON, 2004; BRYSON; ALSTON, 2005).

As sugestões apresentadas foram posteriormente analisadas em reunião da Equipe de Planejamento, ocasião em que foram agrupadas aquelas com conteúdo semelhante, e elaboradas as redações consolidadas dos elementos integrantes da Matriz SWOT da Controladoria.

O conjunto das Ideias Governantes com a Matriz SWOC delinea o referencial estratégico do processo de planejamento da Controladoria da ALRN, concretizando o objetivo específico “a” desta pesquisa.

A etapa seguinte, identificação dos **assuntos estratégicos**, se realizou com o uso da técnica do questionário, enviado por meio eletrônico a todos os integrantes do GD, com comunicação de abertura de prazo de dez dias úteis para oferecimento das respostas.

Em sua apresentação, constaram esclarecimentos e exemplos sobre o tema “assuntos estratégicos”, bem como os materiais anteriormente produzidos, a fim de subsidiarem a reflexão dos entrevistados<sup>7</sup>. O formulário eletrônico enviado aos participantes (utilizando a plataforma Google Forms) veiculou três perguntas (BRYSON; ALSTON, 2005), podendo ser preenchido várias vezes por cada participantes (para cada

---

<sup>6</sup> Seguimos a linha de Bryson (2004), que prefere a utilização da palavra Desafios (*Challenges*) ao invés de Ameaças, por considerar que essa expressão denota uma atitude passiva e reativa em relação às circunstâncias exteriores, enquanto aquela apresenta um viés mais proativo, visando aproveitar as oportunidades que tais circunstâncias

<sup>7</sup> Será adotada a abordagem direta, entre as sete indicadas por Bryson (2004) para a identificação dos assuntos estratégicos. Nela, os planejadores vão direto da revisão de mandatos, ideias governantes e matriz SWOC para a identificação de assuntos estratégicos. As outras seis abordagens são a indireta, a dos objetivos, a da visão de futuro, a das tensões do assunto, a de análise de sistemas e a do mapa oval.

Assunto Estratégico proposto, deveria acessar novamente o link disponibilizado<sup>8</sup> e preencher um novo formulário):

1. Qual é o assunto estratégico? (Assegure-se de elaborar o problema em forma de uma pergunta que admita mais de uma resposta, e que demande necessariamente a atuação da própria Controladoria).

2. Por que isso é um problema? Como isso está relacionado às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Desafios/Ameaças da Controladoria, ou à sua capacidade de cumprir seus mandatos e sua missão, realizar sua visão ou criar valor público?

3. Quais são as consequências de não se abordar este problema? O que o torna uma prioridade?

A escolha por tal procedimento almejou fomentar o pensamento estratégico entre os futuros implementadores do plano, na medida em que, durante um período de tempo razoável (dez dias úteis), foram repetidamente provocados a reanalisar o material enviado pelo pesquisador, e ponderar sobre os assuntos estratégicos a serem enfrentados pela Controladoria. Além disso, utilizaram-se ferramentas eletrônicas que garantiram o anonimato, a simplicidade e a possibilidade de envio de múltiplas respostas pelo mesmo usuário.

Finalizado o prazo, a Equipe de Planejamento reuniu-se para proceder à análise das sugestões oferecidas, com o emprego das técnicas do grupo focal e da observação participante. O texto consolidado originou a Agenda de Assuntos Estratégicos da Controladoria. Dessa forma, restou satisfeito o objetivo específico “b” deste projeto de intervenção.

A última etapa do processo de planejamento estratégico proposto neste trabalho foi a **formulação das estratégias** organizacionais. Para tanto, lançou-se mão do mesmo expediente aplicado na etapa anterior, com o envio de questionário eletrônico aos atores parceiros e análise e tratamento dos dados obtidos em reunião da Equipe de Planejamento, com uso das técnicas grupo focal e observação participante.

Foram elaborados 12 formulários a serem respondidos individualmente pelos participantes, cada formulário se referindo a um dos Assuntos Estratégicos desenvolvidos, e composto das seguintes questões (inspiradas em Bryson e Alston, 2005):

---

<sup>8</sup> Disponível em:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRWJYTC77pRYU\\_XuA5RQt03vobKhbuXg1OqMvpRZyZuZb7Dw](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRWJYTC77pRYU_XuA5RQt03vobKhbuXg1OqMvpRZyZuZb7Dw).

1. Quais são os objetivos específicos (ou resultados desejados) ao se tratar esse Assunto?
2. Cite uma (ou mais) alternativa(s) prática(s), sonho(s) ou visão(ões) que podemos buscar para resolver esse problema e alcançar nossos objetivos.
3. Quais são as possíveis barreiras para realizarmos essas alternativas, sonhos ou visões?
4. Quais iniciativas podemos adotar para concretizar essas alternativas, sonhos ou visões? Ou como podemos superar as barreiras apontadas na resposta anterior para alcançar aquelas alternativas, sonhos ou visões?
5. Quais ações-chave (com os recursos existentes) devem ser realizadas até o final de 2021 para implementar essas iniciativas?

Tendo em vista a complexidade da tarefa, disponibilizou-se prazo de dez dias úteis para oferecimento das respostas, posteriormente analisadas pela Equipe de Planejamento.

Essa etapa se revelou mais interativa que as demais, por exigir a definição do melhor encaixe possível entre as estratégias e seus elementos. Traçados e revisados os enunciados das estratégias pela Equipe de Planejamento (Apêndice B), que serão apresentadas aos principais tomadores de decisão da instituição (Mesa Diretora e Comitê de Governança), para revisão, ratificação, proposição de melhorias e posterior adoção formal.

A proposta cuidou de diferenciar especificamente as iniciativas (ações isoladas, projetos com duração determinada ou programas de duração indeterminada) a serem tomadas durante o ciclo estratégico delineado, bem como as ações-chave a serem tomadas no curto prazo para dar impulso a cada uma das iniciativas traçadas.

Com a apresentação das estratégias formuladas e da minuta do plano, resta cumprido o último objetivo específico desta pesquisa, bem como atingido o objetivo geral do estudo, qual seja, a elaboração do Plano Estratégico da Controladoria da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o triênio 2021-2023.

As etapas seguintes (“Adoção e Implementação do Plano” e “Reavaliação da estratégia e do processo de planejamento”), que coincidem com as etapas finais propostas originalmente no SCC, não se enquadram nos objetivos deste projeto de intervenção, na medida em que configuram atos próprios de gestão, de competência privativa do Chefe da Controladoria da ALRN.

Contudo, reitera-se a importância da realização de um ato ou reunião para aprovação formal do Plano Estratégico, o que configurará um marco temporal claro para o início da execução das estratégias traçadas, e produzirá um sentimento de realização e responsabilidade entre os envolvidos, de modo a incrementar sua motivação para a implementação das iniciativas (Bryson, 2004).

## 5 DESENVOLVIMENTO

### 5.1 MANDATOS ORGANIZACIONAIS

Antes que se possam definir as ideias governantes (missão, visão e valores) de uma organização, é necessário que se conheçam com precisão os “deveres” que lhe são impostos. Tais deveres, instrumentalizados pelas mais variadas formas, configuram o que Bryson (2004) denomina mandatos organizacionais, expressão que abrange de maneira ampla todas as obrigações, imposições e mandamentos fixados para a instituição pelas normas legais, pelos normativos e atos administrativos, por determinação judicial ou de instância administrativa hierarquicamente superior.

No que atine às organizações públicas, seus mandatos formais são essencialmente elencados pela legislação em vigor e pelas regras administrativas que lhes são atinentes, ao passo que os mandatos informais estão majoritariamente atrelados ao atendimento das expectativas e pressões políticas dos principais atores parceiros (como o eleitorado e os superiores hierárquicos, por exemplo) (BRYSON; ALSTON, 2005).

Nada obstante ser imprescindível que os servidores tenham um entendimento claro acerca dos mandatos organizacionais, bem como das implicações de tais mandatos para as ações e recursos do órgão ou setor, tipicamente apenas um reduzido número de membros das organizações possui afinidade com as normas que regulam sua atividade ou com os deveres públicos que lhe são impostos. Em decorrência disso, grande parte das instituições costuma restringir desnecessária e indevidamente sua atuação, ao recair em um desses equívocos: 1) não realizar algum mandato existente, por não ter ciência dele; 2) acreditar que suas atividades estão mais restritas do que de fato estão; ou 3) supor que só pode fazer aquilo que está explicitamente previsto (BRYSON, 2004).

Em razão disso, o propósito desta etapa é identificar, esclarecer e simplificar o sentido dos mandatos impostos à Controladoria da ALRN. A enumeração dos mandatos organizacionais oferece dois potenciais benefícios a seus integrantes. Primeiro, uma maior clareza sobre o que deve e o que não deve ser feito aumentará a probabilidade de que tais mandatos sejam de fato cumpridos. Segundo, à medida que as pessoas sabem o que não é explicitamente proibido, amplia-se a possibilidade de desenvolvimento de uma missão que não seja simplesmente limitada aos mandatos (BRYSON, 2004; NELSON; FRENCH, 2002).



No que concerne à Controladoria da ALRN, várias são as fontes dos mandatos formais a ele incumbidos: desde a Constituição Federal até atos normativos internos dispõem sobre as atribuições do órgão de controle interno do Legislativo Estadual potiguar.

A Carta Magna, em seu Título IV (Da Organização dos Poderes), Capítulo I (Do Poder Legislativo), Seção IX (Da Fiscalização Contábil, Financeira e Orçamentária), mais precisamente nos arts. 70 e 74<sup>9</sup>, dispõe sobre as normas basilares do sistema de controle interno de cada Poder. Tais normas são replicadas, seguindo o princípio da simetria constitucional (CANOTILHO et al., 2018), nos arts. 52 e 55 da Constituição do Estado do Rio Grande do Norte<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Art. 70. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. Parágrafo único. Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais a União responda, ou que, em nome desta, assumira obrigações de natureza pecuniária.

[...] Art. 74. Os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário manterão, de forma integrada, sistema de controle interno com a finalidade de: I - avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de governo e dos orçamentos da União; II - comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência, da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração federal, bem como da aplicação de recursos públicos por entidades de direito privado; III - exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres da União; IV - apoiar o controle externo no exercício de sua missão institucional. § 1º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela darão ciência ao Tribunal de Contas da União, sob pena de responsabilidade solidária. § 2º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas da União.

<sup>10</sup> Art. 52. A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado e de todas as entidades da administração direta e indireta, quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade e economicidade, assim como a aplicação das subvenções e renúncias de receitas, é exercida pela Assembleia Legislativa, mediante o controle externo e pelo sistema de controle interno de cada um dos Poderes. § 1º Prestará contas qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais o Estado responda, ou que, em nome deste, assumira obrigações de natureza pecuniária. § 2º A fiscalização de que trata este artigo compreende: I – a legalidade dos atos geradores de receita ou determinantes de despesas, bem como os de que resulte o nascimento ou a extinção de direitos e obrigações; II – a fidelidade funcional dos agentes responsáveis por bens e valores públicos; III – o cumprimento do programa de trabalho expresso em termos monetários e em termos de realização de obras e prestação de serviços; IV – a proteção e o controle do ativo patrimonial; V – o cumprimento dos procedimentos, das competências, das responsabilidades e dos encargos dos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta.

[...] Art. 55. Os Poderes do Estado mantêm, de forma integrada sistema do controle interno, com a finalidade de: I – avaliar o cumprimento das metas previstas no plano plurianual, a execução dos programas de Governo e dos orçamentos do Estado; II – comprovar a legalidade e avaliar os resultados, quanto à eficácia e eficiência da gestão orçamentária, financeira e patrimonial nos órgãos e entidades da administração pública estadual, bem como da aplicação de recursos públicos por entidade privada; III – exercer o controle das operações de crédito, avais e garantias, bem como dos direitos e haveres do Estado; IV – apoiar o controle externo, no exercício de sua missão institucional. § 1º (Revogado pela Emenda Constitucional nº 18, de 2019) § 2º Os responsáveis pelo controle interno, ao tomarem conhecimento de qualquer irregularidade ou ilegalidade, dela dão ciência ao Tribunal de Contas do Estado, sob pena de

Quanto às normas de âmbito institucional, a Resolução nº 90/2017, ao promover a reorganização administrativa da ALRN, arrola as competências essenciais da Controladoria (art. 44), e incumbe à Mesa Diretora a responsabilidade pela aprovação de “atos complementares necessários ao desempenho das atividades da Controladoria” (art. 46).

A regulamentação do sistema de controle interno do Legislativo Estadual, e consequentemente da Controladoria da ALRN, se deu apenas com a edição da Resolução nº 109/2018-ALRN (posteriormente alterada pela Resolução nº 14/2019-ALRN), norma que reconhece uma série de novas competências ao órgão de controle interno (incluindo algumas direcionadas expressamente ao Chefe da unidade), demarca sua estrutura interna, cria funções de confiança e estipula as condições para a designação de seus titulares, além de outras providências. É o principal marco normativo da Controladoria do Legislativo potiguar.

A referida norma divide o órgão em nove subunidades, quais sejam, Chefia da Controladoria, Assessoria e as sete Inspetorias Temáticas: de Controle Patrimonial e Almoxarifado; de Finanças, Orçamento e Contabilidade; de Gestão de Pessoas; de Compras, Licitações e Contratos; de Acompanhamento e Análise das Verbas Indenizatórias dos Gabinetes Parlamentares; de Controle Externo; de Gestão Tecnológica. Cada Inspetoria Temática é liderada por um Supervisor, função de confiança que, assim como a de Chefe da Controladoria, só pode ser exercida por servidor efetivo da Casa (arts. 6º e 8º da Resolução 109/2018).

As atribuições de cada uma dessas subunidades deverão ser regulamentadas pelo Regimento Interno da Controladoria (ainda não elaborado), conforme apregoa o art. 9º da mencionada norma. Importante frisar que, em respeito aos limites do poder regulamentar<sup>11</sup> (DEÁK; NOBRE JUNIOR, 2017; MELLO, 2015), o Regimento Interno da Controladoria deverá ser publicado sob a forma de ato normativo de hierarquia inferior

---

responsabilidade solidária. § 3º Qualquer cidadão, partido político, associação ou sindicato, é parte legítima para, na forma da lei, denunciar irregularidades ou ilegalidades perante o Tribunal de Contas do Estado.

<sup>11</sup> Poder regulamentar é a prerrogativa concedida à Administração para publicar atos normativos de hierarquia inferior às leis, a fim de possibilitar a efetiva aplicação destas. Quanto aos limites de tal poder, Celso Antônio Bandeira de Mello (2015, p. 363) assevera que “ao regulamento desassiste incluir no sistema positivo qualquer regra geradora de direito ou obrigação novos. Nem favor nem restrição que já não se contenham previamente na lei regulada- mentada podem ser agregados pelo regulamento. Há inovação proibida sempre que seja impossível afirmar-se que aquele específico direito, dever, obrigação, limitação ou restrição já estavam estatuídos e identificados na lei regulamentada. Ou, reversamente: há inovação proibida quando se possa afirmar que aquele específico direito, dever, obrigação, limitação ou restrição incidentes sobre alguém não estavam já estatuídos e identificados na lei regulamentada”.

à Resolução que o prevê. Ademais, enquanto norma inferior regulamentadora de outra norma com força de lei<sup>12</sup>, não poderá o Regimento Interno estipular direitos ou obrigações não contidos na norma regulamentada.

A discricionariedade conferida à norma regulamentadora encontra seus limites, portanto, no esclarecimento dos direitos e deveres, autorizações e proibições identificadas na norma regulamentada. A esse respeito, Mello (2015, p. 363) atesta que tal “identificação não necessita ser absoluta, mas deve ser suficiente para que se reconheçam as condições básicas de sua existência em vista de seus pressupostos, estabelecidos na lei e nas finalidades que ela protege”.

Destarte, malgrado a expressa delegação da regulamentação das atribuições específicas das Inspetorias a uma norma futura, a simples escolha das nomenclaturas das temáticas a serem exploradas pelas subunidades da Controladoria possui, por si só, o condão de determinar alguns mandatos a serem cumpridos por cada uma delas. Nesse sentido, pode-se afirmar, por exemplo, que a realização de auditorias internas para fiscalização da adequada gestão sobre os bens constituintes do patrimônio físico da Assembleia é uma atribuição específica (um mandato organizacional específico) da Inspetoria de Almoxarifado e Patrimônio, que a fiscalização do sistema contábil e orçamentário do Legislativo Estadual é uma atribuição específica da Inspetoria de Finanças, Orçamento e Contabilidade, e que a averiguação da legalidade dos atos funcionais é um mandato atribuído à Inspetoria de Gestão de Pessoas. Nada obstante, apenas com a publicação do Regimento Interno serão expressamente elencadas e descritas a maioria dessas atribuições específicas.

Ao contrário do procedimento adotado para as Inspetorias Temáticas – para as quais se delegou ao legislador futuro a tarefa de especificação das atribuições –, alguns dos mandatos específicos do Chefe da Controladoria já se encontram enumerados na Resolução nº 109/2018 (principalmente em seu art. 7º<sup>13</sup>, sem prejuízo de outras atribuições trazidas pela legislação ou regulamentação supervenientes).

---

<sup>12</sup> Art. 33-A, § 1º, da Constituição do Rio Grande do Norte: “A Resolução, instrumento próprio da Assembleia Legislativa, terá força de lei quando editada no âmbito de sua competência interna” (RIO GRANDE DO NORTE, 2001).

<sup>13</sup> Art. 7º A Controladoria será dirigida pelo Chefe da Controladoria, ao qual compete: I – prestar assistência na área de sua especialidade à Mesa, à Comissão de Finanças e Fiscalização e às unidades da ALRN; II – dirigir, em grau superior, as atribuições de competência da Controladoria na sua atividade finalística; III – orientar a pré-qualificação e a seleção dos servidores do órgão, mediante critérios a serem definidos em portaria; IV – solicitar à instância administrativa pertinente da Casa a designação ou dispensa de servidores do exercício de função comissionada ou gratificada e a lotação, nas unidades da Controladoria, de

Posteriormente, com a aprovação do Plano Estratégico, da Cadeia de Valor e da Arquitetura de Processos da ALRN, pelos Atos da Mesa nº 2782/2019 e nº 1156/2020, novas incumbências foram conferidas à Controladoria, como a fiscalização da execução das emendas parlamentares aprovadas na lei orçamentária anual (LOA)<sup>14</sup>.

Há, ainda, que se buscar nas recomendações do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA-Brasil<sup>15</sup>), o cumprimento de alguns requisitos ao bom exercício da atividade de auditoria. Nesse sentido, os órgãos de auditoria interna são instados à

---

servidores de sua escolha, observados os termos desta Resolução; V – observar e fazer observar, no âmbito da Controladoria, as determinações da Mesa e do Presidente, de acordo com o Regimento e os normativos pertinentes; VI – exercer as competências administrativas inerentes à gestão interna da Controladoria; VII – dar conhecimento à Mesa dos trabalhos realizados pela Controladoria; VIII – desempenhar outras atividades peculiares à função, de iniciativa própria ou de ordem superior; IX – articular-se continuamente com os dirigentes dos órgãos de atribuições equivalentes dos Poderes da União e do Estado, com vistas à integração prevista na Constituição Federal; X – planejar, dirigir, coordenar, orientar, acompanhar e avaliar a execução das atividades das unidades que integram a Controladoria; XI – supervisionar o processo de contas anual, a ser encaminhado ao Tribunal de Contas do Estado, na área de sua competência; XII – emitir parecer conclusivo sobre o processo de contas anual; XIII – submeter o processo de contas anual e o parecer sobre ele emitido à aprovação da Mesa; XIV – acompanhar a apreciação e o julgamento das contas dos gestores pelo Tribunal de Contas do Estado; XV – supervisionar a elaboração do Plano Anual da Controladoria (PAC) e submetê-lo à aprovação da Mesa e da Comissão de Finanças e Fiscalização; XVI – apresentar periodicamente à Mesa e à Comissão de Finanças e Fiscalização o Relatório Semestral da Controladoria; XVII – zelar pelo alinhamento entre as ações de controle e a gestão estratégica da Assembleia Legislativa; XVIII – acompanhar o cumprimento das normas que regem a administração contábil, orçamentária, financeira, patrimonial, de pessoal e de tecnologia da informação; XIX – aprovar e encaminhar às unidades administrativas, em decorrência das ações de controle realizadas, propostas de medidas visando à conformidade com a legislação, à mitigação de riscos e ao atendimento de critérios de governança e de transparência; XX – alertar a autoridade administrativa sobre imprecisões, omissões e erros de procedimentos, assim como sobre a necessidade de instauração de tomada de contas especial e de procedimento administrativo cabível, nos casos previstos em lei; XXI – informar o Tribunal de Contas do Estado sobre irregularidades ou ilegalidades de que tiver ciência e para as quais não tenham sido tomadas providências pela administração; XXII – avaliar a conformidade da gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial, de pessoal e de tecnologia da informação, bem como os seus resultados quanto à economicidade, eficácia, eficiência e efetividade; XXIII – realizar ações de controle previstas no Plano Anual da Controladoria e outras não planejadas, por determinação da Mesa; XXIV – desempenhar outras atividades inerentes ao cargo.

<sup>14</sup> Essa disposição deve ser interpretada em conjunto com o previsto na Resolução nº 46/1990 (Regimento Interno da ALRN), que outorga às Comissões Permanentes (órgãos de natureza eminentemente técnico-legislativa, compostos por Deputados Estaduais) da Casa o poder de fiscalizar os atos orçamentários dos Poderes públicos estaduais (arts. 55, inciso I, e 62, inciso IX, 129 e 130). Destarte, sendo esta última (a Resolução da ALRN, que tem força de lei, em decorrência do art. 33-A da Constituição do Estado do Rio Grande do Norte) uma norma de hierarquia superior ao Ato da Mesa, conclui-se que o papel da Controladoria em relação a tal competência é meramente acessório, de suporte técnico às fiscalizações que deverão ser feitas, dependendo da provocação dos parlamentares membros da ALRN, através de suas Comissões Permanentes.

<sup>15</sup> *The Institute of Internal Auditors (The IIA)* está presente em quase 200 países e territórios, tendo seu braço brasileiro no IIA-Brasil. Embora não possua hierarquia legal sobre os órgãos de controle e auditoria internos das entidades públicas, suas recomendações são amplamente respeitadas e copiadas pelas legislações que regulam a atuação de tais organizações nos mais diversos países; no Brasil, tanto a Controladoria-Geral da União (CGU), como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados e a Auditoria do Senado Federal reproduzem em suas normas de regulamentação diversas recomendações feitas pelo Instituto.

elaboração do Código de Ética (IPPF<sup>16</sup>, 1000), à promoção da capacitação constante dos auditores (IPPF, 1210 e 1230) e à elaboração do Estatuto da Auditoria Interna (The IIA, 2021).

Da análise documental das normas elencadas, foram constatados dezenas de dispositivos incumbindo atribuições à Controladoria da ALRN, muitos dos quais replicando (literal ou semanticamente), complementando e reforçando uns aos outros.

Uma vez selecionados esses dispositivos, procedeu-se à extração do conteúdo mandatório de cada um deles, a fim de que os mandatos organizacionais do órgão pudessem ser redigidos de uma forma mais concisa e objetiva, mantendo-se intacta a *mens legis*<sup>17</sup>. Concluída essa etapa, foram identificados e redigidos em uma planilha Excel os textos de 63 mandatos, reduzidos a 49, após uma revisão que resultou na compilação de alguns deles.

A constatação da considerável quantidade de atribuições revelou a necessidade de seu agrupamento em categorias<sup>18</sup>, a fim de facilitar o estudo e posterior tratamento dos mandatos organizacionais do setor. Sendo assim, elegeu-se o critério semântico (BARDIN, 2016; CARLOMAGNO; ROCHA, 2016) para categorização dos mandatos.

A fim de incrementar a identificação de responsabilidades, optou-se por identificar os grandes temas semânticos conforme a divisão administrativa da Controladoria. Assim, observa-se um total de 10 categorias de mandatos a serem trabalhados, sendo uma relacionada diretamente ao Chefe da Controladoria, outra à unidade de Assessoria, uma categoria referente a cada Inspeção Temática (num total de 7) e uma última com atribuições compartilhadas entre o primeiro e as Inspeções.

A categoria de mandatos organizacionais voltada diretamente ao Chefe da Controladoria divide-se nas subcategorias “Relacionamento organizacional” e “Normatização e organização”. A primeira dessas subcategorias subdivide-se ainda em

---

<sup>16</sup> A Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (*International Professional Practices Framework - IPPF*), também conhecida como “Normas”, é a base conceitual que organiza as informações oficiais promulgadas pelo *The Institute of Internal Auditors (The IIA, 2021)*.

<sup>17</sup> O espírito, a finalidade da lei (HOUAISS, 2009.3)

<sup>18</sup> Utilizou-se no presente estudo o critério semântico para a categorização das unidades de registro (BARDIN, 2016), buscando-se características comuns nos significados das diversas disposições mandamentais constatadas. Ressalta-se que a classificação resultante da análise não se atém fielmente a alguns princípios para uma categorização otimizada segundo a literatura nacional e internacional (BARDIN, 2016; CARLOMAGNO; ROCHA, 2016), sobretudo no que se refere à exclusividade (ou exclusão mútua) dos temas; contudo, percebe-se que a forma de categorização escolhida permite um adequado agrupamento e tratamento dos mandatos identificados, os quais deverão ser alvo de uma abordagem sistêmica (e não segmentada) pela estratégia a ser montada, razão pela qual não há que se falar em prejuízo à intervenção a ser proposta.

três tipos de mandatos: a) os referentes à comunicação das atividades (precipuaemente, o envio do Plano Anual da Controladoria<sup>19</sup> e do relatório semestral de atividades<sup>20</sup>), b) os voltados à expedição de alertas e comunicações (sobre a necessidade de procedimentos de tomada de contas especial<sup>21</sup>, sobre a vedação de aquisição de despesas ao final do mandato da Mesa<sup>22</sup>, sobre casos de ausência de prestação de contas, ilegalidade ou lesão ao erário<sup>23</sup>, e para recomendar a abertura de processo administrativo disciplinar e sindicância<sup>24</sup>), e c) aqueles ligados à emissão de pareceres (sobre o Relatório de Gestão Fiscal<sup>25</sup>, o processo de contas anual<sup>26</sup> e o relatório ao final do mandato do Presidente da ALRN<sup>27</sup>).

Já a subcategoria “Normatização e Organização internas” conta com os mandatos: a) elaborar Manual de Procedimentos<sup>28</sup>; b) definir critérios para seleção de servidores do órgão<sup>29</sup>; c) implementar programas e planos (programa de capacitação contínua dos servidores<sup>30</sup>, programa de avaliação e melhoria da qualidade<sup>31</sup>, programa de gerenciamento do relacionamento com os atores parceiros<sup>32</sup>, e plano de comunicação dos resultados<sup>33</sup>); e d) publicar o Estatuto da Auditoria Interna<sup>34</sup> (constituído minimamente pelo Regimento Interno<sup>35</sup> e Código de Ética<sup>36</sup>).

A seguir temos a categoria “Atribuições compartilhadas” – que se refere aos mandatos organizacionais voltados conjuntamente a todas as Inspetorias Temáticas e ao Chefe da Controladoria –, a qual também se divide em subcategorias específicas, quais sejam: “Sistema de Controle Interno”, “Transparência”, “Consultoria” e “Gestão operacional”.

---

<sup>19</sup> Resolução nº 90/2017, art., III; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XIX; e art. 7º, VII, XV; IPPF, Normas 1111 e 2060.

<sup>20</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º §5º; e art. 7º, VII; IPPF, Normas 1111 e 2060.

<sup>21</sup> Resolução nº 90/2017, art., XIII; Resolução nº 109/2018, art. 7º, XX.

<sup>22</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §1º, XI.

<sup>23</sup> Resolução nº 90/2017, art., XI e XIV.

<sup>24</sup> Resolução nº 90/2017, art., XII.

<sup>25</sup> Resolução nº 90/2017, art., VI; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, VIII.

<sup>26</sup> Resolução nº 90/2017, art., XIII; Resolução nº 109/2018, art. 7º, XI, XII, XIII, XIV; e art. 26.

<sup>27</sup> Resolução nº 109/2018, art. 27.

<sup>28</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XIX; IPPF, 2040.

<sup>29</sup> Resolução nº 109/2018, art. 7º, III; IPPF, Normas 1100 e 1200.

<sup>30</sup> Resolução nº 109/2018, art. 6º §§5º e 6º; IPPF, Norma 1200.

<sup>31</sup> IPPF, Norma 1300.

<sup>32</sup> IPPF, Norma 2000.

<sup>33</sup> Resolução nº 109/2018, art. 3º, III; IPPF, Norma 2400.

<sup>34</sup> IPPF, Norma 1000.

<sup>35</sup> Resolução nº 109/2018, art. 9º.

<sup>36</sup> IPPF, Norma 1000.

A primeira abrange as exigências de regulamentação<sup>37</sup> e supervisão do sistema de controle interno da ALRN<sup>38</sup>, sua integração com os sistemas de controle interno dos demais Poderes<sup>39</sup>, o alinhamento das ações de controle à gestão estratégica da ALRN<sup>40</sup> e a promoção da integração entre os setores da Casa<sup>41</sup>.

A subcategoria “Transparência” inclui os mandatos orientados à proposição de normas para promoção da transparência administrativa<sup>42</sup>, à garantia da transparência de informações administrativas e gerenciais (inclusive controle de gastos)<sup>43</sup>, bem como à organização dos dados orçamentários e financeiros para publicação no Portal Transparência<sup>44</sup>.

Em “Consultoria”, por sua vez, encontra-se previstos os deveres da Controladoria de prestar consultoria<sup>45</sup> e fornecer assistência à Mesa Diretora, à Comissão de Finanças e Fiscalização e às unidades administrativas da ALRN<sup>46</sup>, além da incumbência de auxiliar na sistematização de procedimentos destas últimas<sup>47</sup>. Por fim, destaca-se a subcategoria “Gestão operacional”, que enumera como mandatos organizacionais da Controladoria: avaliar gestão operacional<sup>48</sup>, avaliar os controles de risco<sup>49</sup> e garantir eficácia e eficiência operacionais<sup>50</sup>.

A unidade Assessoria tem um único mandato específico previsto para si: prestar suporte técnico às demais unidades<sup>51</sup>, podendo novas atribuições virem a ser estipuladas

---

<sup>37</sup> Constituição Federal, art. 70; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, art. 52; Resolução nº 90/2017, art., IX e XV; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, II e VII, e 7º, XIX; IPPF, Norma 2130.

<sup>38</sup> Constituição Federal, art. 70; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, art. 52; Resolução nº 90/2017, art., I; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §1º, XII, e 18; IPPF, Norma 2130; também presente na Arquitetura de Processos da ALRN (Ato da Mesa nº 1156/2020).

<sup>39</sup> Constituição Federal, art. 74; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, art. 55; Resolução nº 90/2017, art., II e 43; Resolução nº 109/2018, 5º, §2º, V, e 7º, IX.

<sup>40</sup> Resolução nº 109/2018, art. 7º, XVII.

<sup>41</sup> Resolução nº 90/2017, art., I.

<sup>42</sup> Resolução nº 109/2018, art. 7º, XIX.

<sup>43</sup> Resolução nº 109/2018, art. 3º, III, e art. 17; também presente na Arquitetura de Processos da ALRN (Ato da Mesa nº 1156/2020).

<sup>44</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XXII.

<sup>45</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §6º; IPPF, Normas 1000.C1, 1030, 1220.C2, 2010.C1, 2050, 2120, 2201.C1, 2210, 2220, 2240.C1, 2330.C1, 2410.C1, 2440, 2500.C1.

<sup>46</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, VI, e art. 7º, I.

<sup>47</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, VII.

<sup>48</sup> Constituição Federal, art. 70, Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, art. 52; Resolução nº 90/2017, art., V e 43; Resolução nº 109/2018, art. 3º, III; art. 5º, §2º, I; e art. 12, I; também presente na Arquitetura de Processos da ALRN (Ato da Mesa nº 1156/2020).

<sup>49</sup> Resolução nº 109/2018, art. 7º, XIX; IPPF, Norma 2000; também presente na Arquitetura de Processos da ALRN (Ato da Mesa nº 1156/2020).

<sup>50</sup> Resolução nº 109/2018, art. 3º, II; 5º, §2º, XV.

<sup>51</sup> Resolução nº 109/2018, art. 6º, III.

quando da edição do Regimento Interno da Controladoria<sup>52</sup>. Esse suporte técnico pode se dar tanto pelo auxílio operacional ao cumprimento das atividades dos demais setores como pelo exercício direto, via delegação administrativa (art. 12 da Lei Federal nº 9.784/99<sup>53</sup>), de algumas dessas atribuições. Entre os mandatos passivos de delegação, destacam-se os presentes nas subcategorias “Normatização e Organização internas” (de titularidade do Chefe da Controladoria), “Sistema de Controle Interno” e “Transparência” (constantes em “Atribuições Compartilhadas”).

Os mandatos organizacionais a serem exercidos especificamente por cada uma das Inspetorias Temáticas serão apresentados segundo a ordem como que essas aparecem dispostas na Resolução nº 109/2018.

Nesse sentido, a primeira Inspetoria Temática observada é a de Controle Patrimonial e Almojarifado, à qual são incumbidos três deveres: 1) avaliar a gestão patrimonial<sup>54</sup>, 2) acompanhar recursos da alienação de ativos<sup>55</sup> e 3) verificar a prestação de contas dos responsáveis por valores públicos e extravios<sup>56</sup>.

À Inspetoria de Finanças, Orçamento e Contabilidade são previstas sete atribuições: 1) avaliar a gestão contábil, orçamentária e financeira<sup>57</sup>, 2) apreciar o cumprimento de leis orçamentárias e programas no âmbito da ALRN<sup>58</sup>, 3) controlar as operações de crédito<sup>59</sup>, 4) avaliar a estimativa de impacto financeiro das despesas<sup>60</sup>, 5) avaliar a consolidação das contas e registro de disponibilidade de caixa<sup>61</sup>, 6) verificar a recondução das despesas aos limites prudenciais da LRF<sup>62</sup>, e 7) verificar a indicação de fonte de custeio para novos benefícios<sup>63</sup>.

---

<sup>52</sup> Resolução nº 109/2018, art. 9º.

<sup>53</sup> Art. 12. Um órgão administrativo e seu titular poderão, se não houver impedimento legal, delegar parte da sua competência a outros órgãos ou titulares, ainda que estes não lhe sejam hierarquicamente subordinados, quando for conveniente, em razão de circunstâncias de índole técnica, social, econômica, jurídica ou territorial.

<sup>54</sup> Constituição Federal, arts. 70 e 74, II; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, 52 e 55, II; Resolução nº 90/2017, art. 43; Resolução nº 109/2018, art. 3º, IV, art. 5º, §1º, II e IV, e §2º, I, XV; art. 8º, I; art. 12, I; também presente na Arquitetura de Processos da ALRN (Ato da Mesa nº 1156/2020).

<sup>55</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XIII.

<sup>56</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XXI.

<sup>57</sup> Constituição Federal, arts. 70 e 74, II; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, arts. 52 e 55, II; Resolução nº 90/2017, art. 43 e art. 44, VII; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §1º, II, e §2º, I e XV, art. 8º, II, e art. 12, I e II.

<sup>58</sup> Constituição Federal, art. 74, I; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, art. 55, I; Resolução nº 90/2017, art., IV; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XIV e XVI.

<sup>59</sup> Constituição Federal, art. 74, III; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, art. 55, III; Resolução nº 109/2018, art. 5º, §1º, III, e §2º, IX e XII.

<sup>60</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §1º, I, VII e VIII.

<sup>61</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XX.

<sup>62</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, X.

<sup>63</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §1º, X.



Já a Inspeção de Gestão de Pessoas deve, além de avaliar a gestão de pessoal da Casa<sup>64</sup>, garantir o respeito aos limites prudenciais com despesa de pessoal<sup>65</sup>, e acompanhar o envio ao TCE de autorizações para acesso de dados de bens e rendas dos servidores e Deputados Estaduais<sup>66</sup>.

Para a Inspeção de Compras, Licitações e Contratos, são exigidas a fiscalização de todas as fases das contratações feitas pela ALRN<sup>67</sup>, bem como a verificação de conformidade legal das licitações e contratos firmados pela instituição<sup>68</sup>.

A Inspeção de Acompanhamento e Análise das Verbas Indenizatórias dos Gabinetes Parlamentares destina-se precipuamente à análise da utilização de verbas indenizatórias pelos Gabinetes presididos pelos Deputados Estaduais<sup>69</sup>.

O apoio ao controle externo<sup>70</sup>, a comunicação ao Tribunal de Contas do Estado sobre irregularidades constatadas e não sanadas<sup>71</sup>, bem como o acompanhamento da execução das emendas parlamentares na LOA<sup>72</sup> são os papéis a serem desempenhados pela Inspeção de Controle Externo.

Por último, tem-se a Inspeção de Gestão Tecnológica, inovação legal trazida pela Resolução nº 14/2019, e que se destina a avaliar a gestão da tecnologia da informação e dos diversos sistemas operacionais utilizados pelas diversas unidades administrativas da ALRN<sup>73</sup>.

A compilação, interpretação e categorização, em um único documento, das dezenas de mandatos organizacionais, dispostos em diversos diplomas legais e administrativos, fornece um material de conteúdo mais simples e didático, viabilizando a rápida apreensão do conteúdo e fornecendo subsídios indispensáveis às análises grupais precedidas nas etapas subsequentes do projeto de intervenção.

Importante destacar que a lista de mandatos elencados acima não se trata de um rol exaustivo, podendo ser acrescida de novas atribuições previstas por normas legais supervenientes, como o regimento interno do órgão (exigência do art. 9º da Resolução nº

---

<sup>64</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, I, XV, e art. 8º, III.

<sup>65</sup> Resolução nº 90/2017, art., X; Resolução nº 109/2018, 5º, §1º, IX, e §2º, XI.

<sup>66</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, III.

<sup>67</sup> Resolução nº 90/2017, art., X; Resolução nº 109/2018, art. 15, §2º c/c §1º, I; art. 8º, IV, e art. 20.

<sup>68</sup> Resolução nº 109/2018, art. 5º, §2º, XVII.

<sup>69</sup> Resolução nº 109/2018, art. 8º, V.

<sup>70</sup> Constituição Federal, arts. 70 e 74, IV; Constituição do Estado do Rio Grande do Norte, arts. 52 e 55, IV; Resolução nº 90/2017, art., VII; Resolução nº 109/2018, arts. 5º, §1º, V e VI, e §2º, IV e XVIII, art. 8º, VI, art. 12, I.

<sup>71</sup> Resolução nº 109/2018, art. 7º, XXI.

<sup>72</sup> Plano Estratégico da ALRN (Ato da Mesa nº 2782/2019).

<sup>73</sup> Resolução nº 109/2018, art. 7º, XVIII e XXII, e art. 8º, VII; IPPF, Normas 1210.A3, 2110.A2.

109/2018). Ademais, outras atividades podem vir a surgir no intuito de viabilizar o cumprimento dos mandatos formalmente relacionados ou a satisfação da missão organizacional e da visão de futuro do órgão.

Restam ainda acrescer os mandatos informais – isto é, aqueles não consubstanciados num documento formal, majoritariamente atrelados ao atendimento das expectativas e pressões políticas dos principais atores parceiros (como o eleitorado e os superiores hierárquicos, por exemplo) (BRYSON; ALSTON, 2005) – atrelados à Controladoria.

A fim de esclarecê-los, foram convocados os integrantes da Equipe de Planejamento para sua primeira reunião, na qual se apresentou o modelo geral do procedimento a ser seguido no processo de planejamento e os mandatos formais identificados<sup>74</sup>, bem como prestadas informações relevantes para o desenvolver das etapas seguintes do processo e dos trabalhos da própria Equipe.

Como mencionado no capítulo 4, a Equipe de Planejamento foi composta pelo pesquisador e mais 5 (cinco) membros, todos servidores da Controladoria, escolhidos de acordo com os critérios de inclusão lá delineados (uma vaga para o grupo de servidores com maior tempo de serviço no setor, três vagas para Supervisores de Inspeções Temáticas e uma vaga para servidor comissionado). A não inclusão do Chefe da Controladoria se deve ao fato de que, enquanto gestor do órgão, será necessariamente envolvido nas etapas de revisão, aprovação final e adoção do Plano elaborado.

O grupo focal se reuniu na data de 29 de março de 2021, através da ferramenta virtual Google Meet. Após as apresentações, questionamentos e respostas que se seguiram, os participantes foram convidados a analisar os mandatos formais elencados, a fim de darem suas impressões e contribuições em reunião futura, a qual se realizou no dia 31 de março. Nesse segundo encontro, o grupo promoveu mudanças específicas em alguns mandatos<sup>75</sup>, bem como concordou com o acréscimo de dois mandatos informais: “avaliar a percepção da sociedade sobre a qualidade das leis” e “realizar o controle

---

<sup>74</sup> Apresentados por meio de um mapa mental, produzido na plataforma MindMeister.

<sup>75</sup> Eliminação do mandato “apreciar o cumprimento de leis orçamentárias e programas no âmbito da ALRN”, cujo conteúdo foi considerado já inserido no mandato “avaliar a gestão contábil, orçamentária e financeira”; eliminação do mandato “fomentar a eficácia e a eficiência operacionais”, cujo conteúdo foi considerado já inserido nos mandatos que determinam avaliação da gestão (financeira, contábil, orçamentária, operacional e patrimonial); substituição do vocábulo “garantir” em todos os mandatos, por não representar adequadamente a responsabilidade atribuída ao órgão; alterações nas redações de alguns mandatos, a fim de representarem mais adequadamente o teor contido nos normativos. Essas mudanças serão inseridas no Quadro após a etapa da Análise de Stakeholders, juntamente com os mandatos organizacionais informais a serem identificados naquela ocasião.

externo sobre os órgãos de fiscalização” (ambos atribuídos à Inspeção de Controle Externo).

## 5.2 IDENTIFICAÇÃO DE ATORES PARCEIROS

Na segunda etapa dessa reunião, procedida na tarde do mesmo dia<sup>76</sup>, realizou-se um *brainstorming* para identificação dos atores parceiros externos e internos, contando com a colaboração ativa de todos os membros da Equipe, ao final do qual foram indicados 11 (onze) atores parceiros externos<sup>77</sup> e 19 (dezenove) atores parceiros internos<sup>78</sup>. Tendo em vista a grande quantidade identificada, o grupo promoveu uma triagem desses atores parceiros, de acordo com seu grau de relevância para a efetivação dos mandatos organizacionais da Controladoria e seu processo de Planejamento Estratégico<sup>79</sup>.

Após a triagem, foram considerados de alta e média relevância a participação de cinco interessados externos – 1) Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte; 2) Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte; 3) Sociedade; 4) Secretaria de Controle Interno do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte; e 5) Secretaria de Controle Interno do Ministério Público do Rio Grande do Norte – e dez internos à instituição – 1) Mesa Diretora da ALRN; 2) Presidente da ALRN; 3) Comissão Permanente de Finanças e Fiscalização; 4) Diretoria-Geral; 5) Diretoria Administrativa e Financeira; 6) Diretoria de Gestão Tecnológica; 7) Assessoria de Planejamento da Direção-Geral; 8) Coordenadoria de Planejamento e Execução Orçamentária e Financeira; 9) membros da Controladoria; e 10) Servidores da ALRN.

---

<sup>76</sup> A reunião teve de ser dividida em duas etapas, pois alguns dos participantes necessitaram se ausentar antes do seu término.

<sup>77</sup> 1) Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte; 2) Governo do Estado do Rio Grande do Norte; 3) Controladoria-Geral do Estado do Rio Grande do Norte; 4) Sociedade; 5) Secretaria de Controle Interno do Tribunal de Justiça do Rio Grande do Norte; 6) Secretaria de Controle Interno do Ministério Público do Rio Grande do Norte; 7) Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados; 8) Auditoria do Senado Federal; 9) Controladoria-Geral da União; 10) Tribunal de Contas da União; 11) fornecedores da ALRN.

<sup>78</sup> 1) Mesa Diretora da ALRN; 2) Presidente da ALRN; 3) Comissão Permanente de Finanças e Fiscalização; 4) Diretoria-Geral; 5) Diretoria Administrativa e Financeira; 6) Diretoria de Gestão Tecnológica; 7) Diretoria de Comunicação; 8) Procuradoria; 9) Coordenadoria de Compras e Patrimônio; 10) Assessoria de Planejamento da Direção-Geral; 11) Coordenadoria de Planejamento e Execução Orçamentária e Financeira; 12) Coordenadoria de Gestão de Pessoas; 13) Almoxarifado; 14) Fundação Djalma Maranhão; 15) Diretores e Coordenadores da ALRN; 16) membros da Controladoria; 17) Deputados/Gabinetes Parlamentares; 18) servidores da ALRN; 19) Setor da Verba Indenizatória do Exercício Parlamentar.

<sup>79</sup> Para as atividades de *brainstorming* e triagem dos ator parceiros, foram empregadas algumas funcionalidades da plataforma MindMeister.

Ao final da reunião, os participantes da Equipe de Planejamento foram convocados a responder ao formulário eletrônico “Análise de atores parceiros”<sup>80</sup>, a fim de se constatar os tipos de relações existente e esperada entre a Controladoria e cada um dos atores parceiros, bem como o nível de participação que cada um deles deveria ter no processo de planejamento<sup>81</sup>.

Nesse sentido, foram formuladas quinze sessões de perguntas (uma para cada ator parceiro remanescente da triagem) com três questões cada; as duas primeiras<sup>82</sup>, de natureza discursiva, buscavam captar nuances das relações destacadas, além de possíveis mandatos organizacionais informais, oriundos da expectativa dos principais atores parceiros. É farta a literatura a reconhecer a extrema relevância do envolvimento dos principais atores parceiros no processo de elaboração do plano estratégico de uma organização, bem como a satisfação de seus interesses como um fator crítico para o sucesso da estratégia a ser formulada (BOLAND; THOMAS; WERFEL, 2018; BRYSON, 2004; BRYSON; ALSTON, 2005; COBAITO, 2018; MONTANARI; BRACKER, 1986; O’TOOLE, JR; MEIER, 2011; SOUZA, 2010)

Outrossim, as questões iniciais buscavam ainda estimular nos partícipes o raciocínio necessário para se responder à terceira pergunta: “Qual o envolvimento que este ator parceiro deve ter no processo de planejamento estratégico da Controladoria/ALRN?”. A indagação foi veiculada numa questão de múltipla escolha com cinco alternativas, a saber: a) participar das deliberações; b) ser informado sobre o andamento do processo; c) revisar o plano; d) prestar colaboração técnica ou consultoria; e e) não participa.

As alternativas foram definidas de forma a identificar o momento em que cada ator parceiro deve entrar (se é que o deve) no processo de planejamento em curso. Destarte, aqueles agrupados em “participar das deliberações” devem envolver-se em todas as etapas seguintes do processo; os que podem “prestar colaboração técnica ou consultoria” serão convocados apenas nas fases de identificação de assuntos estratégicos e formulação de estratégias; alguns outros precisam ser informados sobre o curso do

---

<sup>80</sup> Disponível em:

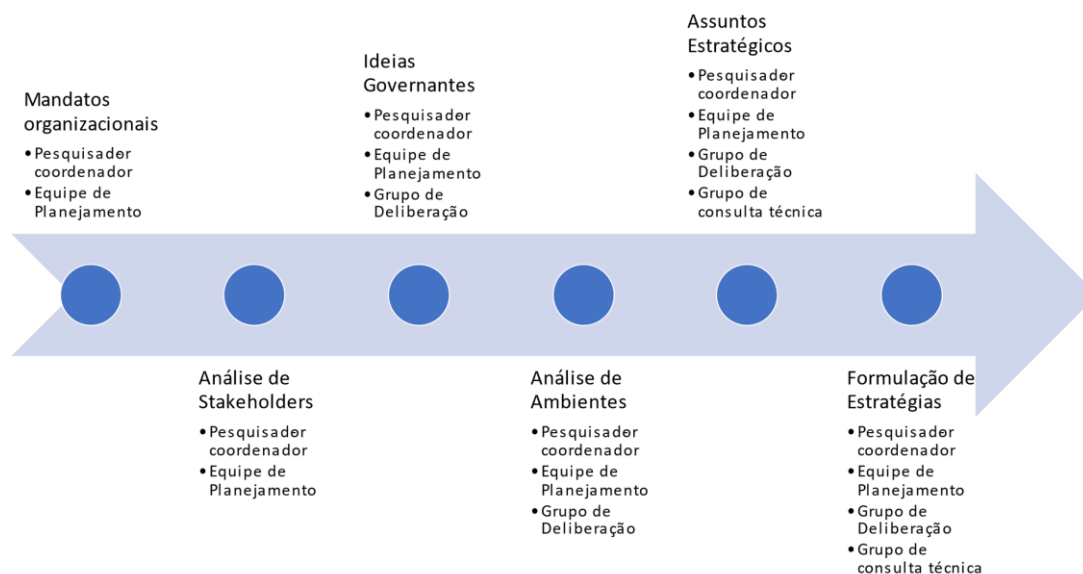
<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfOi6hTkTgaKjeQ8aBvvif7bNoEC0Qb4FMmVnghxMORGgOKeQ/viewform>

<sup>81</sup> Para o compartilhamento do formulário e coleta de respostas dessa etapa, utilizou-se o programa Google Forms.

<sup>82</sup> “1. Como este ator parceiro afeta a Controladoria/ALRN e como o trabalho da Controladoria/ALRN afeta este ator parceiro?”; “2. O que a Controladoria/ALRN precisa deste ator parceiro e o que ele precisa da Controladoria/ALRN?”

processo, mesmo que dele não participem ativamente; alguns atores parceiros integrarão o processo apenas em sua conclusão, a fim de revisar o plano formulado<sup>83</sup>; por fim, outros não participarão do processo de formulação do plano, devendo apenas serem cientificados quando de sua conclusão. A figura a seguir retrata o envolvimento almejado de cada grupo de atores parceiros em cada fase do processo:

Figura 7. Participação dos atores parceiros nas fases do planejamento



Fonte: elaboração própria.

O estudo das respostas dadas ao formulário revelou que, para nove dos quinze atores parceiros abordados, houve escolha de maioria absoluta (ou seja, no mínimo três dos cinco votos) por uma das opções disponibilizadas. Para os outros seis, verificou-se empate entre duas opções, razão pela qual os participantes foram instados a tomar uma decisão, através dos grupos nos aplicativos de trocas de mensagens utilizados pela Equipe (Whatsapp e Telegram). Após os debates, a participação de cada ator parceiro no processo de formulação do plano estratégico da Controladoria ficou assim estabelecida:

<sup>83</sup> A etapa de revisão e adoção do plano se encontra fora do escopo do presente trabalho, conforme ressaltado na seção 4.1 e na Figura 6, motivo pelo qual o grupo revisor não se encontra retratado na Figura.

Quadro 4. Envolvimento dos atores parceiros no planejamento.

TIPO DE ENVOLVIMENTO	ATORES PARCEIROS ENVOLVIDOS
Grupo de Deliberações	Diretoria-Geral da Mesa, Diretoria Administrativa e Financeira, Assessoria de Planejamento da Diretoria-Geral, Coordenadoria de Planejamento e Execução Orçamentária e Financeira, membros da Controladoria.
Colaboração técnica e consultoria	Tribunal de Contas do RN, Controladoria-Geral do RN, Diretoria de Gestão Tecnológica
Revisores	Chefe da Controladoria, Mesa Diretora, Comissão de Finanças e Fiscalização
Pré-notificados	Presidente da ALRN, Servidores da ALRN.
Pós-notificados	Tribunal de Justiça do RN, Ministério Público do RN, Sociedade

Fonte: elaboração própria

Portanto, considerou-se de fundamental importância a participação da Direção-Geral da Mesa, da Diretoria Administrativa e Financeira, da Assessoria de Planejamento da Direção-Geral, da Coordenadoria de Planejamento e Execução Orçamentária e Financeira e de todos os membros da Controladoria para os trabalhos a serem procedidos no planejamento, sendo eles inseridos no Grupo de Deliberações, convocados para todas as etapas subsequentes do processo.

Quanto ao Tribunal de Contas do RN, à Controladoria-Geral do RN e à Diretoria de Gestão Tecnológica, entendeu-se que seu envolvimento deveria ser limitado à prestação de colaboração técnica ou consultoria, razão pela qual foram inseridos no grupo que será convocado apenas para as etapas de “Assuntos Estratégicos” e “Formulação de Estratégias”.

A revisão do plano estratégico formulado, por sua vez, foi direcionada aos atores parceiros Chefe da Controladoria, Mesa Diretora e Comissão de Finanças e Fiscalização. Tendo em vista que a etapa de revisão do plano extrapola os objetivos deste trabalho, a atuação desse grupo de interessados não será nele analisada, devendo ser observada pelo gestor do órgão antes de sua efetiva adoção e implementação.

Foram ainda elencados o Presidente e os Servidores da ALRN como partes a serem notificadas acerca do andamento do processo de planejamento estratégico da

Controladoria. Por fim, a Equipe de Planejamento entendeu que o Tribunal de Justiça do RN, Ministério Público do RN e Sociedade ficariam de fora do processo de planejamento, podendo ser devidamente informados apenas quando do término da elaboração e início da implementação do Plano Estratégico da Controladoria.

Além da definição da forma de envolvimento dos interessados no processo, o formulário buscou também colher dados para a identificação de mandatos informais da Controladoria, ou seja, aqueles ligados à satisfação de interesses e expectativas dos principais atores parceiros.

Da análise qualitativa realizada sobre as respostas fornecidas, observou-se que foram abordados um total de catorze mandatos da Controladoria oriundos das expectativas e interesses dos atores parceiros, conforme retratado na figura abaixo:

Figura 8. Interesses e expectativas dos principais atores parceiros



Fonte: elaboração própria.

A coluna da direita lista os catorze mandatos oriundos das expectativas e interesses dos envolvidos, e a coluna da esquerda especifica quais os atores parceiros ligados a cada uma delas, conforme as respostas dadas pela Equipe de Planejamento. Observa-se que os nove primeiros itens correspondem ou integram o conteúdo de mandatos organizacionais formais já retratados na seção 5.1, de modo que apenas os cinco últimos podem ser considerados mandatos puramente informais.

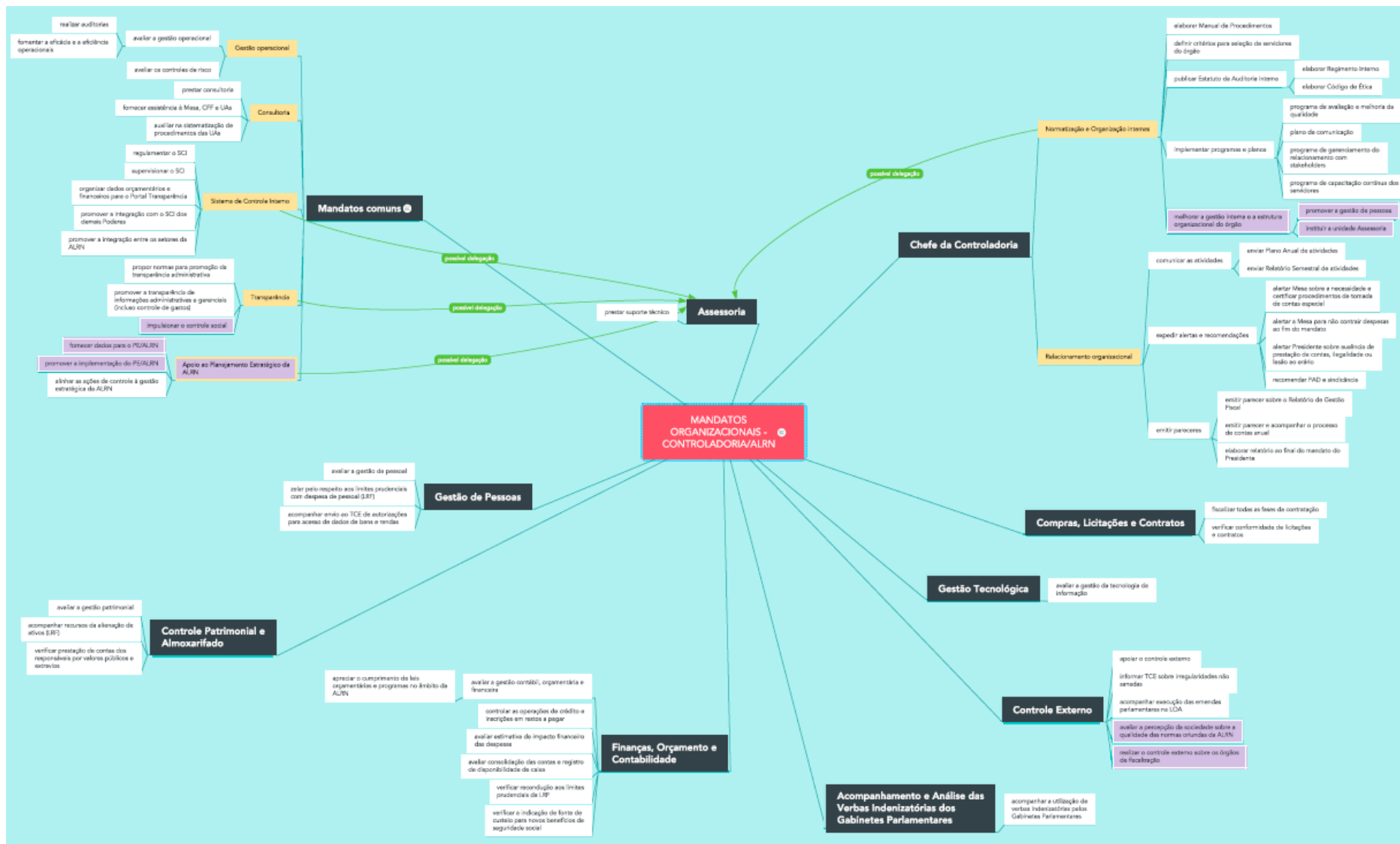
Com a inserção deles – diferenciados pela cor de fundo roxa –, e após a efetivação das alterações sugeridas pela Equipe e já descritas acima, o Quadro de Mandatos Organizacionais da Controladoria da ALRN restou assim configurado<sup>84</sup>:

---

<sup>84</sup> Disponível em: <https://www.mindmeister.com/1817324309?t=1HjXcKK62q#>



Figura 9. Quadro de Mandatos Organizacionais da Controladoria/ALRN



Fonte: elaboração própria.

O mandato “melhorar a estrutura organizacional da Controladoria” (e suas especificações: “recrutar servidores” e “instituir a unidade Assessoria”), expectativa existente no grupo de atores parceiros constituído pelos servidores lotados no órgão, foi imputada ao Chefe da Controladoria, haja vista ser este o gestor responsável pela direção e organização das atividades do setor.

Acresceu-se também uma nova subcategoria das Atribuições Compartilhadas, referente ao “Apoio ao Planejamento Estratégico da ALRN”, o qual é consubstanciado pelos mandatos “fornecer dados para o PE/ALRN” e “promover a implementação do PE/ALRN”. Por fim, o mandato “impulsionar o controle social” foi inserido dentro da subcategoria “Transparência”, tendo em vista a forte ligação entre os temas, conforme amplamente retratado na literatura especializada (LOUREIRO et al., 2012; RAUSCH; SOARES, 2010; SCHOMMER; DAHMER; SPANIOL, 2014; SECCHIN, 2008).

### 5.3 IDEIAS GOVERNANTES

Uma vez estabelecida a forma de envolvimento dos principais atores parceiros no processo, foram contatados os gestores de cada uma das unidades administrativas da ALRN indicadas como integrantes do Grupo de Deliberações, a fim de os cientificar da existência do processo de planejamento, bem como solicitar a indicação de um representante da instituição para participação em suas fases seguintes.

Indicados os representantes das unidades, bem como sua disponibilidade de datas e horários para reuniões, foram enviados a todos os integrantes do GD convites por meio eletrônico (e-mail e confirmação de recebimento via Whatsapp e Telegram), informando sobre dia, hora, e meio para a realização de sua primeira reunião, destinada a apresentar-lhes o processo de planejamento e identificar as Ideias Governantes que permeiam a atuação da Controladoria, isto é, sua Missão institucional, sua Visão de futuro e seus Valores organizacionais.

Acompanhando os convites, foram anexados os documentos já preparados nas outras fases do processo: indicação das etapas do planejamento, Quadro de Mandatos, atores parceiros envolvidos e fatores críticos de sucesso. Foi ainda enviado material explicativo sobre cada um dos três citados elementos das ideias governantes, bem como exemplos de declarações de missão, visão e valores vigentes em outros órgãos públicos, além dos atualmente previstos para a ALRN.

A reunião, ocorrida em 20/04/2021, com a utilização da plataforma Google Meet, foi liderada pelo pesquisador-coordenador, que procedeu à apresentação do material informativo e exemplificativo (enviados junto ao e-mail convite) e à resposta de dúvidas elaboradas pelos participantes – para o que contou com a colaboração dos integrantes de Equipe de Planejamento.

Após as apresentações, os participantes foram instigados a realizar três sessões de debates, destinadas a definir uma proposta de enunciado para cada um dos elementos das Ideias Governantes da Controladoria da ALRN. Para isso, foram apresentados exemplos de declarações de missão, visão e valores adotadas por diversos órgãos e entidades atuantes na área de controle interno e governamental: The IIA, Controladoria-Geral da União, Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados, Auditoria do Senado, Controladoria da ALCE, além daqueles até então adotados pelo órgão intervindo.

Nesse sentido, a primeira sessão de debates voltou-se a definir o enunciado da Missão institucional da Controladoria. Para tanto, o Grupo de Deliberações utilizou como parâmetros os exemplos colacionados pelo pesquisador-coordenador (Figura 10)

Figura 10. Exemplos de Missão institucional para alguns órgãos de controle

MISSÃO	
<b>IIA</b>	Aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação ( <i>assurance</i> ), assessoria ( <i>advisory</i> ) e conhecimento ( <i>insight</i> ) objetivos baseados em riscos.
<b>CGU</b>	Aumentar e proteger o valor organizacional das instituições públicas, fornecendo avaliação, assessoria e aconselhamento baseados em risco.
<b>Secin/CD</b>	Zelar pela aplicação regular dos recursos públicos geridos pela CD e colaborar com a administração para o aperfeiçoamento dos atos de gestão.
<b>Audit/Senado</b>	Contribuir, de forma objetiva e independente, para o aprimoramento da gestão e da governança do Senado Federal aumentando e protegendo seu valor organizacional por meio de auditorias, de consultorias e da promoção de conhecimento baseadas em riscos.
<b>Controladoria AL/CE</b>	Proporcionar segurança administrativa à gestão da Assembleia Legislativa do Estado do Ceará, na tomada de decisão e aplicação dos recursos públicos, visando à obtenção dos resultados com legalidade, ética, transparência e qualidade.
<b>Controladoria AL/RN</b>	Promover o aperfeiçoamento dos atos de gestão, através da supervisão do sistema de controle interno e de procedimentos de auditoria interna, visando zelar pela aplicação dos recursos públicos.

Fonte: elaboração própria

Ao término dessa sessão de debates, os integrantes concordaram na necessidade de revisão do enunciado de Missão institucional da Controladoria da ALRN, para o que sugeriram o seguinte texto: “Promover o aperfeiçoamento dos atos de gestão, através da

supervisão do sistema de controle interno e apoio ao controle externo, zelando pela eficiência na aplicação dos recursos públicos, economicidade, transparência e conformidade da administração pública”.

A sessão seguinte foi orientada a reformulação do elemento Visão de futuro da Control/ARLN. Para essa etapa, além dos exemplos trazidos de outros órgãos de controle governamental, o pesquisador-coordenador trouxe ainda uma sugestão de alteração, conforme se observa na Figura 11.

Figura 11. Exemplos de Visão de futuro para alguns órgãos de controle.

VISÃO		
<b>CGU</b>	Ser reconhecida pelo cidadão como indutora de uma Administração Pública íntegra, participativa, transparente, eficiente e eficaz.	
<b>Secin/CD</b>	Ser órgão de referência no desempenho das ações de controle interno e alcançar a plena integração com as unidades administrativas da CD.	
<b>Audit/Senado</b>	Ser referência para a sociedade e para a Administração como um órgão indutor de excelência em governança e gestão pública.	
<b>Controladoria AL/CE</b>	Fortalecimento da governança do Poder Legislativo por meio da consolidação do Sistema de Controle Interno, até 2020.	
<b>Controladoria AL/RN</b>	Controladoria AL/CE: CGU; Control/ALRN: Fortalecer as ações de controle interno e promover a integração com as unidades administrativas da Casa, até 2023.	
<b>PROPOSTA DE ALTERAÇÃO</b>	Ser referência no Estado como órgão indutor do fortalecimento da governança e da gestão públicas, alcançando o nível 3 de maturidade no IA-CM, até 2023.	

Fonte: elaboração própria.

A proposta de alteração oferecida pelo pesquisador-coordenador visava possibilitar a definição, de forma sucinta, de diversos parâmetros mínimos a serem buscados pela instituição no prazo planejado, através da indicação dos requisitos exigidos no nível 3 (denominado Integrado) do Modelo de Capacidade de Auditoria Interna (IA-CM) para o setor público (*Internal Audit Capability Model for the Public Sector*), desenvolvido em 2009 (atualizado posteriormente em 2017) pelo Instituto dos Auditores Internos (IIA) com apoio do Banco Mundial. O IA-CM constitui-se de

“(...) um *framework* internacionalmente reconhecido que identifica os fundamentos necessários para uma auditoria interna efetiva, de modo a atender às necessidades da administração da organização e às expectativas profissionais da função. É um modelo universal baseado em práticas líderes que podem ser

aplicadas globalmente. O IA-CM se presta a ser uma ferramenta estratégica, uma estrutura para autoavaliação e avaliações externas e um roteiro para melhoria e desenvolvimento ordenados.

“O modelo está estruturado em uma matriz, denominada, Matriz de 1 Página<sup>85</sup>, contendo 5 níveis de maturidade, 6 elementos de auditoria e 41 macroprocessos (KPA - *key process areas*) vinculados a esses níveis e elementos. Cada macroprocesso possui um objetivo específico e identifica as atividades essenciais que devem ser colocadas em prática e sustentadas. Para alcançar um nível de maturidade é necessário que todos os macroprocessos do mesmo nível estejam implementados (institucionalizados), o que representa estar na cultura da unidade de auditoria interna”. <http://www.conaci.org.br/ia-cm>

Contudo, a proposta de alteração não foi adotada pelo Grupo de Deliberações, que preferiu utilizar as atividades essenciais apontadas no IA-CM como indicadores de desempenho para as estratégias a serem delineadas com o decorrer do processo de planejamento. Após a sessão de debates, o enunciado para a Visão de futuro da Controladoria consensuado entre os participantes foi assim delineado: “Ser referência como órgão indutor do fortalecimento da governança e da gestão públicas.”

Importante destacar, nesse momento, que o enunciado sucinto transcrito acima vai ao encontro das orientações de Bryson (2004) para a definição da Visão de Futuro de um órgão. Isso porque, embora o autor conceda um destaque maior a esse elemento – separando-o da Missão e Valores e transformando sua definição numa etapa à parte do *Strategic Cycle Change* (a oitava etapa) – devendo ele ser concluído com a elaboração de um texto longo descritivo da situação futura almejada pela instituição, assevera que tal exigência só é possível de ser atingida após a organização já ter passado por alguns ciclos estratégicos (além de ser dispensável no caso da organizações de tamanho reduzido, como é o caso em questão) (BRYSON, 2004).

Por fim, a última sessão de debates desta primeira reunião dirigiu-se a eleição dos Valores organizacionais a nortear o “como atuar” da Controladoria. O material preparatório para essa etapa mostrava um quadro comparativo da incidência dos valores adotados pelos órgãos de controle utilizados como parâmetro para o estudo:

---

<sup>85</sup> Disponível em: <http://www.conaci.org.br/app/webroot/files/editor/files/ia-cm%20matriz%20com%20kpa.JPG>

Figura 12. Incidência de adoção dos Valores organizacionais pelos órgãos de controle



Fonte: elaboração própria

A heterogeneidade dos termos escolhidos pelas diversas instituições exigiu uma análise qualitativa prévia por parte do pesquisador, a fim de traduzir e compilar os dados presentes em documentos esparsos, identificando equivalências entre eles. Assim, por exemplo, é que os termos “independência” e “autonomia” foram tidos como equivalentes, tendo em vista a proximidade conceitual entre ambos nos diplomas analisados.

Essa última sessão de debate findou com a escolha de sete Valores institucionais para a Controladoria, a saber: Transparência, Ética, Independência, Integridade, Excelência, Cooperação e Imparcialidade.

Concluídas as três sessões de debate, o encontro foi encerrado após comunicação ao Grupo sobre a realização da próxima reunião, referente à quarta etapa do projeto, a Análise de Ambientes.

A definição de cada um dos Valores institucionais foi relegada a uma futura reunião da Equipe de Planejamento, tendo em vista a necessidade de aprofundamento das discussões conceituais – preferível de ser realizado por grupos menores e com maior conhecimento do conteúdo tratado. Ao fim dos referidos trabalhos, para o qual foram observadas as definições utilizadas pelos órgãos de controle aqui trazidos como *benchmarking*, a equipe chegou às seguintes definições:

1. **Transparência:** Disponibilizar e divulgar informações completas, precisas, claras e tempestivas à sociedade, de forma a possibilitar a participação social no controle dos atos administrativos, ressalvadas aquelas cujo sigilo seja imprescindível à segurança da sociedade e do Estado.

2. **Ética:** Agir de forma honesta e íntegra, compatível com os valores e padrões preconizados pela atividade de auditoria interna, pela administração pública e pela sociedade.

3. **Excelência:** Primar pela contínua qualificação e pela valorização profissional, de modo a garantir uma atuação orientada à busca de resultados efetivos e de qualidade, por meio de diretrizes e práticas de gestão e governança que assegurem o cumprimento da missão institucional.

4. **Integridade:** Manter reputação ilibada e conduta compatível com a moralidade administrativa.

5. **Independência:** Zelar pela independência funcional do órgão de controle, o qual deverá atuar sempre de forma objetiva e independente, protegendo as atividades de auditoria interna de influências externas em relação às unidades auditadas ou a outros grupos de interesse.

6. **Imparcialidade:** Agir o auditor interno de forma imparcial e isenta, livre de situações reais ou aparentes de conflito de interesses (próprios ou de terceiros) que possam comprometer a objetividade necessária para o desempenho de suas atividades.

7. **Cooperação:** Colaborar com os responsáveis pelos controles internos administrativos, os demais integrantes das equipes de auditoria interna, bem como os órgãos de controle externo, de modo a garantir o melhor aprimoramento dos atos de gestão.

A Equipe ainda revisou e ratificou os enunciados da Missão institucional e da Visão de futuro propostas pelo Grupo de Deliberações. Desse modo, o enunciado das Ideias Governantes da Controladoria da ALRN ficou assim definido:

Figura 13. Ideias governantes dada Controladoria da ALRN



Fonte: elaboração própria

Com a conclusão desta etapa, foram enviados convites aos integrantes do Grupo de Deliberações, a fim de comparecerem à reunião virtual destinada a proceder à análise de ambientes da Controladoria.

#### 5.4 ANÁLISE DE AMBIENTES

Uma vez definido o enunciado das Ideias Governantes da Controladoria, os participantes do Grupo de Deliberações foram convocados para a efetivação do próximo passo do planejamento estratégico: a análise de ambientes externo e interno. Para tanto, foram instruídos com material contendo os resultados de todas as etapas já concluídas (mapa do processo de planejamento pretendido, Quadro de Mandatos, fatores críticos de sucesso para os atores parceiros e enunciado das Ideias Governantes), além de esclarecimentos sobre cada um dos elementos da análise de ambientes: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (ou desafios, na terminologia preferida por Bryson, 2004).

A reunião ocorreu no dia 22/04/21, também contando com o suporte da tecnologia Google Meet, sendo iniciado com a apresentação sucinta do material preparatório enviado via e-mail, ocasião em que o pesquisador-coordenador prestou maiores esclarecimentos e sanou dúvidas ainda existentes entre alguns dos deliberantes.



Após, foram realizadas sequencialmente quatro sessões de *brainstorming*, em que se buscou dos participantes a coleta do maior número possível de itens identificados como forças, fraquezas, oportunidades e ameaças/desafios, nessa ordem. Para essa etapa, contou-se com o suporte do aplicativo MindMeister, que dispõe de uma ferramenta dirigida especificamente para sessões de *brainstorming* coletivas. Na oportunidade, o pesquisador esclareceu que ao final da reunião qualquer dos elementos poderia ser posteriormente suprimido ou transferido de uma lista para outra, a consenso da maioria.

Com o primeiro ciclo de debates, destinado para a identificação das Forças – isto é, dos aspectos internos à Controladoria que podem influir positivamente para o sucesso das estratégias – o Grupo delineou inicialmente seis elementos:

- 1) Respaldo jurídico pelas normas de implementação da Controladoria (Resoluções nº 90/2017 e 109/2018);
- 2) Integração crescente com as demais unidades administrativas;
- 3) Autonomia/independência da unidade;
- 4) Recursos humanos com capacidade técnica;
- 5) Senso de cooperação da equipe;
- 6) Recursos financeiros confortáveis da ALRN\*.

No que atine às Fraquezas da Controladoria – ou seja, seus elementos internos negativos que podem prejudicar ou dificultar o atingimento da sua missão e seus objetivos estratégicos –, o Grupo identificou um rol maior, contando com um total de oito nove elementos:

- 1) Equipe reduzida;
- 2) Possibilidade de mudanças na legislação\*;
- 3) Recursos tecnológicos insuficientes;
- 4) Ausência de Regimento Interno;
- 5) Ausência de mapeamento de processos;
- 6) Infraestrutura física inadequada;
- 7) Comunicação interna dos trabalhos ineficiente;
- 8) Necessidade de fortalecimento do papel de liderança do setor;
- 9) Falta de engajamento de alguns servidores.

O terceiro e quarto *brainstorming* foram dedicados ao apontamento dos elementos externos à Controladoria passíveis de influir, positiva ou negativamente, respectivamente,

nos resultados do seu plano estratégico. Desse modo, ao serem questionados sobre as Oportunidades que rodeavam o setor, os participantes prepararam a seguinte lista:

- 1) Instruções e atos normativos oriundos de outros órgãos de controle;
- 2) Cursos virtuais promovidos por órgãos de controle;
- 3) Possibilidade de intercâmbio de informações com outros órgãos de controle;
- 4) Escola da Assembleia como fonte de capacitação;
- 5) Realização de concurso público;
- 6) Momento de valorização da atividade de controle interno no setor público.

Por fim, quanto às Ameaças (ou Desafios, conforme Bryson, 2004) que circundam a organização, o Grupo de Deliberações apontou nove pontos a se tomar cuidado redobrado na formulação e implementação do plano, caso se almeje seu sucesso efetivo. São eles:

- 1) Inexistência de processo administrativo eletrônico no âmbito da ALRN;
- 2) Falta de *software* apropriado às atividades de auditoria\*;
- 3) Necessidade de melhoria da infraestrutura física\*;
- 4) Falta de apoio e de comunicação da Alta Administração da Casa;
- 5) Falta de integração com outros órgãos de controle;
- 6) Possíveis cortes orçamentários para a ALRN;
- 7) Dificuldades para o trabalho presencial em tempos de pandemia do Covid;
- 8) Resistência de outros setores para com a auditoria interna;
- 9) Falta de aprovação do Plano Anual da Controladoria;
- 10) Possibilidade de não-construção de um novo edifício administrativo para a ALRN.

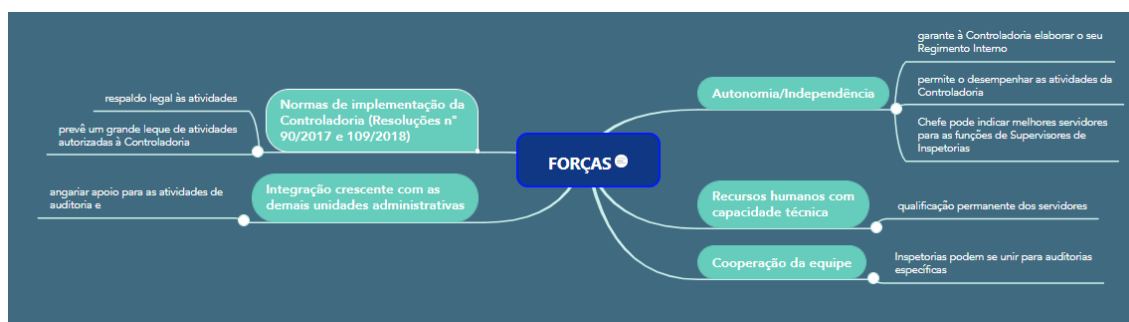
Ao término das quatro sessões, as listas foram revisitadas pelos integrantes, a fim de se procederem a possíveis supressões, acréscimos, alterações de textos ou mudança de itens de uma lista para outras. Nesse processo, além de pontuais aperfeiçoamentos nos textos de alguns dos elementos, foram procedidas alterações na listagem de alguns itens. Nesse sentido, o item “recursos financeiros da ALRN” foram transferidos de Forças para Oportunidades, tendo em vista ser ele considerado aspecto externo à Controladoria; “possibilidade de mudanças na legislação” foi movido de Fraquezas para Ameaças; já o ponto “falta de *software* apropriado às atividades de auditoria” foi transferido dessa última lista para a de Fraquezas, haja vista ser um aspecto interno ao setor. Por fim, suprimiu-se

da lista de Ameaças o item “necessidade de melhoria da infraestrutura física”, pois já presente na lista de Fraquezas.

Concluídas as quatro listas componentes da análise de ambientes da Controladoria, a última parte da reunião foi dedicada a realização de debates voltados à identificação de formas para melhor aproveitamento dos elementos positivos que circundam a Controladoria (quer dizer, suas Forças e Oportunidades), bem como à sugestão de maneiras para tentar eliminar ou mitigar os elementos negativos (Fraquezas e Ameaças) envolvendo aquela unidade. Essa tarefa teve por finalidade identificar possíveis estratégias para superação de dificuldades e incremento à efetivação do plano estratégico.

O coordenador orientou os participantes a abordarem individualmente cada um dos elementos arrolados nas quatro listas, questionando-os sobre as melhores maneiras de aproveitá-los (no caso dos aspectos positivos) ou mitigá-los (para os negativos). Ao término do processo, foram relacionadas diversas sugestões, apresentadas no segundo nível de cada um dos quatro quadros a seguir, ligados aos elementos a que fazem referência, os quais se encontram no primeiro nível das figuras:

Figura 14. Forças da Controladoria da ARLN



Fonte: elaboração própria

Figura 15. Fraquezas da Controladoria da ARLN



Fonte: elaboração própria

Figura 16. Oportunidades da Controladoria da ARLN



Fonte: elaboração própria

Figura 17. Desafios ou Ameaças da Controladoria da ARLN



Fonte: elaboração própria

Como se observa, as colaborações decorrentes dessa etapa foram muita enriquecedoras os passos seguintes do processo, sobretudo para a etapa de formulação de

estratégias, tendo em vista a considerável quantidade de sugestões fornecidas nos quadros acima.

A reunião foi encerrada com esclarecimentos sobre a execução do próximo passo do processo, qual seja, a identificação dos principais Assuntos Estratégicos a serem enfrentados pela Controladoria da ALRN no ciclo estratégico que se inicia.

## 5.5 ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

Conforme definido na etapa de análise de atores parceiros, para os próximos passos do processo foi ampliado o leque de participantes envolvidos na formulação do plano, com a entrada das partes integrantes do grupo identificado como “colaboração técnica e consultoria”, quais sejam: Tribunal de Contas do Estado do RN, Controladoria-Geral do Estado do RN e Diretoria de Gestão Tecnológica da ALRN.

Nesse sentido, após comunicação telefônica com representantes dos órgãos e unidade administrativa em questão, para indicação dos servidores responsáveis pela representação de cada um deles no planejamento em curso, foram enviados convites de participação via *e-mail*, o qual teve como conteúdo: esclarecimentos sobre o processo de planejamento da Controladoria da ALRN, resumo das e documentos referentes às etapas já concluídas, formulário para identificação dos Assuntos Estratégicos que rodeiam a Controladoria da ALRN. Os convites foram também enviados aos integrantes do Grupo de Deliberações.

O mencionado formulário<sup>86</sup> foi disponibilizado eletronicamente através da plataforma Google Forms, com prazo aberto para respostas de duas semanas. Além de uma apresentação com esclarecimentos sobre o conceito de assuntos estratégicos, os objetivos de sua definição e critérios para formulação de seus enunciados, o formulário contava com nove sessões idênticas (sendo cinco de preenchimento obrigatório), cada uma composta pelas seguintes questões:

1. Qual é o assunto estratégico? (Assegure-se de elaborar o problema em forma de uma pergunta que admita mais de uma resposta, e que demande necessariamente a atuação da própria Controladoria).

---

<sup>86</sup> Disponível em:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRWJYTC77pRYU\\_XuA5RQt03vobKhbuXg1OqMvpRZyzuZb7Dw/](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRWJYTC77pRYU_XuA5RQt03vobKhbuXg1OqMvpRZyzuZb7Dw/)

2. Por que isso é um problema? Como isso está relacionado às Forças, Fraquezas, Oportunidades e Desafios/Ameaças da Controladoria, ou à sua capacidade de cumprir seus mandatos e sua missão, realizar sua visão ou criar valor público?

3. Quais são as consequências de não se abordar este problema? O que o torna uma prioridade?

O formulário contava ainda com um campo para identificação do respondente, de caráter não-obrigatório, o que garantia o anonimato do respondente, caso assim fosse preferido. Além das instruções repassadas ao final da reunião anterior aos integrantes do Grupo de Deliberações, via telefone aos novos participantes, no e-mail-convite e na apresentação do próprio formulário, o coordenador-pesquisador disponibilizou seu contato via telefone e redes sociais para solução de eventuais dúvidas surgidas no processo de preenchimento do formulário. Lembretes foram enviados via Whatsapp, com periodicidade de três dias até a véspera da data-limite para respostas, a fim de incentivar os participantes à colaboração.

Malgrado os esforços acima descritos, ao término dos dez primeiros dias, apenas 2 dos 20 participantes haviam respondido ao formulário. Contatados, alguns dos não-respondentes informaram ausência de tempo hábil para responder às nove sessões (ou às cinco sessões de preenchimento obrigatório) de uma só vez.

Visando sanar tal dificuldade, o formulário foi modificado, de modo a constar com apenas uma sessão (mantendo inalteradas as três questões acima transcritas); assim, para cada assunto estratégico identificado, o participante procedia novo acesso ao formulário e respondia as três questões, não havendo limites para o número de acessos por cada um. Ao término do prazo de duas semanas informado no email-convite, haviam sido fornecidas 17 respostas, sendo duas delas inválidas (preenchidas com apenas uma letra ou sem conteúdo inteligível).

Tendo em vista a relevância de uma satisfatória execução desta etapa (tida por Bryson (2004) como a mais sensível de todo o processo) antes do prosseguimento para a seguinte, o coordenador-pesquisador considerou salutar proceder a uma prorrogação do prazo inicialmente informado, por mais duas semanas, a fim de que fosse possível a coleta de uma quantidade razoável de enunciados de assuntos estratégicos pelos participantes do planejamento. Novamente lembretes foram enviados via Whatsapp, desta vez com periodicidade de dois dias entre cada, até a véspera da data-limite para respostas, a fim de

incentivar os servidores à colaboração. Alguns dos participantes foram também contatados via telefone com o mesmo propósito.

Com essas novas medidas, a coleta de dados teve melhor êxito, sendo computadas ao final das quatro semanas um total de 46 propostas de enunciados de assuntos estratégicos, fornecidas por pelo menos 13 respondentes (algumas respostas foram fornecidas em caráter anônimo ou apenas com identificadas como “Controladoria” ou equivalentes).

Em posse dessas respostas, o coordenador-pesquisador procedeu a uma análise qualitativa do material, a fim de eliminar duplicidades, identificar itens passíveis de agrupamento, e elaborar texto preliminar com as propostas dos enunciados dos assuntos estratégicos da Controladoria. Essa análise resultou na definição de um total de 11 enunciados de assuntos estratégicos, os quais foram submetidos – juntamente com todas as 46 propostas iniciais fornecidas pelos participantes – à apreciação dos membros da Equipe de Planejamento, os quais se reuniram após uma semana para elaboração da Agenda de Assuntos Estratégicos, para determinar os textos definitivos dos enunciados dos assuntos.

Além do aprimoramento técnico e linguístico dos textos dos enunciados, a reanálise da Equipe de Planejamento culminou na divisão de um dos enunciados sugeridos pelo pesquisador em dois, pelo que a Agenda de Assuntos Estratégicos ficou definida da seguinte forma:

Quadro 5. Agenda de Assuntos Estratégicos da Controladoria da ALRN

AGENDA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA CONTROLADORIA DA ALRN
1. Como a Controladoria pode subsidiar a gestão e a governança da ALRN na tomada de decisões?
2. Como proceder à elaboração das normas necessárias à regulação das atividades da Controladoria (Regimento Interno, Manual de Procedimentos, Plano de Comunicação, programa de capacitação etc.)?
3. Como a liderança pode influenciar na qualidade dos trabalhos realizados pela Controladoria e no relacionamento desta com os demais setores?
4. Como a Controladoria pode adquirir credibilidade e relevância, firmando-se como unidade autônoma perante a ALRN?
5. Como poderá ser assegurado à Controladoria apoio físico, técnico e administrativo necessário ao desempenho de suas atividades?
6. De que maneiras a Controladoria pode enfrentar o problema da ausência de sistema administrativo eletrônico na ALRN?
7. De que maneiras a Controladoria pode enfrentar o problema de não ter à sua disposição um <i>software</i> específico para as atividades de auditoria?

8. Como a Controladoria pode se afirmar como Órgão de consultoria dentro da Instituição?
9. De que modo a Controladoria pode aperfeiçoar sua atuação no âmbito do controle externo?
10. Como estreitar o relacionamento da Controladoria com os demais setores da ALRN?
11. Como aumentar o nível de engajamento e motivação dos servidores da Controladoria?
12. Como o trabalho da Controladoria pode estreitar o relacionamento entre a ALRN e a sociedade?

Fonte: elaboração própria.

A ordem de apresentação dos enunciados foi decidida pela Equipe de Planejamento, de acordo com a percepção do seu grau de relevância para a consecução dos mandatos e missão organizacionais.

## 5.6 FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Definida a redação definitiva da Agenda de Assuntos Estratégicos da Controladoria, com os doze enunciados transcritos na seção anterior, foi ela submetida à apreciação de todos os participantes de sua elaboração, a saber, os integrantes do Grupo de Deliberações e também os identificados como “colaboração técnica e consultoria”, conforme visto na etapa anterior.

Para tanto, foram elaborados doze formulários a serem respondidos individualmente pelos participantes, cada formulário se referindo a um dos Assuntos Estratégicos desenvolvidos, e composto das seguintes questões (inspiradas em Bryson e Alston, 2005):

1. Quais são os objetivos específicos (ou resultados desejados) ao se tratar esse Assunto?
2. Cite uma (ou mais) alternativa(s) prática(s), sonho(s) ou visão(ões) que podemos buscar para resolver esse problema e alcançar nossos objetivos.
3. Quais são as possíveis barreiras para realizarmos essas alternativas, sonhos ou visões?
4. Quais iniciativas podemos adotar para concretizar essas alternativas, sonhos ou visões? Ou como podemos superar as barreiras apontadas na resposta anterior para alcançar aquelas alternativas, sonhos ou visões?



5. Quais ações-chave (com os recursos existentes) devem ser realizadas até o final de 2021 para implementar essas iniciativas?

A fim de superar o problema da baixa participação enfrentado na fase precedente, e por sugestão do pesquisador, a Equipe de Planejamento julgou adequado a tomada de duas medidas: 1) exclusão do campo destinado à identificação do respondente e 2) convite à participação dos órgãos de controle interno do Legislativo Federal, a saber, a Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados (Secin) e a Auditoria do Senado Federal (Audit). A primeira medida buscou reduzir entre os servidores da ALRN o receio de possíveis retaliações por eventuais críticas feitas a outros membros ou setores da instituição – receio esse apontado por um número considerável de servidores, em comunicações privadas com o pesquisador. Já o convite à Secin e à Audit visou trazer para o processo a visão prática das unidades de controle interno das duas Casas do parlamento federal, a fim de que pudessem contribuir com sua experiência para a formulação de estratégias viáveis ao enfrentamento dos problemas identificados na Agenda de Assuntos Estratégicos da Controladoria da ALRN.

Tendo em vista o considerável tempo necessário ao preenchimento de todos os 12 formulários elaborados (cada um deles com 5 questões), entendeu-se conveniente limitar a 6 a quantidade de formulários a serem preenchidos por cada participante. Desse modo, os servidores da Controladoria foram divididos em 2 grupos, cada um deles responsável por responder apenas os seis primeiros ou os seis últimos formulários. Quanto aos demais participantes – tanto os de outros setores da ALRN como os externos à instituição –, foi-lhes possibilitado escolher livremente os 6 Assuntos Estratégicos que gostariam de abordar.

Juntamente com a Agenda de Assuntos Estratégicos e os links para os doze formulários (disponibilizados através da plataforma Google Forms, tal qual a etapa precedente), o email-convite contava em anexo com um arquivo descritivo dos resultados das etapas anteriores do processo de Planejamento (Mandatos Organizacionais, análise de Stakeholders, Ideias Governantes e Análise de Ambientes), a ser utilizado como suplemento para as respostas aos formulários.

O prazo inicialmente informado para coleta das respostas foi de dez dias, do dia 02 ao dia 12 de julho de 2021, durante o qual os participantes foram interpelados a cada dois dias, através do Whatsapp, para o preenchimento dos formulários. Findo o referido período, contudo, nenhum dos participantes externos havia logrado fornecer suas respostas,

tornando necessária mais uma prorrogação de prazo, até a colheita de todas as colaborações externas, o que ocorreu apenas no dia 23 de julho de 2021.

Em posse de todas respostas ofertadas, o pesquisador convocou a Equipe de Planejamento para orientações sobre a análise do material coletado. Os seis integrantes foram divididos em três duplas, cada uma delas responsável pelo estudo das sugestões de estratégias dadas a quatro itens da Agenda de Assuntos Estratégicos. Para cada item, deveriam elaborar um “enunciado de estratégia”, consistente no preenchimento de uma tabela com seis campos, composto das seguintes indagações:

- A.Qual a **estratégia** proposta?
- B.Quais os **objetivos** (ou resultados desejados) dessa estratégia?
- C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?
- D. Que **iniciativas** podem ser tomadas para implementar essa estratégia?
- E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?
- F.Quais **ações específicas** podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?

As indagações feitas para o preenchimento dos enunciados de estratégias buscavam reunir soluções para o enfrentamento de cada Assunto Estratégico assinalado (BRYSON, 2004; BRYSON; ALSTON, 2005), partindo dos objetivos almejados com a estratégia sugerida (letra B), passando pelas iniciativas delineadas para sua satisfação (letra D), e culminando com a identificação dos responsáveis por cada uma dessas iniciativas (letra E), bem como as ações específicas a serem executadas no curto prazo por cada um desses responsáveis (letra F).

Durante a mencionada reunião, o pesquisador orientou os demais integrantes da Equipe de Planejamento quanto ao preenchimento dos enunciados das estratégias, o qual deveria levar em conta prioritariamente as respostas fornecidas nos formulários, e subsidiariamente o seu conhecimento profissional sobre o funcionamento da ALRN e as atribuições de suas unidades administrativas. Para tanto, procedeu exemplificativamente à análise das respostas dadas ao formulário referente ao Assunto Estratégico nº 2, bem como

desenvolveu, com o auxílio dos demais membros da Equipe de Planejamento, as respostas aos seis itens questionados no formulário em questão.

Posteriormente, o pesquisador realizou ainda reuniões com cada uma das duplas, a fim de sanar-lhes eventuais dúvidas quanto à análise dos formulários e elaboração dos enunciados, oportunidade em que foram elaborados os textos preliminares das estratégias voltadas ao enfrentamento dos Assuntos Estratégicos n<sup>os</sup> 4, 8 e 10.

Os quatro enunciados de estratégias produzidos por cada dupla da Equipe de Planejamento foram revisados por outra dupla, oportunidade em que procederam a uma reanálise das respostas dadas aos formulários preenchidos pelo grupo maior. Os doze enunciados revisados foram então compilados e enviados a todos os membros da Equipe de Planejamento, a fim de que procedessem a um exame global das estratégias formuladas, verificassem eventuais pontos de divergência e convergência, e sugerissem melhorias ou adaptações.

Nesse sentido, foi convocada a última reunião da Equipe de Planejamento, a fim de propiciar a exposição e discussão conjunta das modificações sugeridas por cada integrante nos Enunciados de Estratégias. Durante o encontro, foram apontadas iniciativas que se repetiam em algumas estratégias, a exemplo da “elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria” (iniciativa prevista nos enunciados das Estratégias n<sup>os</sup> 1, 2, 3, 4, 5, 8, 10, 11 e 12) e do “incentivo ao mapeamento dos processos de cada unidade administrativa da ALRN” (iniciativa prevista nos enunciados das Estratégias n<sup>os</sup> 1 e 10).

Foram igualmente destacados pontos de convergência entre algumas estratégias, em que uma das iniciativas previstas em um enunciado passava necessariamente pela efetivação de outra estratégia delineada. Isso ocorreu, por exemplo, com a Estratégia n<sup>o</sup> 2 (“Normatização dos trabalhos das unidades administrativas da Controladoria”), cuja finalização foi indicada como uma das iniciativas necessária à satisfação das Estratégias n<sup>os</sup> 4, 8 e 9.

Todas essas interrelações foram então simplificadas no documento “Estratégias da Controladoria a ALRN para o Ciclo Estratégico 2021-2023” (Apêndice n<sup>o</sup> B), de maneira a evitar repetições desnecessárias – que serviriam muito mais para inflar e poluir o texto – e simplificar a colocação em prática das estratégias formuladas. O enunciado da Estratégia n<sup>o</sup> 10 (“Apresentação da Controladoria como órgão de apoio à gestão das unidades administrativas da ALRN”) serve como paradigma dessa simplificação: todas as quatro iniciativas (letra D) ali elencadas coincidiam a iniciativas já constantes para outras

estratégias, com os mesmos responsáveis (letra E) e ações específicas a serem postas em práticas no curto prazo (letra F).

Além dos enunciados das Estratégias (Apêndice B), a análise do material produzido nesta etapa, juntamente com o das anteriores, permitiu a elaboração do Plano Estratégico da Controladoria para o Ciclo Estratégico 2021-2023 (Apêndice C) – atendendo, assim, ao objetivo específico “c” deste trabalho. O Plano resume o material produzido pelos participantes, tendo sua última sessão denominada “Iniciativas Estratégicas da Controladoria da ALRN para o Ciclo 2021-2023”, onde são de maneira mais simplificada e didática as iniciativas delineadas para o setor do período indicado.

Na referida sessão, encontram-se são indicadas as iniciativas que se encontram presentes em mais de uma estratégia, como ocorre com a “Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria”, que se repete como Iniciativa 1.1, 2.3, 3.2, 4.2, 5.3, 8.4, 10.1, 11.3 e 12.3, e com a “Normatização das atividades da Controladoria”, que aparece como Iniciativa 2.1, 4.4, 8.3 e 9.5.

Além dessas correspondências exatas, algumas iniciativas revelam alto grau de correlação entre si (algumas estando mesmo contidas em outras mais amplas), a saber:

a)Iniciativa 12.1 (Aperfeiçoamento da transparência pública, através da divulgação das melhorias proporcionadas à gestão da ALRN em decorrência dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria) com Iniciativa 1.1 (Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria);

b)Iniciativa 11.1 (Elaboração da Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria), com as Iniciativas 3.3 e 10.2 (Identificação de habilidades e incentivo à capacitação de servidores em gestão, liderança, comunicação assertiva e técnicas de reunião), 5.2 (Capacitação do quadro de servidores da ALRN em temáticas referentes ao controle interno da Administração Pública), 8.5 (Capacitação dos servidores em atividades de consultoria administrativa prestadas por unidades de controle interno) e 9.4 (Capacitação dos servidores em atividades de controle externo);

c)Iniciativas 8.1, 4.3 e 10.3 (Priorização das atividades de consultoria sobre as de auditoria), com Iniciativas 1.3 (Demonstração de conhecimento técnico acerca dos assuntos sensíveis que permeiam a rotina e trabalhos da Casa) e 4.1 (Fortalecimento do papel de estrutura administrativa vinculada diretamente à Mesa Diretora, prestando-lhe suporte direto na tomada de decisões).

Feitas essas correspondências e ligações, encontra-se ao final um total de dezessete iniciativas (ou grupos de iniciativas indissociáveis entre si). A operacionalização dessas iniciativas exige uma organização temporal, de modo a determinar aquelas que devem ser tratadas com prioridade frente às demais.

Tendo em vista o horizonte temporal almejado (dezembro de 2023), a atual realidade organizacional do setor (recursos humanos, tecnológicos e operacionais), bem como o grau de complexidade de algumas iniciativas previstas, a Equipe de Planejamento considerou adequada a definição de três níveis de prioridade subsequentes, com duração estimada de nove meses para cada um deles. Desse modo, as dezessete iniciativas mencionadas foram divididas em três conjuntos de seis cada (à exceção do primeiro conjunto, que restou com cinco iniciativas<sup>87</sup>), de acordo com seu nível de prioridade: as iniciativas com prioridade 1 deverão ser idealmente concluídas entre setembro de 2021 e junho de 2022; as com prioridade 2, entre julho de 2022 e março de 2023; as de prioridade 3, entre março e dezembro de 2023<sup>88</sup>.

Nesse sentido, foram determinados dois critérios para determinação do grau de prioridade de cada uma delas: 1) a antecedência lógica ou interferência direta sobre as demais iniciativas e 2) a quantidade de Estratégias em que a iniciativa está prevista. A aplicação do primeiro critério levou à detecção de três iniciativas logicamente antecedente às demais, quais sejam:

- a) Implantação da unidade Assessoria (Iniciativa 8.2);
- b) Estipulação de metas a serem cumpridas, com delimitação do campo de atuação de cada unidade (Iniciativa 3.1); e
- c) Promoção do conhecimento e efetivo cumprimento das atribuições da Controladoria, de cada Inspetoria e de cada servidor (Iniciativa 11.5).

O grande número de tarefas atribuídas ao Chefe da Controladoria, tanto no Plano Estratégico como pelos normativos que regulamentam o setor (sintetizados no Quadro de Mandatos) justifica a urgência de implantação da unidade Assessoria, responsável por prestar suporte técnico às demais unidades do setor. A estipulação de metas e atribuições específicas, bem como a promoção do efetivo cumprimento destas, são pré-requisitos para

---

<sup>87</sup> Tal escolha se justifica pelo fato de o período de sua concretização coincidir com o de realização das ações-chave que darão iniciação a todas as iniciativas do Plano, conforme descritas no Apêndice B (item “F” dos enunciados)

<sup>88</sup> Na minuta do Plano Estratégico (Apêndice C), as prioridades estão identificadas por cores, sendo a vermelha indicativa de iniciativas com prioridade 1, a amarela para as prioridade 2, e a azul para as prioridades 3.

a atuação ordenada de qualquer unidade administrativa, e se decerto se mostrarão essenciais para a consecução da maioria das demais iniciativas previstas no Plano.

As outras duas iniciativas com prioridade 1 foram determinadas pelo critério reincidência, escolhidas primeiramente aquelas que aparecem em mais Estratégias:

a)Elaboração do Plano de Comunicação (Iniciativa 1.1, 2.3, 3.2, 4.2, 5.3, 8.4, 10.1, 11.3 e 12.3, correlata à 12.1); e

b)Elaboração da Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, e correlatas (Iniciativas 11.1, 3.3, 5.2, 8.5, 9.4, 10.2 e 11.1).

Aplicando ainda o critério da reincidência, todas as outras iniciativas prescritas em mais de uma Estratégias foram inseridas como prioridade 2 (conclusão até março de 2023):

a) Priorização das atividades de consultoria sobre as de auditoria, e correlatas (Iniciativas 8.1, 1.3, 4.1, 4.3. e 10.3).

b) Normatização das atividades da Controladoria (Iniciativa 2.1, 4.4, 8.3 e 9.5);

c) Incentivo ao mapeamento dos processos de cada unidade administrativa da ALRN, de modo a possibilitar o posterior mapeamento de riscos pela Controladoria (Iniciativas 1.2 e 10.4);

d) Adequação dos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na Controladoria (Iniciativa 5.1 e 11.4);

e) Incentivo à implantação do processo eletrônico na ALRN (Iniciativa 5.4 e Estratégia nº 6); e

f) Obtenção de um *software* específico para as atividades da Controladoria (Iniciativas 7.1, 7.2 e 7.3)<sup>89</sup>.

Por exclusão, restaram definidas como prioridade 3, a serem concluídas até a data fatal do Plano Estratégico (dezembro de 2023):

a) Integração com os sistemas de controles internos dos demais Poderes do Estado do RN (Iniciativa 9.1);

b) Participação no Programa Nacional de Prevenção da Corrupção (Iniciativa 9.2);

---

<sup>89</sup> Para a inclusão de tal iniciativa entre as de prioridade 2, entendeu-se que, embora todas componham a Estratégia nº 7, a sugestão de três alternativas diferentes para a solução do problema pelos planejadores revela o seu grau de importância para os servidores. Ademais, pode-se considerar que a adoção de um software para auxílio às atividades laborais apresenta interferência direta sobre as demais iniciativas, o que lhe garantiria prioridade sobre as iniciativas restantes, de acordo com o primeiro critério citado acima.

- c) Aproximação com a Comissão de Finanças e Fiscalização, para apoio técnico aos trabalhos de controle externo (Iniciativa 9.3);
- d) Realização de pesquisas de clima organizacional periódicas no âmbito da Controladoria (Iniciativa 11.2);
- e) Utilização do espaço “Controladoria” no site da ALRN; OU criação de domínio próprio para a Controladoria (Iniciativa 12.2);
- f) Solicitação de consultoria com outros órgãos de controle (Iniciativa 2.2).

O quadro a seguir elenca as iniciativas conforme seu grau de prioridade de implementação

Quadro 5. Grau de prioridade das iniciativas estratégicas

PRIORIDADE 1	PRIORIDADE 2	PRIORIDADE 3
Implantação da unidade Assessoria (Iniciativa 8.2)	Priorização das atividades de consultoria sobre as de auditoria, e correlatas (Iniciativas 8.1, 1.3, 4.1, 4.3. e 10.3)	Integração com os sistemas de controles internos dos demais Poderes do Estado do RN (Iniciativa 9.1)
Estipulação de metas a serem cumpridas, com delimitação do campo de atuação de cada unidade (Iniciativa 3.1)	Normatização das atividades da Controladoria (Iniciativa 2.1, 4.4, 8.3 e 9.5)	Participação no Programa Nacional de Prevenção da Corrupção (Iniciativa 9.2)
Promoção do conhecimento e efetivo cumprimento das atribuições da Controladoria, de cada Inspeção e de cada servidor (Iniciativa 11.5)	Incentivo ao mapeamento dos processos de cada unidade administrativa da ALRN, de modo a possibilitar o posterior mapeamento de riscos pela Controladoria (Iniciativas 1.2 e 10.4)	Aproximação com a Comissão de Finanças e Fiscalização, para apoio técnico aos trabalhos de controle externo (Iniciativa 9.3)
Elaboração do Plano de Comunicação (Iniciativa 1.1, 2.3, 3.2, 4.2, 5.3, 8.4, 10.1, 11.3 e 12.3, correlata à 12.1)	Adequação dos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na Controladoria (Iniciativa 5.1 e 11.4)	Realização de pesquisas de clima organizacional periódicas no âmbito da Controladoria (Iniciativa 11.2)
Elaboração da Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da	Incentivo à implantação do processo eletrônico na	Utilização do espaço “Controladoria” no site da ALRN; <u>OU</u> criação de

Controladoria, e correlatas (Iniciativas 11.1, 3.3, 5.2, 8.5, 9.4, 10.2 e 11.1)	ALRN (Iniciativa 5.4 e Estratégia nº 6)	domínio próprio para a Controladoria (Iniciativa 12.2)
	Obtenção de um <i>software</i> específico para as atividades da Controladoria (Iniciativas 7.1, 7.2 e 7.3)	Solicitação de consultoria com outros órgãos de controle (Iniciativa 2.2)

Fonte: elaboração própria.

Vale ressaltar que, embora previstas como prioridade 2 ou 3, as iniciativas não devem ser iniciadas apenas quando da conclusão do prazo do conjunto das prioridades 1. Muitas delas demandam articulação prévia com outros atores, sendo necessário tempo e relacionamento para que as partes adquiram confiança e credibilidade entre si. Dessa maneira, as ações-chave desencadeadoras de todas as iniciativas (Apêndice B, item F dos enunciados) devem ser tomadas logo que possível pelo responsável indicado no Plano.

Ademais, algumas iniciativas poderão ser naturalmente concluídas com antecedência aos prazos previstos, como decorrência do progresso de outras iniciativas. A iniciativa 12.1 (“Aperfeiçoamento da transparência pública, através da divulgação das melhorias proporcionadas à gestão da ALRN em decorrência dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria”), por exemplo, será impulsionada pela simples implementação do Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1.1). Assim também, a iniciativa 1.3 (“Demonstração de conhecimento técnico acerca dos assuntos sensíveis que permeiam a rotina e trabalhos da Casa”), embora prevista como prioridade 3, será alcançada como consequência da concretização das demais Estratégias do Plano, como o “Fortalecimento do papel de consultoria”.

Quanto às ações-chave para desencadeamento de cada iniciativa (a serem tomadas nos seis meses seguintes à adoção formal do Plano), sugere-se que sejam igualmente tomadas pela organização com base nos critérios supracitados, sempre que não demandem a finalização de uma ação, projeto ou programa logicamente antecedente. Desse modo, as ações-chave das iniciativas com prioridade 1 antecederão às demais, bem como as de prioridade 2 precederão as de prioridade 3 – sempre que isso se mostrar factível.

Recomenda-se que a ordem de priorização das iniciativas e das ações-chave seja rediscutida por todos os membros da Controladoria (ou pelo menos os da Equipe de Planejamento) ao final do período indicado para as iniciativas de prioridade 1 (junho de 2022). Um novo ciclo de planejamento estratégico, a ser iniciado em 2024, deve ter seu



planejamento iniciado juntamente com as iniciativas de prioridade 3, de modo a estar concluído até dezembro de 2023.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizado o processo de planejamento e apresentado os Enunciados das Estratégias (Apêndice B), bem como a minuta do Plano Estratégico da Controladoria para o ciclo estratégico 2021-2023 (Apêndice C), faz-se ainda necessária a abordagem de três pontos: as dificuldades enfrentadas para a conclusão do projeto de intervenção, as recomendações para melhoria do processo de planejamento e os próximos passos a serem dados pela Controladoria para uma satisfatória, eficaz e efetiva implementação do Plano Estratégico.

No que atine ao primeiro ponto, diversos foram os obstáculos vivenciados pelo pesquisador-coordenador, pela Equipe de Planejamento e pelos demais participantes convidados a prestar colaboração no decorrer das várias etapas do processo.

De início, destaca-se a ausência de apoio do gestor imediato da unidade intervinda, cuja necessidade foi sentida em muitas etapas, sobretudo quando demandavam algum encorajamento para se obter a efetiva participação e envolvimento do corpo funcional da unidade. Em segundo lugar, a baixa aderência e a falta de entusiasmo de alguns servidores do setor (parcialmente decorrente do motivo anterior) dificultou a coleta de dados, exigindo diversas vezes o adiamento de reuniões e a prorrogação de prazos. Consideramos que tais barreiras encontram respaldo no receio de mudança da cultura organizacional, por parte daqueles que querem manter tudo como sempre foi feito, já que assim tudo funcionava até agora (COELHO JUNIOR, 2003; TONI, 2003; BRYSON, 2004; KAPLAN; NORTON, 2004).

Outra dificuldade enfrentada se deveu ao forçoso afastamento físico entre os servidores, decorrente da pandemia da Covid-19, que impediu a realização de encontros presenciais entre os participantes, obstaculizando a disseminação do “agir, pensar e aprender estratégicos” (BRYSON, 2004) entre os membros da Controladoria e demais envolvidos. O formato exclusivamente virtual dos encontros realizados, dos formulários encaminhados e dos documentos apresentados e produzidos revelou-se um empecilho à melhor compreensão e colaboração de alguns participantes, sobretudo aqueles menos familiarizados com uma imersão ao mundo digital.

Por fim, deve-se mencionar que o fator tempo se apresentou diversas vezes como empecilho ao prosseguimento do processo, seja pela dificuldade em encontrar data e

horário comuns disponíveis a todos os integrantes do Grupo de Deliberações (reuniões durante as etapas de definição de Ideias Governantes e análise de ambientes) ou da Equipe de Planejamento (reuniões realizadas em todas as etapas do processo), seja pela falta de dificuldade vivenciadas por todos os participantes (internos e externos à instituição) em conciliar as atribuições regulares dos seus cargos e funções com as demandas decorrentes do processo de planejamento (preenchimento de formulários e análise dos materiais disponibilizados).

A experiência obtida na coordenação do processo de planejamento estratégico da Controladoria da ALRN autoriza ao apontamento de algumas recomendações a serem seguidas por aqueles que almejem promover um processo de planejamento em suas instituições baseado no Ciclo de Mudança da Estratégia, de John Bryson (2004).

Primeiramente, destaca-se a importância de promover uma cuidadosa escolha dos membros da Equipe de Planejamento. Além da definição de adequados critérios de inclusão e exclusão para seus integrantes, deve o coordenador do processo utilizar de sua experiência prática e profissional para identificar aqueles servidores que se mostrem mais dispostos à colaboração ativa, haja vista a considerável quantidade de atividades e o relevante número de horas que lhe serão demandadas no decorrer de todo o processo.

Igualmente necessário destacar a relevância de se garantir o envolvimento de representantes dos principais tomadores de decisão do órgão, de modo a incrementar a *accountability* institucional sobre o gestor da unidade intervinda – enfrentado assim alguns dos problemas elencados na análise de ambientes, como ausência de comunicação das atividades realizadas e falta de integração com outras unidades administrativas. No âmbito do presente processo de planejamento, o patrocínio franqueado pela Direção-Geral e pela Diretoria Administrativa e Financeira da ALRN patenteou-se fundamental para a efetivação das etapas finais e conclusão do projeto.

Sugere-se, outrossim, a ampliação do tempo para coleta de respostas nas fases de identificação dos assuntos estratégicos e formulação de estratégias, tendo em vista que, em ambos os casos, o prazo inicial ofertado pelo coordenador (dez dias) demonstrou-se insuficiente para alguns dos respondentes. Por outro lado, recomenda-se reduzir o hiato temporal entre a realização de cada etapa do processo, de modo a manter fresca a memória dos participantes e estimular-lhes continuamente o pensamento estratégico.

Ainda tendo por referência o fator tempo, aconselha-se a definição prévia de um acordo com o gestor imediato dos participantes da Equipe de Planejamento, a fim de confirmar a possibilidade de liberação de parte de seus afazeres regulares ou ainda a

redução de sua carga horária, de modo a lhes proporcionar o tempo necessário a uma adequada colaboração nas etapas em que sejam convocados.

Por último, recomenda-se a não exigência de identificação dos participantes no preenchimento dos formulários enviados, o que pode tolher a liberdade e sinceridade das respostas ofertadas, sobretudo em órgãos de natureza eminente política (como as casas parlamentares) ou naqueles com grande percentual de servidores comissionados – os quais são suscetíveis a uma maior influência política, tendo em vista a ausência de estabilidade no cargo.

Cumpridas as etapas do processo necessárias à elaboração do Plano Estratégico, apresenta-se à Controladoria da ALRN a imprescindibilidade de adoção de alguns passos para sua adequada e efetiva implementação.

Nesse sentido, avilta-se de antemão a relevância de adoção formal do documento final elaborado (Apêndice C), o qual deve ser submetido à Mesa Diretora da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, para deliberação, requisição de eventuais modificações, e posterior aprovação. Sugere-se que a adoção formal do Plano Estratégico da Controladoria seja promovida através da edição de um Ato da Mesa e da realização de uma cerimônia formal (BRYSON, 2004), com a presença de todos os participantes do processo de elaboração, de membros da Mesa Diretora, dos gestores de todas as unidades responsáveis pelas iniciativas estratégicas e dos principais tomadores de decisão da Casa. Com isso, busca-se envolver os gestores e incrementar a *accountability* institucional, fatores essenciais ao sucesso do plano.

Orienta-se ainda a uma rápida implementação das iniciativas, com a imediata execução das ações-chave a serem iniciadas no ano de 2021. Bryson (2004, p. 253) assevera que trabalhar rapidamente evita a competição desnecessária ou indesejável com novas prioridades que venham a surgir para o setor – problema esse, aliás, vivenciado nas etapas finais do processo de planejamento.

Para a gestão do Plano Estratégico da Controladoria, vislumbra-se que o texto final elaborado (Apêndice C) viabiliza o devido acompanhamento da sua implementação, dispensando a elaboração de novos documentos destinados à fase de execução. A estipulação de indicadores para cada uma das iniciativas e a definição de uma agenda de reuniões periódicas para acompanhamento da estratégia (as RAEs), a fim de avaliar os passos dados e conduzir as próximas etapas, serão suficientes para a execução eficaz do plano.

Contudo, caso se entenda salutar a padronização ao mecanismo de gestão adotado pelo Plano Estratégica da ALRN (ALRN, 2019c, 2019a; RUSSO, 2017b), sugere-se a elaboração de um *Balanced Scorecard* (GHELMAN, 2006; KAPLAN; NORTON, 1996, 2012). A adoção do BSC permite ainda a definição de indicadores e metas de desempenho para as iniciativas elencadas no Plano, o que contribuirá para a prestação de contas a ele relativa.

Por derradeiro, salienta-se a possibilidade de complementação do Plano Estratégico da Controladoria com a elaboração de planos de ação (ou planos estratégicos setoriais) para cada uma das subunidades administrativas da Controladoria (Gabinete da Chefia, Assessoria e sete Inspeorias Temáticas), atividade para a qual se encoraja a adoção de um processo simplificado, inspirado no descrito no presente trabalho, e aproveitando-se, no que possível, do material aqui produzido.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **The meaning of strategic planning**. *MicKinsey Quaterly*, p. 48-61, Summer 1966.

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Coleção Administração e Gerência. 1976.

ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 9–16, 2000.

ALFAYA, N. M. V. DA S. Desenvolvimento como liberdade. **Scientia Iuris**, v. 17, n. 2, p. 231, 2013.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE MINAS GERAIS. **Dispõe sobre o Direcionamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Estado de Minas Gerais e dá outras providências**. Brasil, 2010. Disponível em: <<https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=RAL&num=5334&comp=&ano=2010>>

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS. **Direcionamento Estratégico: Assembleia Legislativa de Minas Gerais**, 2010-2020. ALMG. Belo Horizonte, 2010.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 46, de 1990**. Regimento Interno. ALRN. Natal, 1990.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 90, de 2017**. Dispõe sobre a reorganização da estrutura administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte e dá outras providências. ALRN. Natal, 2017.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 109, de 2018**. Dispõe sobre a reorganização da estrutura administrativa da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte e dá outras providências. ALRN. Natal, 2018.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Resolução nº 14, de 2019**. Altera a Resolução nº 109, de 2019. Natal, 2019.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Horizonte 2023**. Natal, 2019.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Ato da Mesa nº 2782, de 2019**. Dispõe sobre o Plano Estratégico da ALRN. Natal, 2019.

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Ato da Mesa nº 1156, de 2020**. Cadeia de valor e arquietetura de processos da ALRN. Natal, 2020.

AZEVEDO, C. DA S. Planejamento e Gerência no Enfoque Estratégico-Situacional de Carlos Matus. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 8, n. 2, p. 129–133, 1992.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOLAND, M.; THOMAS, T.; WERFEL, D. Four Steps to High-Impact Strategic Planning in Government. **Boston Consulting Group**, p. 12, 2018.

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 3 ed. ed. San Francisco:

Jossey-Bass, 2004.

BRYSON, J. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations** *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences: Second Edition*, 2015.

BRYSON, J. M.; ALSTON, F. K. **Creating and Implementing Your Strategic Plan : A Workbook for Public and Nonprofit Organizations**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

BRYSON, J.; ROERING, W. D. Applying Private-Sector Strategic Planning in the Public Sector. **Journal of the American Planning Association**, n. March 1987, 1987.

CANOTILHO, J. J. et al. **Comentário à Constituição do Brasil**. 2<sup>a</sup> ed. ed. São Paulo: Saraiva JUR, 2018.

CARDOSO, S.; TAVARES, R. **Análise da Produção Científica de Artigos sobre Gestão Estratégica : um Estudo Bibliométrico**. Seget. *Anais...*2011

CARLOMAGNO, M. C.; ROCHA, L. C. DA. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 7, n. 1, p. 173–188, 2016.

COBAITO, F. C. Planejamento Estratégico Situacional : Um Estudo Bibliométrico em Bases de Dados Nacionais entre 2013 e 2018. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 1, p. 101–115, 2018.

COELHO JUNIOR, F. A. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Psico-USF**, v. 8, n. 1, p. 81–89, 2003.

COSTA, M. A. **Planejamento Orçamentário: Uma Ferramenta para a Concretização dos Objetivos do Planejamento Estratégico**. [s.l.] Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados/Cefor, 2011.

DAGNINO, R.; CAVALCANTI, P. A.; COSTA, G. (ORG. . **Gestão estratégica pública**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2016.

DAGNINO, R. P. **Planejamento estratégico governamental**. [s.l.] UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2014.

DEÁK, R. A.; NOBRE JUNIOR, E. P. O princípio da legalidade e os limites do poder regulamentar. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, v. 89, n. 01, p. 144–167, 2017.

FAGUNNDES, J. A.; FELIU, V. M. R. Tableau de bord vs balanced scorecard. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 12, n. 1, p. 1–16, 2007.

GHELMAN, S. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade , eficácia e eficiência. **Xiii Simpep**, n. 1, p. 10, 2006.

GUIMARÃES, A. S. et al. Gestão estratégica no Poder Legislativo : o caso da Câmara dos Deputados. **Revista do Serviço Público**, v. 63, n. 1, p. 25–42, 2012.

IIA. **IPPF Orientações de Implantação**, 2019.

IIDA, I. Planejamento Estratégico Situacional. **Revista PES**, v. 3, n. 2, p. 113–125, 1993.

KAPLAN, R.; NORTON, D. Linking the balanced scorecard to strategy (Reprinted from the Balanced Scorecard). **California Management Review**, v. 39, n. I, p. 53-, 1996.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to Work. **Harvard Business Review**, p. 15, 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 2, p. 147–160, 2001a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87–104, 2001b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The strategy map: guide to aligning intangible assets. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 5, p. 10–17, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Strategy & Learning and The Balanced Scorecard. **Strategy & Leadership**, v. Vol. 24, n. Iss 5, p. 18–24, 2012.

LEAL, R. X. **Ideias governantes em uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia: Missão, Visão e Valores**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2017.

LOUREIRO, M. R. et al. Do controle interno ao controle social - a múltipla atuação da CGU na democracia brasileira. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 17, n. 60, p. 54–67, 2012.

LUTTJOHANN, J. F. **Análise e Formulação Estratégica em Micro Empresas: O caso da Romeu Moda Masculina**. [s.l.] Universidade do Porto, 2013.

MELLO, C. A. B. DE. **Curso de Direito Administrativo**. 32. ed. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANARI, J. R.; BRACKER, J. S. The strategic management process at the public planning unit level. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 251–265, 1986.

MOORE, M. H. **Creating Public Value : strategic management in government.pdf**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

O'TOOLE, JR, L. J.; MEIER, K. J. **Public Management : Organizations, Governance, and Performance**. New York: Cambridge University Press, 2011.

OLIVEIRA, D. DE P. R. DE. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. at ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OTA, E. T. **Os desafios para o uso do planejamento estratégico nas organizações públicas : uma visão de especialistas**. [s.l.] Fundação Getúlio Vargas, 2014.

PIRES, J. C. DE S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81–105, 2006.



POISTER, T. H.; STREIB, G. Elements of strategic planning and management in municipal government: Status after two decades. **Public Administration Review**, v. 65, n. 1, p. 45–56, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. DE. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUSCH, R. B.; SOARES, M. Controle social na administração pública: a importância da transparência das contas públicas para inibir a corrupção. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 4, n. 3, p. 23–43, 2010.

RIO GRANDE DO NORTE. **Constituição Do Estado Do Rio Grande Do Norte**, 2001. Disponível em: <[http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/procuradoria\\_geral/DOC/DOC000000000210617.PDF](http://www.adcon.rn.gov.br/ACERVO/procuradoria_geral/DOC/DOC000000000210617.PDF)>

RIO GRANDE DO NORTE. **Constituição do Estado do Rio Grande do Norte** Natal, Rio Grande do Norte., 1989. Disponível em: <[https://arearestrita.tce.rn.gov.br/as/Legislacao\\_site/download/constituicoes/CE\\_RN.pdf](https://arearestrita.tce.rn.gov.br/as/Legislacao_site/download/constituicoes/CE_RN.pdf)>

RUSSO, C. E. A. **Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2015/2016**. Natal: Jovens Escribas, 2015.

RUSSO, C. E. A. **Projeto de Intervenção : Direcionamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2017a.

RUSSO, C. E. A. **Planejamento Estratégico da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte para o biênio 2017/2018**. Natal: Jovens Escribas, 2017b.

RUSSO, C. E. A.; LIMA, A. D. V. O Alinhamento Estratégico para a confecção do portfólio de projetos no caso do Planejamento Estratégico 2017-2018 da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 1, p. 93–106, 2019.

SCHOMMER, P. C.; DAHMER, J.; SPANIOL, E. L. Controle Social no Brasil – Estadocêntrico ou Sociocêntrico? Evidências da 1ª Conferência Nacional sobre Transparência e Controle Social , Consocial Social Control in Brazil – State-Centered or Conference on Transparency and Social Control , Consocial. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 6, n. 1, p. 35–47, 2014.

SECCHIN, L. B. DE M. Controle Social: transparência das políticas públicas e fomento ao exercício de cidadania. **Revista da CGU**, v. III, n. 5, 2008.

SECRETARIAT, C. C. **Critical Care Unit Balanced Scorecard Toolkit**. Ontario: [s.n.]. Disponível em: <[criticalcareontario.ca/FR/Toolkits/Tableau de bord équilibré \(2012\).pdf](http://criticalcareontario.ca/FR/Toolkits/Tableau%20de%20bord%20%282012%29.pdf)>.

SOUSA, B. H. M. DE. **Gerenciamento de Projetos: Proposta de Intervenção na Assembleia Legislativa no Rio Grande Do Norte**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2020.

SOUZA, D. L. DE. **Planejamento Estratégico em Organizações Públicas : Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos**. [s.l.] Universidade Gama Filho, 2010.

STAGNITTI, J. Integrating Enterprise Risk : Management with Strategic Planning and Resource Management. In: **Managing Risk and Performance: A Guide for Government Decision Makers**. Nova York: John Wiley & Sons, Inc, 2014. p. 161–174.

TONI, J. DE. Planejamento e elaboração de projetos: Um desafio para a gestão no setor público. **Fdrh**, p. 252, 2003.

TRAD, L. A. B. Focal groups: Concepts, procedures and reflections based on practical experiences of research works in the health area. **Physis Revista de Saúde Coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777–796, 2009.

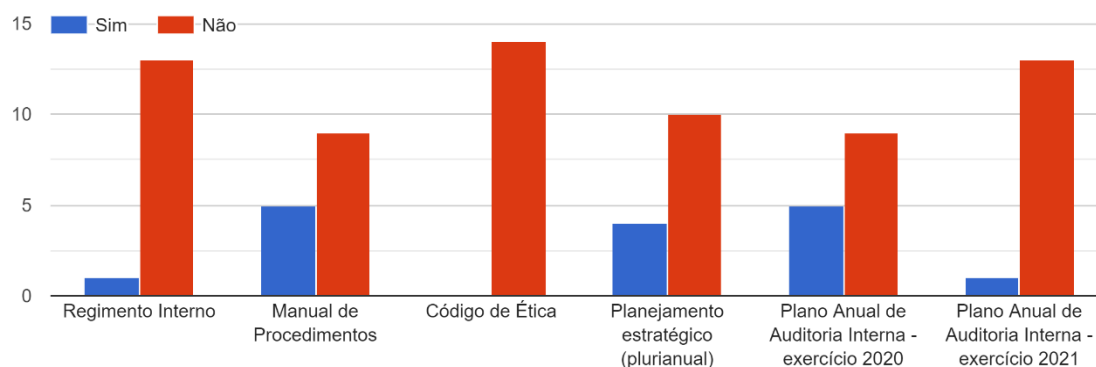
TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Planejamento Tático e Operacional da Secretaria de Controle Interno e Auditoria: constuindo juntos a SCI que queremos ser, 2017-2018**. Brasília: [s.n.].

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário eletrônico com os servidores da Controladoria.

O questionário a seguir, constituído de 11 perguntas fechadas e uma aberta, foi apresentado com o nome de “Análise Situacional Controladoria ALRN”, e o seguinte texto: “Este questionário se destina a coletar dados referentes à avaliação dos servidores da Controladoria da ALRN sobre as atuais dificuldades enfrentadas pelo setor, a fim de subsidiarem a elaboração de um planejamento estratégico para a unidade. As respostas são colhidas de forma confidencial, sem possibilidade de identificação do respondente”. Foi respondido por 14 dos 16 daos servidores da Controladoria.

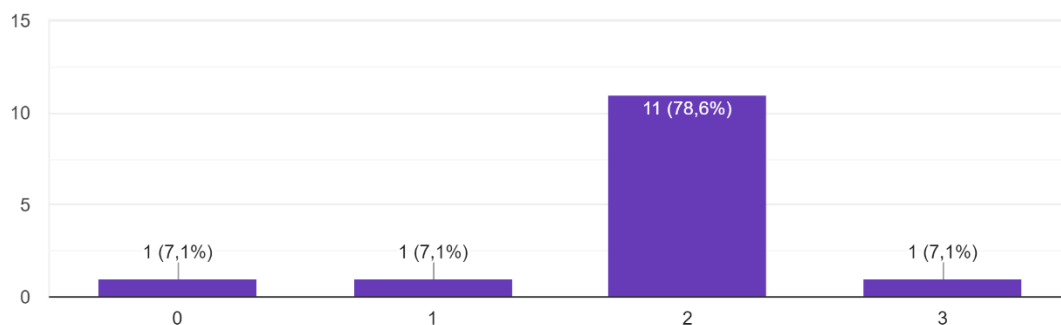
1. No âmbito da Controladoria da ALRN, quais dos documentos abaixo já foram elaborados?



As respostas à primeira questão apontam para um desconhecimento da realidade organizacional por alguns servidores, tendo em vista que ainda não foi elaborado nenhum dos citados documentos, como atestam a maioria dos respondentes.

2. Como você avalia seu grau de conhecimento sobre as atribuições incumbidas pelas normas legais à Controladoria da ALRN?

14 respostas

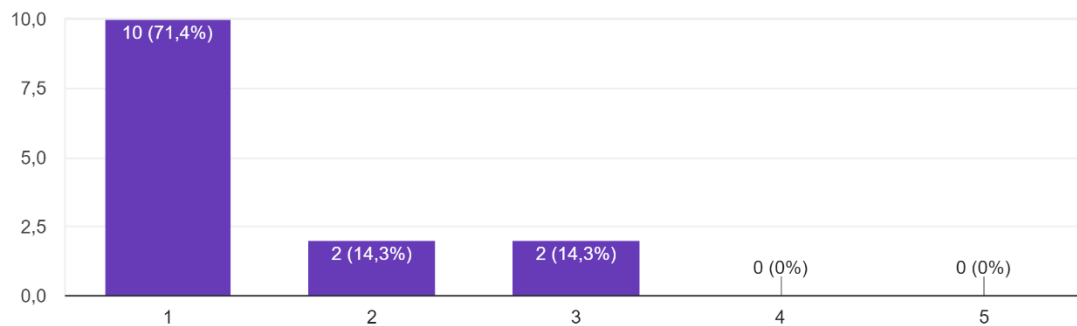


A escala adotada para a segunda pergunta variava de 0 (“Não tenho conhecimento das atribuições”) a 5 (“Conheço perfeitamente as atribuições”).

Para as perguntas 3, 4, e 7 a 9, a escala vai de um a 5 (“Muito fraco(a)”) a 5 (“Muito forte”)

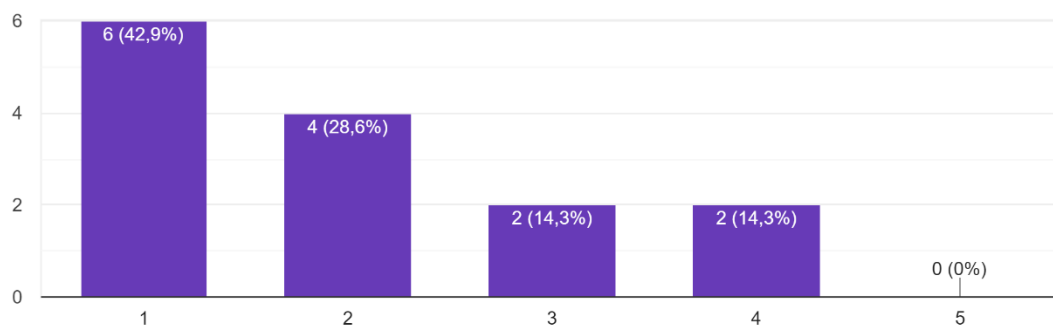
3. Como você avalia a integração da Controladoria da ALRN com o sistema de controle interno dos demais Poderes (Judiciário, Executivo e Ministério Público)?

14 respostas



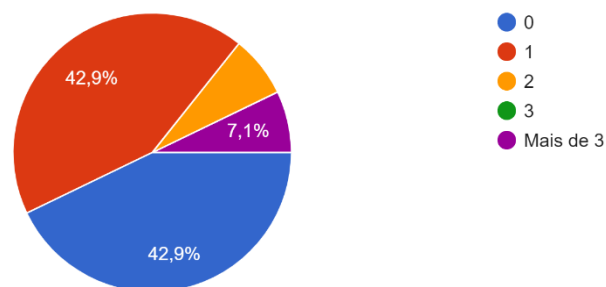
4. Como você avalia o suporte dado pela Controladoria ao aprimoramento da eficácia e da eficiência dos atos de gestão das unidades administrativas da ALRN?

14 respostas



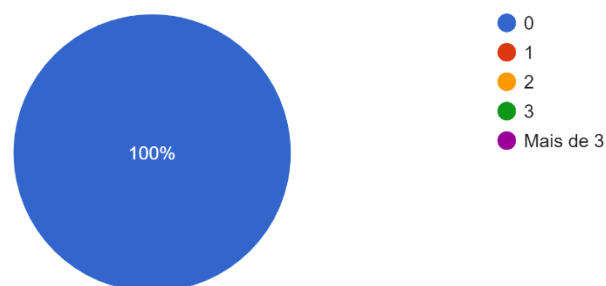
5. Quantas auditorias foram realizadas por sua Inspetoria Temática no ano de 2019?

14 respostas



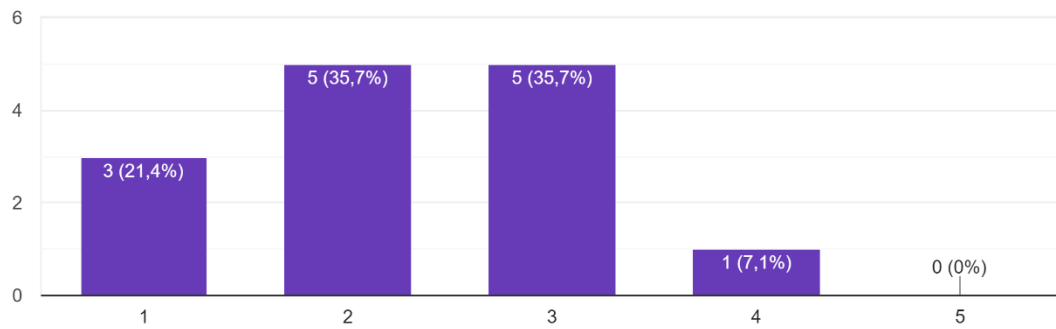
6. Quantas auditorias foram realizadas por sua Inspetoria Temática no ano de 2020?

14 respostas



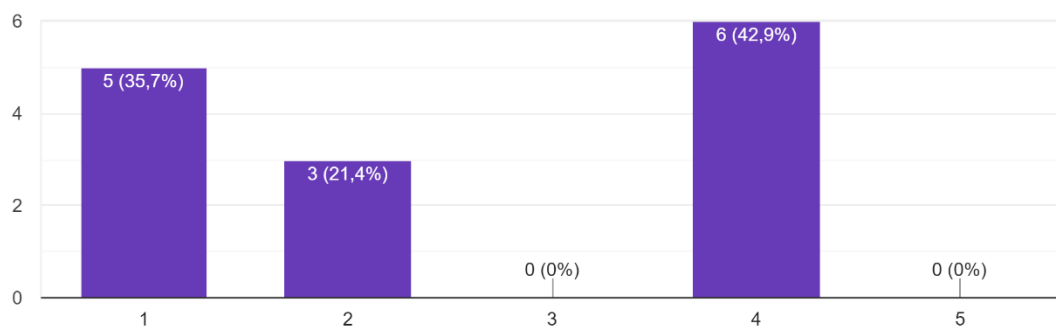
7. De um modo geral, como você avalia a qualidade das auditorias realizadas pela Controladoria?

14 respostas



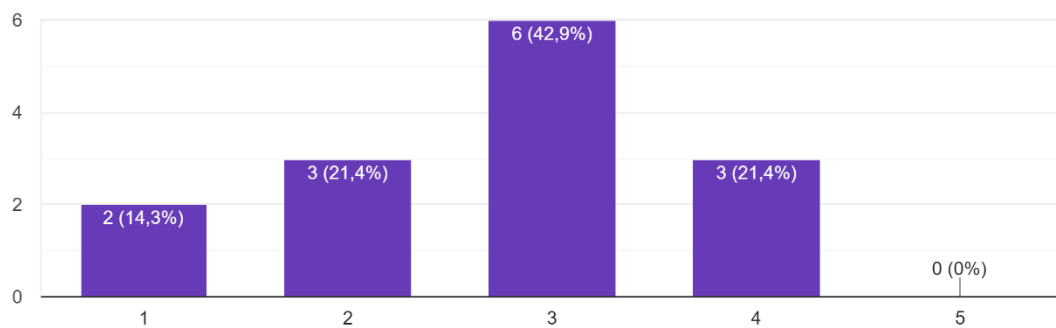
8. De um modo geral, como você avalia o nível de capacitação dos servidores da Controladoria para o exercício das atribuições previstas para o órgão?

14 respostas



9. Como você avalia seu nível de capacitação pessoal para o exercício das atribuições previstas para a Controladoria?

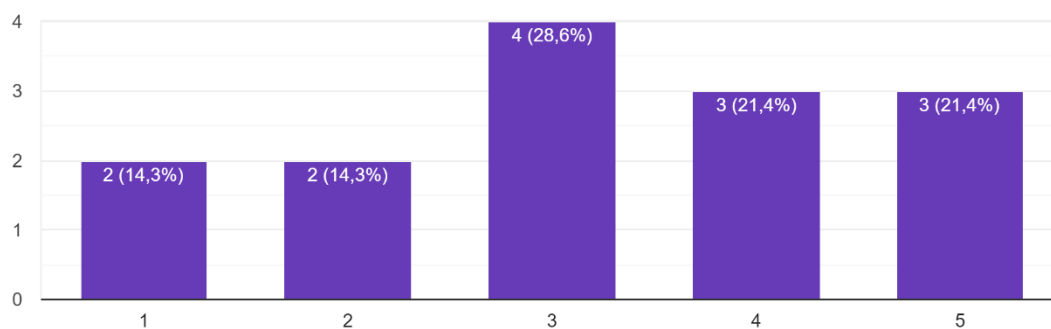
14 respostas



Para a questão 10, a escala vai do 1 (“Totalmente insatisfeito”) ao 5 (“Totalmente satisfeito”).

10. Qual seu grau de satisfação pessoal com as tarefas que lhe são demandadas?

14 respostas



A última questão fechada listou diversas opções em caixas de seleção, permitindo mais de uma marcação.

11. Quais destas opções você considera necessárias para o aprimoramento das atividades realizadas pela Controladoria? (possível marcar mais de uma opção)

- a. Capacitação técnica dos servidores
- b. Capacitação prática dos servidores
- c. Capacitação das lideranças
- d. Manualização dos procedimentos
- e. Planejamento estratégico (plurianual)
- f. Elaboração do Regimento Interno da Controladoria
- g. Definição das atribuições de cada Inspeção Temática
- h. Definição das responsabilidades individuais de cada servidor
- i. Elaboração do Código de Ética da Controladoria
- j. Implementação do processo administrativo eletrônico no âmbito da ALRN
- l. Adoção de sistema de informática próprio para as atividades de auditoria.

As opções mais apontadas fora *a* e *b*, com mais de dez servidores escolhendo por elas. A seguir vieram *d* e *l*, com nove indicações cada, e *c*, *f*, *g* e *j*, com oito. As alternativas *e* e *i* foram elencadas por apenas sete servidores, e a *h*, por seis.

A única questão aberta do questionário buscava fomentar o pensamento estratégico dos servidores, a fim de listarem problemas enfrentados no seu cotidiano profissional para o exercício das atribuições que são esperadas.

#### 12. Quais os maiores problemas enfrentados atualmente pela Controladoria?

13 respostas

A análise das respostas fornecidas identificou como maiores problemas enfrentados pela Controladoria:

- indefinição das atribuições de cada Inspeção Temática;
- ausência de clareza sobre as responsabilidades individuais;
- falta de motivação da liderança e dos servidores;
- baixo nível de capacitação da liderança e dos servidores;
- ausência de sistema eletrônico próprio;
- comunicação débil com as demais unidades da ALRN;
- inexistência de planejamento estratégico;
- falta de elaboração do Regimento Interno; e
- desvalorização do setor frente às demais unidades administrativas.



**Apêndice B - ESTRATÉGIAS DA CONTROLADORIA DA ALRN PARA O CICLO ESTRATÉGICO 2021-2023**

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 01: Como a Controladoria pode subsidiar as unidades administrativas da ALRN no aprimoramento dos atos de gestão?**

G.Qual a estratégia proposta?	Reconhecimento da Controladoria como unidade de apoio ao aprimoramento dos atos de gestão.
H.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Influenciar no conteúdo decisório, subsidiando os gestores através dos resultados dos trabalhos; direcionar os atos de gestão de forma a ampliar seu alcance e eficiência.
I.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia possibilita que a Controladoria tenha participação ativa na gestão, com enfoque nas temáticas de maior interesse administrativo e social.
J.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<p>1.Elaboração do Plano de Comunicação, para divulgação do papel da Controladoria no aprimoramento dos atos de gestão e na tomada de decisões.</p> <p>2.Incentivo ao mapeamento dos processos de cada unidade administrativa da ALRN, de modo a possibilitar o posterior mapeamento de riscos pela Controladoria.</p> <p>3.Demonstração de conhecimento técnico acerca dos assuntos sensíveis que permeiam a rotina e trabalhos da Casa.</p>
K.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<p>1.1.Chefe da Controladoria: a) coordenar a elaboração do Plano da Comunicação da Controladoria, para disseminar importância e valorização das atribuições do setor; b) promover reuniões periódicas com a alta gestão e participar ativamente das reuniões do Comitê de Governança, na qualidade de órgão consultivo.</p> <p>1.2.Escola da Assembleia: realizar Oficina Técnica para elaboração do Plano de Comunicação.</p> <p>1.3.Supervisores da Controladoria: promover reuniões periódicas com gestores das principais unidades administrativas, para identificar as necessidades gerenciais e propor melhorias.</p> <p>2.1.Direção-Geral: requisitar dos gestores de cada unidade a indicação de servidor responsável pela participação na Oficina Técnica e posterior elaboração dos mapas de processo do setor.</p> <p>2.2.Escola da Assembleia: realizar Oficinas Técnicas para mapeamento de processos (BPMN – utilização de Bizagi ou outro <i>software</i>).</p> <p>2.3.Gestores das unidades administrativas da ALRN: designar servidor responsável pela participação na Oficina Técnica e posterior coordenação dos trabalhos de produção dos mapas de processo do setor.</p>

	<p>2.4.Chefe e Supervisores da Controladoria: comunicar-se com os gestores, convencendo-os da necessidade e importância do mapeamento de processos pelas unidades administrativas.</p> <p>3.1.Chefe da Controladoria: esclarecer dúvidas acerca de normativos e orientar sobre novas ferramentas de controle.</p> <p>3.2.Supervisores da Controladoria: conhecer Quadro de Mandatos e promover seu conhecimento aos servidores subordinados.</p> <p>3.3.Servidores da Controladoria: conhecer Quadro de Mandatos.</p>
<p>L.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?</p>	<p>1.1Chefe da Controladoria: a) elaborar relatório identificando as carências de comunicação enfrentadas pelo setor e enviar solicitação formal para a realização de Oficina Técnica para elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria; b) participar das reuniões do Comitê de Governança e elaborar calendário de reuniões periódicas com os principais tomadores de decisão da ALRN, a se iniciar ainda no ano de 2021.</p> <p>1.2Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: adicionar Oficina Técnica para elaboração do Plano de Comunicação na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</p> <p>1.3Supervisores da Controladoria: elaborar calendário de reuniões periódicas juntamente aos principais gestores, a se iniciar ainda no ano de 2021.</p> <p>2.1.Direção-Geral: iniciar comunicação oficial com os gestores para convencimento da necessidade e importância de mapeamento dos processos administrativos da Casa.</p> <p>2.2.Escola da Assembleia: adicionar cursos/Oficina Técnica de mapeamento de processos administrativos no calendário de atividades da Escola.</p> <p>2.3.Gestores das unidades administrativas da ALRN: publicar portaria designando o servidor responsável pelo mapeamento de processos da unidade.</p> <p>2.4.Chefe e Supervisores da Controladoria: reunir-se individualmente com gestores das principais unidades administrativas, a fim de sensibilizar-lhes sobre a necessidade e importância do mapeamento dos processos para os setores e a instituição.</p> <p>3.1 Chefe da Controladoria: editar orientações para a implementação de novas técnicas na condução de trabalhos pelas Inspetorias Temáticas.</p> <p>3.2 Supervisores da Controladoria: mapear inovações e atualidades no âmbito de Controladorias.</p> <p>3.3. Servidores da Controladoria: estudar Quadro de Mandatos e normativos da Controladoria.</p>

**ASSUNTO ESTRATÉGICO N° 02: Como proceder à elaboração das normas necessárias à regulação das atividades da Controladoria (Regimento Interno, Manual de Procedimentos, Estatuto etc.)?**

A.Qual a estratégia proposta?	Normatização dos trabalhos das unidades administrativas da Controladoria.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Regulamentar as atividades das unidades da Controladoria, possibilitar melhor atuação aos servidores do órgão, aumentar <i>accountability</i> pela publicização das normas regulamentares.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	Enfrenta diretamente o problema (ausência de normativos internos), determinando sua elaboração e conscientizando os principais tomadores de decisão da ALRN sobre a relevância dos trabalhos exercidos pelo setor para a instituição como um todo.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Normatização das atividades da Controladoria;</li> <li>2.Solicitação de consultoria com outros órgãos de controle;</li> <li>3.Divulgação dos trabalhos no Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Chefe da Controladoria: criar Grupo de Trabalho ou solicitar realização de Oficina Técnica para normatização dos trabalhos da Controladoria;</li> <li>1.2.Grupo de Trabalho: promover reuniões periódicas com entregas parciais, utilizando os normativos de outros órgãos de controle como <i>benchmarking</i>.</li> <li>1.3.Escola da ALRN: realizar a Oficina Técnica para elaboração dos normativos da Controladoria.</li> <li>1.4.Mesa Diretora: aprovar os normativos.</li> <li>2.Chefe da Controladoria: iniciar tratativas com os gestores do TCE/RN, buscando obter resposta similar ao Acórdão 1074/2009 do TCU.</li> <li>3.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> </ol>
F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.Chefe da Controladoria: publicar ato de instalação do Grupo de Trabalho, com integrantes, objetivos e cronograma de entregas ou enviar solicitação formal para realização de Oficina Técnica.</li> <li>1.2.Grupo(s) de Trabalho(s): realizar as entregas parciais previstas para o semestre, de acordo com o fixado no seu cronograma de atividades.</li> <li>1.3.Escola da Assembleia: adicionar em seu calendário de atividades a Oficina Técnica para elaboração dos normativos da Controladoria.</li> <li>1.4.Mesa Diretora: aprovar os normativos finalizados no período.</li> </ol>

	<p>2.Chefe da Controladoria: iniciar canal de comunicação direta com os gestores do TCE/RN.</p> <p>3.Ver Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</p>
--	---

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 3 - Como a liderança pode influenciar na qualidade dos trabalhos realizados pela Controladoria e no relacionamento desta com os demais setores?**

A.Qual a estratégia proposta?	Fortalecimento da atuação das lideranças
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Promover a execução dos mandatos organizacionais do órgão; inspirar os membros da Controladoria no bom desempenho de suas atribuições; melhorar a interação entre servidores e subunidades da Controladoria; aprimorar a comunicação com as demais unidades da ALRN.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia propõe um maior protagonismo ao Chefe e Supervisores da Controladoria na condução das atividades do órgão.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estipulação de metas a serem cumpridas, com delimitação do campo de atuação de cada unidade.</li> <li>2. Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> <li>3. Identificação de habilidades e incentivo à capacitação de servidores em gestão, liderança, comunicação assertiva e técnicas de reunião.</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.Chefe da Controladoria: delegar parte das funções identificadas no Quadro de Mandatos a outros servidores da Controladoria.</li> <li>1.2.Mesa Diretora: definir metas a serem cumpridas pela Controladoria e aprovar o Plano Anual da Controladoria.</li> <li>2.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>3.1.Chefe da Controladoria: definir servidor a substituí-lo em suas ausências, mediante identificação de habilidades de liderança, conhecimento e atitude, imprescindíveis para o exercício de sua função.</li> <li>3.2.Supervisores da Controladoria: subsidiar o Chefe da Controladoria na identificação de lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) das lideranças do órgão.</li> <li>3.3.Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: elaborar conjuntamente a Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</li> </ol>

<p>F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?</p>	<p>1.1.Chefe da Controladoria: identificar as funções a serem delegadas e publicar portaria designando servidores delegados para cada uma delas.</p> <p>1.2.Mesa Diretora: requisitar metas específicas a serem inseridas e aprovar o Plano Anual da Controladoria para 2022.</p> <p>2.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1</p> <p>3.1.Chefe da Controladoria: publicar portaria com a designação de servidor substituto em suas ausências.</p> <p>3.2.Supervisores da Controladoria: elaborar diagnóstico sobre as lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfrentadas pelas lideranças da unidade, contendo lista indicativa de cursos e treinamentos voltados ao suprimento dessas lacunas.</p> <p>3.3.Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: elaborar conjuntamente o calendário de capacitação da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa, levando em consideração o diagnóstico apresentado pelos Supervisores (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</p>
--	--

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 4: Como a Controladoria pode adquirir credibilidade e relevância, firmando-se como unidade autônoma perante a ALRN?**

A.Qual a estratégia proposta?	Aproximação da Controladoria com a atuação das unidades administrativas e da Mesa Diretora da ALRN.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Firmar a imagem da Controladoria como unidade parceira eficiente e atuante no apoio à busca da melhoria dos atos de gestão e à tomada de decisões pelas demais unidades administrativas da ALRN.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	Retira a Controladoria de uma situação de relativos desconhecimento e falta de relevância, mostrando sua atuação proativa, colocando-se à disposição do órgão de cúpula e de todas as unidades administrativas da ALRN.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Fortalecimento do papel de estrutura administrativa vinculada diretamente à Mesa Diretora, prestando-lhe suporte direto na tomada de decisões (devendo abster-se de realizar atos de cogestão, salvo exigências legais).</li> <li>2.Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> <li>3.Priorização das atividades de consultoria em detrimento às de auditorias (Iniciativa 2 da Estratégia nº 8).</li> <li>4.Elaboração dos normativos da Controladoria (Estratégia nº 2).</li> </ol>
E.Quais setores e servidores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.Chefe da Controladoria: destacar aos membros da Mesa Diretora a importância do órgão de controle interno no apoio à tomada de decisões pela cúpula administrativa da ALRN, colocando-se ativa e continuamente à disposição dos seus integrantes.</li> <li>1.2.Mesa Diretora: convidar o Chefe da Controladoria e garantir-lhe a presença em todas as reuniões do órgão em cuja pauta esteja prevista a discussão de assuntos de natureza administrativa da ALRN.</li> <li>2.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>3.Iniciativa 2 da Estratégia nº 8.</li> <li>4.Estratégia nº 2.</li> </ol>

<p>F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?</p>	<p>1.1. Chefe da Controladoria: estabelecer comunicação direta com cada um dos membros da Mesa Diretora, a fim de mostrar-lhes a importância de sua participação nas reuniões que tratem sobre assuntos de natureza administrativa da ALRN.</p> <p>1.2.Mesa Diretora: inserir o Chefe da Controladoria entre os convidados a participar das próximas reuniões da Mesa Diretora.</p> <p>2.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1</p> <p>3.Iniciativa 2 da Estratégia nº 8.</p> <p>4.Estratégia nº 2.</p>
--	--



**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 5: Como poderá ser assegurado à Controladoria apoio físico, técnico e administrativo necessário ao desempenho de suas atividades?**

A.Qual a estratégia proposta?	Adequação de recursos e melhoria da comunicação interna.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Garantir que a Controladoria disponha de recursos suficientes para a execução de suas atribuições.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia visa enfrentar o problema identificado, buscando otimizar os recursos já existentes na Controladoria e priorizando fontes não onerosas, a fim de promover condições adequadas de trabalho, concomitante à melhoria da imagem da unidade para facilitar o acesso a fontes que requeiram dispêndio financeiro.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Adequação dos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na Controladoria.</li> <li>2.Capacitação do quadro de servidores da ALRN em temáticas referentes ao controle interno da Administração Pública.</li> <li>3.Elaboração Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> <li>4.Incentivo à implantação do processo eletrônico na ALRN (Estratégia nº 6).</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.Chefe e Supervisores da Controladoria: realizar levantamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na Controladoria, indicando quais recursos precisam ser complementados ou inovados.</li> <li>1.2.Chefe da Controladoria: definir requisitos e estratégias para captar os recursos necessários junto às unidades competentes.</li> <li>2.1.Chefe e Supervisores da Controladoria: realizar pesquisa interna (Escola da Assembleia) e externa sobre a existência de capacitações (de preferência não onerosas) disponíveis e cuja temática proposta coincida com as necessidades do sistema de controle interno da ALRN.</li> <li>2.2.Escola da Assembleia: Realizar cursos e treinamentos que atendam às necessidades técnicas do sistema de controle interno da ALRN.</li> <li>3.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>4.Estratégia nº 6.</li> </ol>
F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1.Chefe e Supervisores da Controladoria: elaborar relatório das necessidades de recursos de cada Inspeção e do Gabinete do Controlador.</li> <li>1.2.Chefe da Controladoria: enviar solicitação às unidades competentes (COGEP, Diretoria de Gestão Tecnológica, Almoarifado, Setor de Patrimônio etc.) listando os recursos humanos, materiais e tecnológicos necessitados pela Controladoria.</li> </ol>

	<p>2.1.Chefe e Supervisores da Controladoria: Agendar reunião com a Diretoria da Escola da Assembleia para verificar a possibilidade de realização de cursos e treinamentos com temáticas referentes aos controles internos da Administração Pública, abertos a todos os servidores da ALRN.</p> <p>2.2.Escola da Assembleia: adicionar ao calendário de atividades da Escola cursos e treinamentos em temáticas referentes ao controle interno da Administração Pública.</p> <p>3. Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</p> <p>4. Estratégia nº 6.</p>
--	---

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 6: De que maneiras a Controladoria pode enfrentar o problema da ausência de sistema administrativo eletrônico na ALRN?**

A.Qual a estratégia proposta?	Viabilização do sistema administrativo eletrônico da ALRN.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Buscar alternativas junto a outros órgãos públicos que possam contribuir para a concessão de um sistema eletrônico e reforçar junto à Alta Administração a urgência no tratamento dessa necessidade, principalmente em decorrência do momento pelo qual passamos.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia apresenta meios a serem trilhados com a finalidade de se obter um sistema administrativo eletrônico, seja através de cessão ou de contratação, ao passo que procura uma maior atenção da Alta Administração para essa necessidade, uma vez que o sistema eletrônico já é realidade no Serviço Público e a AL se encontra aquém nesse quesito.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<p>1.Sensibilização do Comitê de Governança sobre as vantagens da adoção do sistema eletrônico (celeridade, eficiência e transparência); <u>E</u></p> <p>2.Adoção de <i>softwares</i> gratuitos utilizados em outros órgãos públicos, de preferência os que permitam acesso remoto, para a migração gradual dos sistemas da Casa; <u>OU</u></p> <p>3.Contratação de <i>software</i> que possibilite acesso remoto aos processos e documentos administrativos pelos servidores da instituição.</p>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<p>1.Chefe da Controladoria: Buscar a aproximação efetiva com o Comitê de Governança.</p> <p>2.Diretoria de Gestão Tecnológica: Viabilizar a cessão de <i>softwares</i> gratuitos junto a outros órgãos; <u>OU</u> Realizar parcerias técnicas que possam viabilizar um sistema eletrônico para a Casa. <u>OU</u></p> <p>3.Diretoria Administrativa e Financeira: Contratar <i>software</i> para o sistema de processo administrativo eletrônico no âmbito da ALRN.</p>
F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?	<p>1.Chefe da Controladoria: Reunir-se com o Comitê de Governança, a fim de realçar a urgência que o caso requer.</p> <p>2.Diretoria de Gestão Tecnológica: Verificar a possibilidade de cessão do sistema SEI junto ao TRF4, como também junto a UFRN; <u>OU</u> Firmar parcerias junto às Universidades locais, Institutos Federais, a fim de reunir conhecimento para a produção de um sistema eletrônico. <u>OU</u></p> <p>3.Diretoria Administrativa e Financeira: Iniciar processo administrativo para contratação do <i>software</i> para o sistema de processo administrativo eletrônico no âmbito da ALRN.</p>



**ASSUNTO ESTRATÉGICO N° 7: De que maneiras a Controladoria pode enfrentar o problema de não ter à sua disposição um *software* específico para suas atividades?**

A.Qual a estratégia proposta?	Reorganização das atividades e obtenção de um <i>software</i> específico para as atividades da Controladoria.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Otimização qualitativa e quantitativa, e padronização dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria, de modo a possibilitar o aperfeiçoamento dos atos de gestão.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia visa enfrentar diretamente o problema identificado, prevendo uma reorganização das atividades desenvolvidas na Controladoria, além de alternativas para a adoção de um <i>software</i> direcionado para as atividades do setor.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<p>1.Assinatura de termo de cooperação para compartilhamento de <i>software</i> utilizado por outra instituição pública;  <u>OU</u>  2.Contratação de <i>software</i> existente no mercado;  <u>OU</u>  3.Desenvolvimento de um <i>software</i> próprio pela Diretoria de Gestão Tecnológica.</p>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<p>1.1.Servidores da Controladoria: Fazer levantamento acerca de <i>softwares</i> gratuitos que possam ser utilizados para uma melhor organização dos trabalhos.  1.2.Chefe da Controladoria: Aprovar a escolha do <i>software</i>; contatar e realizar as tratativas com a instituição pública fornecedora da tecnologia; elaborar minuta de termo de cooperação.  1.3.Diretoria Administrativa e Financeira: Assinar e publicar o termo de cooperação.</p> <p><u>OU</u></p> <p>2.1.Servidores da Controladoria: Realizar pesquisa de <i>softwares</i> existentes no mercado.  2.2.Chefe da Controladoria: Aprovar o <i>software</i> a ser adquirido e iniciar o processo de solicitação de compra.  2.3.Diretoria Administrativa e Financeira: Autorizar a aquisição.</p> <p><u>OU</u></p> <p>3.1.Chefe e servidores da Controladoria: detalhar itens, procedimentos e processos que precisam estar inclusos no sistema a ser desenvolvido.  3.2.Chefe da Controladoria: solicitar à Diretoria de Gestão Tecnológica o desenvolvimento do <i>software</i>, acordando conjuntamente prazo certo para entrega.  3.3. Diretoria de Gestão Tecnológica: desenvolver o sistema.</p>

<p>F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?</p>	<p>1.1.Servidores da Controladoria: Fazer levantamento acerca de <i>softwares</i> gratuitos que possam ser utilizados para uma melhor organização dos trabalhos.</p> <p>1.2.Chefe da Controladoria: Solicitar à Direção da ALRN a aquisição do(s) <i>software(s)</i> indicados pelos servidores.</p> <p>1.3.Diretoria Administrativa e Financeira: Assinar e publicar o termo de cooperação.</p> <p><u>OU</u></p> <p>2.1.Servidores da Controladoria: Pesquisar <i>softwares</i> existentes no mercado, verificando aqueles que são comumente utilizados por outros órgãos públicos, com funções semelhantes às necessitadas pela Controladoria.</p> <p>2.2.Chefe da Controladoria: Solicitar formalmente à Diretoria Administrativa e Financeira a aquisição onerosa de um <i>software</i>, elencando os benefícios da compra, sugerindo opção viável de <i>software</i> já existente no mercado, com todos os detalhamentos necessários.</p> <p>2.3.Diretoria Administrativa e Financeira: Dar o seguimento necessário ao processo de aquisição.</p> <p><u>OU</u></p> <p>3.1.Chefe e Servidores da Controladoria: listar funcionalidades imprescindíveis ao <i>software</i> a ser desenvolvido.</p> <p>3.2.Chefe da Controladoria: efetuar consulta formal à Diretoria de Gestão Tecnológica acerca da possibilidade de desenvolvimento do <i>software</i>, fixando conjuntamente cronograma de entregas.</p> <p>3.3.Diretoria de Gestão Tecnológica: iniciar o desenvolvimento do sistema o sistema e definir cronograma de entregas.</p>
--	--

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 8: Como a Controladoria pode se afirmar como Órgão de consultoria dentro da Instituição?**

A.Qual a estratégia proposta?	Fortalecimento do papel de consultoria.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Consolidar a Controladoria como instância consultiva à ALRN, assistindo efetivamente às demais unidades administrativas na melhoria de seus atos de gestão e no processo de tomada de decisões.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia visa enfrentar diretamente o problema identificado, através da priorização das atividades de consultoria no Plano Anual, da implementação da unidade Assessoria, e da melhoria da comunicação institucional do setor.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Priorização das atividades de consultoria sobre as de auditoria.</li> <li>2.Implantação da unidade Assessoria.</li> <li>3.Inclusão das atividades de consultoria na elaboração de normativos do setor (Estratégia nº 2).</li> <li>4.Elaboração do Plano de Comunicação (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> <li>5.Capacitação dos servidores em atividades de consultoria administrativa prestadas por unidades de controle interno (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Supervisores de Inspetorias Temáticas: inserir prioritariamente atividades de consultoria sobre as de auditorias nos planos de ação de cada Inspetoria.</li> <li>2.1.Direção-Geral: designar servidores da ALRN para comporem a unidade Assessoria; <u>OU</u></li> <li>2.2.Chefe da Controladoria: designar servidores da Controladoria para comporem a unidade.</li> <li>3.Estratégia nº 2.</li> <li>4.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>5.Iniciativa 2 da Estratégia nº 11</li> </ol>

<p>F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.Supervisores de Inspetorias Temáticas: Aproximar-se dos gestores de médio escalão, para identificação das áreas mais sensíveis e posterior oferecimento de auxílio para aprimoramento de seus atos de gestão; <u>E</u> Inserir prioritariamente atividades de consultoria sobre as de auditorias no Plano Anual de 2022.</li><li>2.1.Direção-Geral: publicar portaria com a designação oficial de servidores de outras unidades da ALRN para a unidade Assessoria; <u>OU</u></li><li>2.2.Chefe da Controladoria: publicar portaria com a designação oficial de servidores para a unidade Assessoria.</li><li>3.Estratégia nº 2.</li><li>4.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1</li><li>5.Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: adicionar capacitações em consultoria administrativa prestadas por unidades de controle interno na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</li></ol>
--	--



**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 09 – De que modo a Controladoria pode aperfeiçoar sua atuação no âmbito do controle externo?**

A.Qual a estratégia proposta?	Integração com os órgãos de controle externo.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Apoiar de forma efetiva o controle externo exercido pela Comissão de Fiscalização e Finanças da AL e pelo Tribunal de Contas do Estado; ser reconhecida pelos órgãos de controle externo como importante parceira na consecução de auditorias e outras ações de controle.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	Busca capacitar o setor responsável em atividades de controle externo e melhorar a comunicação e a atuação conjunta com os órgãos de controle externo do Estado.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Integração com os sistemas de controles internos dos demais Poderes do Estado do RN.</li> <li>2.Participação no Programa Nacional de Prevenção da Corrupção (PNPC).</li> <li>3.Aproximação com a Comissão de Finanças e Fiscalização, para apoio técnico aos trabalhos de controle externo.</li> <li>4.Capacitação dos servidores (sobretudo os da Inspeção de Controle Externo) em atividades de controle externo (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</li> <li>5.Elaboração dos normativos internos do setor (Estratégia nº 2).</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Chefe da Controladoria: buscar a aproximação da Controladoria da ALRN com as unidades supervisoras dos sistemas de controle interno dos demais Poderes do Estado (CGE, TCE, MPRN e TJRN).</li> <li>2.Chefe da Controladoria: promover a efetiva participação da Controladoria da ALRN nas atividades indicadas no PNPC.</li> <li>3.Chefe da Controladoria e Supervisora da Inspeção de Controle Externo: firmar canal de comunicação com os membros da Comissão de Finanças e Fiscalização.</li> <li>4.1.Supervisor da Inspeção de Controle Externo: indicar cursos e treinamentos para capacitação em atividades de controle externo.</li> <li>4.2.Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: adicionar capacitações em controle externo na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</li> </ol>

	5.Estratégia nº 2.
F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?	<p>1.Chefe da Controladoria: contatar os chefes as unidades supervisoras dos sistemas de controle interno dos demais Poderes do Estado (CGE, TCE, MPRN e TJRN), colocando-se à disposição para ações conjuntas de fiscalização e controle; solicitar treinamentos dos servidores da Inspeção de Controle Externo por servidores de outros órgãos com experiência em atividades de controle externo.</p> <p>2.Chefe da Controladoria: executar tempestivamente as atividades indicadas no PNPC; repassar informações e delegar atividades específicas do PNPC aos servidores da Controladoria.</p> <p>3.Chefe da Controladoria e Supervisora da Inspeção de Controle Externo: solicitar reunião com os membros da CFF, a fim de esclarecer as atribuições legais da Controladoria atinentes aos trabalhos da CFF.</p> <p>4.1.Supervisor da Inspeção de Controle Externo: elaborar agenda de cursos e treinamentos para capacitação em atividades de controle externo.</p> <p>4.2.Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: adicionar capacitações em controle externo na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria (Iniciativa 2 da Estratégia nº 11).</p> <p>5.Estratégia nº 2.</p>

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 10 - Como estreitar o relacionamento da Controladoria com os demais setores da ALRN?**

A.Qual a estratégia proposta?	Apresentação da Controladoria como órgão de apoio à gestão das unidades administrativas da ALRN.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Melhorar o relacionamento da Controladoria com as unidades administrativas da ALRN, desenvolvendo a imagem de órgão de apoio à gestão.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia busca melhorar a comunicação e a imagem do setor com as demais unidades administrativas, e colocá-lo à disposição dessas para melhorias dos atos de gestão, através do mapeamento de processos e priorização das atividades de consultoria.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> <li>2.Capacitação das lideranças da Controladoria (Iniciativa 3 da Estratégia nº 3).</li> <li>3.Priorização das atividades de consultoria nos próximos Planos Anuais (Iniciativa 2 da Estratégia nº 8).</li> <li>4.Incentivo ao mapeamento dos processos das unidades administrativas da ALRN (Iniciativa 2 da Estratégia nº 1).</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>2.Iniciativa 3 da Estratégia nº 3.</li> <li>3.Iniciativa 2 da Estratégia nº 8.</li> <li>4.Iniciativa 2 da Estratégia nº 1.</li> </ol>
F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>2.Iniciativa 3 da Estratégia nº 3.</li> <li>3.Iniciativa 2 da Estratégia nº 8.</li> <li>4.Iniciativa 2 da Estratégia nº 1.</li> </ol>

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 11 – Como aumentar o nível de engajamento e motivação dos servidores da Controladoria?**

A.Qual a estratégia proposta?	Melhoria do clima organizacional e incremento da <i>accountability</i> .
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Promover a cooperação e a satisfação no ambiente de trabalho; incentivar a capacitação contínua e o crescimento profissional; promover a harmonia e a equidade na distribuição de tarefas; reduzir o absenteísmo.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	Estimular os servidores para melhorar o ambiente de trabalho, com eficiência e harmonia.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.Elaboração da Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria.</li> <li>2.Realização de pesquisas de clima organizacional periódicas no âmbito da Controladoria.</li> <li>3.Melhoria da estrutura organizacional e operacional (Estratégias nºs 5, 6 e 7).</li> <li>4.Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</li> <li>5.Promoção do conhecimento e efetivo cumprimento das atribuições da Controladoria, de cada Inspeção e de cada servidor.</li> </ol>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Supervisores da Controladoria: subsidiar o Chefe na identificação de lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores da Controladoria, e no rastreamento de cursos e treinamentos voltada a saná-las.</li> <li>1.2. Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: elaborar conjuntamente a Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa.</li>   <li>2.1. Chefe da Controladoria: requisitar e supervisionar a realização de pesquisa de clima organizacional; promover as mudanças necessárias, de acordo com as constatações das pesquisas de clima.</li> <li>2.2. Diretoria Administrativa: promover a realização de pesquisas de clima organizacional dentro da Controladoria.</li>   <li>3. Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li>   <li>4. Estratégias nºs 5, 6 e 7.</li>   <li>5.1. Chefe e Supervisores da Controladoria: distribuir atribuições entre os servidores, instruir os subordinados sobre a execução dessas atribuições (determinar o estudo do Quadro de Mandatos e normativos da Controladoria).</li> <li>5.2. Servidores da Controladoria: estudar o Quadro de Mandatos e os normativos que regem a Controladoria.</li> </ol>

<p>F. Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Supervisores da Controladoria: elaborar diagnóstico sobre as lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfrentadas pelos servidores da unidade, contendo lista indicativa de cursos e treinamentos voltados ao suprimento dessas lacunas.</li> <li>1.2. Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria: elaborar conjuntamente a Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa, levando em consideração o diagnóstico apresentado pelos Supervisores.</li> <li>2.1. Chefe da Controladoria: criar espaço (físico ou virtual) para coleta de ideias e iniciativas voltadas a melhorar o clima organizacional e a atuação da Controladoria, que poderá ser livremente acessado pelos integrantes da Controladoria e disponibilizado nas reuniões do Comitê de Governança.</li> <li>2.2. Diretoria Administrativa: designar equipe de servidores da ALRN <u>OU</u> contratar profissional para realização de pesquisas de clima organizacional; acessar periodicamente a caixa de sugestões da Controladoria (item acima).</li> <li>3. Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.</li> <li>4. Estratégias nºs 5, 6 e 7.</li> <li>5.1. Chefe e Supervisores da Controladoria: elaborar documento prevendo os responsáveis por cada uma das atividades a serem realizadas pela Controladoria no ano de 2021; publicar portaria com designação de substituto do Chefe da Controladoria.</li> <li>5.2. Servidores da Controladoria: estudar o Quadro de Mandatos e os normativos que regem a Controladoria.</li> </ol>

**ASSUNTO ESTRATÉGICO Nº 12 – Como o trabalho da Controladoria pode estreitar o relacionamento entre a ALRN e a Sociedade?**

A.Qual a estratégia proposta?	Aproximação da Controladoria com a sociedade e abertura para uma gestão participativa.
B.Quais os objetivos (ou resultados desejados) dessa estratégia?	Demonstrar que a transparência pública pode evidenciar relevante ferramenta de participação social na gestão administrativa.
C.Como a estratégia aborda o Assunto Estratégico e alcança os objetivos específicos?	A estratégia permite o acesso às informações e resultados da gestão, facultando a participação da sociedade na construção de uma gestão democrática e participativa.
D.Que iniciativas podem ser tomadas para implementar essa estratégia?	<p>1.Aperfeiçoamento da transparência pública, através da divulgação das melhorias proporcionadas à gestão da ALRN em decorrência dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria.</p> <p>2.Utilização do espaço “Controladoria” no site da ALRN; <u>OU</u> criação de domínio próprio para a Controladoria.</p> <p>3.Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria (Iniciativa 1 da Estratégia nº 1).</p>
E.Quais setores devem participar (diretamente ou através de algum nível de suporte) da implementação dessas iniciativas, e como deverá ser essa participação?	<p>1.1.Chefe da Controladoria: Promover a publicação dos trabalhos desenvolvidos, ressalvados os sigilos legalmente impostos.</p> <p>1.2.Diretoria de Gestão Tecnológica: Alimentar o site/página da Controladoria OU viabilizar essa tarefa por servidores da própria Controladoria.</p> <p>1.3.Diretoria de Comunicação: Divulgar interna e externamente as melhorias dos atos de gestão alcançadas com os trabalhos desenvolvidos pela Controladoria.</p> <p>2.1.Supervisores de Inspeções: encaminhar ao Chefe da Controladoria material para publicação – conclusões de auditorias, notas de auditoria, notas informativas.</p> <p>2.2.Chefe da Controladoria: solicitar a publicação de material de cunho elucidativo ou acerca dos trabalhos encerrados, no espaço Controladoria do site da ALRN; OU requisitar criação de site próprio para a Controladoria.</p> <p>2.3.Diretoria de Gestão Tecnológica: carregar e atualizar das informações no espaço Controladoria do site da ALRN; OU dar suporte à criação de site próprio da Controladoria.</p> <p>2.4.Diretoria de Comunicação: promover a publicidade dos atos em âmbito interno e externo.</p>

	3.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1.
F.Quais ações específicas podem ser tomadas nos próximos seis meses para possibilitar a implementação das iniciativas apontadas em D? Quais os responsáveis por elas?	<p>1.1.Chefe da Controladoria: elaborar informativos com as melhorias proporcionadas às unidades que receberam atividades de auditoria ou consultoria da Controladoria; e encaminhar para a unidade responsável por alimentar o <i>site</i> os relatórios e informações que serão disponibilizadas para o acesso do público geral.</p> <p>1.2.Diretoria de Gestão Tecnológica: viabilizar essa tarefa por servidores da própria Controladoria; OU Alimentar o site/página da Controladoria.</p> <p>1.3.Diretoria de Comunicação: divulgar na intranet, site e redes sociais a possibilidade de acesso aos resultados dos trabalhos.</p> <p>2.1.Supervisores de inspetorias: elaborar relatórios, notas informativas, resultados de auditorias e consultorias que constarão no <i>site</i>.</p> <p>2.2.Chefe da Controladoria: confeccionar material educativo acerca dos trabalhos da Controladoria; encaminhar relatórios dos trabalhos para publicização.</p> <p>2.3.Diretoria de Gestão Tecnológica: viabilizar o <i>upload</i> dos arquivos e informações pela própria Controladoria; OU criação da página eletrônica da Controladoria.</p> <p>2.4.Diretoria de Comunicação: promover a publicidade dos atos em âmbito interno e externo.</p> <p>3.Iniciativa 1 da Estratégia nº 1</p>

Apêndice C

**PLANO ESTRATÉGICO PARA A  
CONTROLADORIA DA ASSEMBLEIA  
LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO NORTE  
(CICLO ESTRATÉGICO 2021-2023)**

<b>Coordenação</b>	Müller Eduardo Dantas de Medeiros
<b>Equipe de Planejamento</b>	Carlos Eduardo Medeiros da Fonseca Johannes Dantas Farias Guerra Maria Raquel Brito de Araujo Nayara Cristina da Costa Ferreira Severino André de Souza Neto
<b>Participantes</b>	<b>Servidores da ALRN:</b> - Antônio Osir Costa Filho - Delkisline Alves Cavalcante - Dijon I. A. T. I. C. S. Basílio - Iana Gusmão Ferraz de Araújo - Ilany Maciel Moraes da Silva - Leila Nascimento Lopes Silva - Marco Túlio da Costa Rocha - Maria Gizelda de Medeiros - Morvanildo Firmino de Lucena - Nilda Nunes de Araújo Rego - Silvio de Freitas Diniz Neto - Sérgio A. Teixeira de Carvalho - Thiago Cesar de Souza Silva  <b>Instituições parceiras:</b> - Auditoria do Senado Federal - Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados - Controladoria-Geral do Estado do RN - Tribunal de Contas do Estado do RN



## INTRODUÇÃO

### SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	4
MANDATOS ORGANIZACIONAIS .....	5
IDEIAS GOVERNANTES.....	6
ANÁLISE DE AMBIENTES .....	7
AGENDA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS .....	11
OBJETIVOS E RESULTADOS ESPERADOS.....	13
INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	15

A Controladoria da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte foi prevista pela Resolução nº 90/2017, e criada formalmente pela Resolução nº 109/2018, herdando os recursos humanos e materiais da extinta Comissão de Controle Interno – CCI. À nova unidade de controle foram incumbidas uma série de novas atribuições, até então desconhecidas e jamais exercidas por seus servidores, fato que descortinou inúmeros desafios funcionais – desde o conhecimento efetivo do conteúdo dessas atribuições até o modo de exercê-las adequadamente – a serem enfrentados pelo seu corpo técnico.

Este Plano Estratégico tem por **finalidade** facilitar a compreensão e o exercício das atribuições institucionais e abrir novos horizontes de atuação para a Controladoria da Assembleia Legislativa do Rio Grande do Norte, incrementando a eficiência, a transparência e a *accountability* desse órgão de controle, de modo a possibilitar o atingimento da excelência no apoio ao aprimoramento dos atos de gestão e à tomada de decisões pelas demais unidades administrativas da ALRN.

O processo adotado para a sua elaboração foi inspirado no *Strategy Change Cycle* (Ciclo de Mudança da Estratégia), modelo descrito por John Bryson na obra “*Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*”. A escolha do referido método almejou propiciar a elaboração de um Quadro de Mandatos organizacionais, compilando em um único documento todos os deveres atribuídos à Controladoria, outrora dispersos em diversos normativos. O coordenador procedeu às alterações necessárias para melhor adaptação do método sugerido à realidade da unidade e da ALRN.

A elaboração do Plano privilegiou um processo participativo com todos os membros da Controladoria e representantes de outras unidades administrativas da Casa (Direção-Geral, Diretoria Administrativa e Financeira, Diretoria de Gestão Tecnológica, Coordenadoria de Planejamento e Execução Orçamentária e Financeira e Assessoria de Planejamento da Direção-Geral), bem como de outros órgãos e unidades de controle interno e externo, de nível estadual e federal: Tribunal de Contas do Estado do RN, Controladoria-Geral do Estado do RN, Secretaria de Controle Interno da Câmara dos Deputados e Auditoria do Senado Federal).

Esta publicação é derivada do projeto de intervenção elaborado como pré-requisito para conclusão do Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (PPGP/UFRN).

## MANDATOS ORGANIZACIONAIS

A expressão "mandatos organizacionais" abrange de maneira ampla todas os deveres, obrigações, imposições e mandamentos fixados para a instituição pelas normas legais, pelos diplomas normativos e atos administrativos, por determinação judicial ou de instância administrativa hierarquicamente superior.

Foram analisados como fontes de mandatos organizacionais para a Controladoria da ALRN:

- 1) Constituição Federal de 1988;
- 2) Constituição do Estado do Rio Grande do Norte de 1989;
- 3) Regimento Interno da ALRN (Resolução nº 46, de 1990);
- 4) Reorganização Administrativa da ALRN (Resolução nº 90, de 2017);
- 5) Normas gerais para o sistema de controle interno da ALRN (Resolução nº 109, de 2018);
- 6) Plano Estratégico da ALRN (Ato da Mesa nº 2782, de 2019);
- 7) Cadeia de Valor e Arquitetura de Processos da ARLN (Ato da Mesa nº 1156, de 2020);
- 8) Estrutura Internacional de Práticas Profissionais (“*International Professional Practices Framework*” - IPPF), do Instituto dos Auditores Internos (IIA-Brasil).

A análise sistêmica dos diplomas acima propiciou a elaboração do Quadro de Mandatos da Controladoria da ALRN, que agrupou os deveres institucionais de cada subunidade do órgão de controle, compilando em um único documento disposições que até então se encontravam esparsas, dificultando a atuação dos servidores.

O referido Quadro de Mandatos pode ser acessado pelo link: <https://www.mindmeister.com/1817324309?t=1HjXcKK62q> ou pela leitura do QR code:



## IDEIAS GOVERNANTES

Ideias governantes são os três elementos da identidade organizacional que formam os princípios normativos de uma organização, além de atuarem como compromisso mais profundo e transformador entre seus servidores.

Os enunciados da Missão institucional, Visão de futuro e Valores institucionais da Controladoria da ALRN ficaram assim definidos:

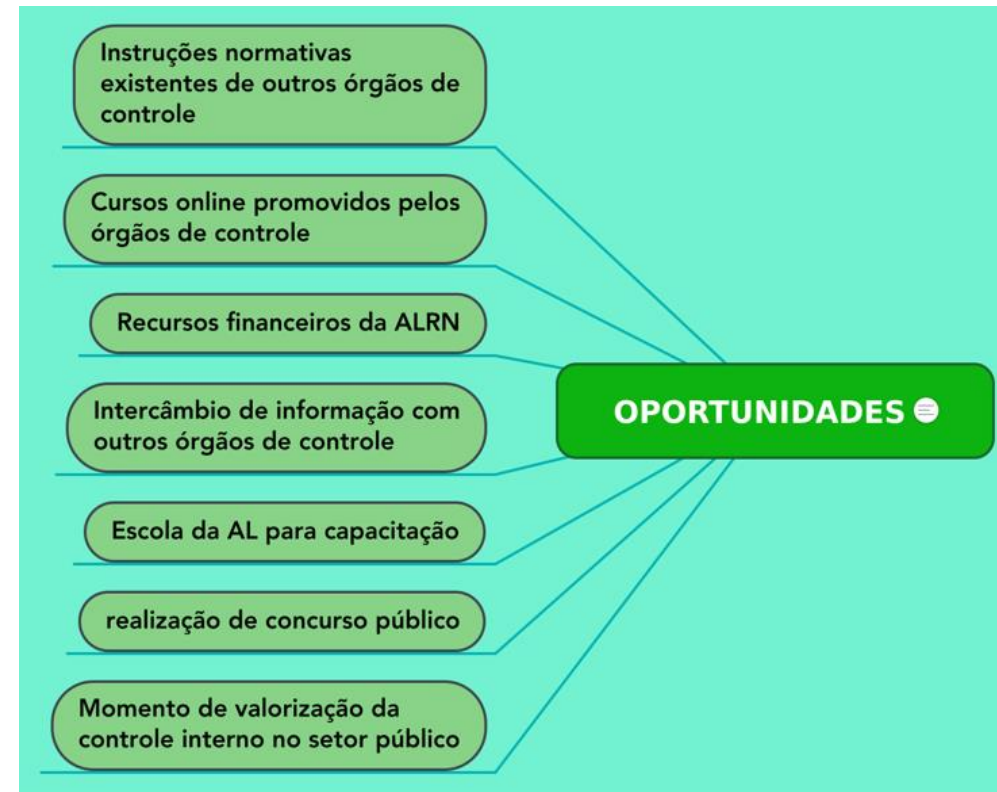


## ANÁLISE DE AMBIENTES

A análise de ambientes visa descortinar as forças e fraquezas (elementos internos), bem como as oportunidades e desafios/ameaças (elementos externos) que circundam uma organização.

Para a Controladoria da ALRN, foram identificados os seguintes elementos caracterizadores da análise de ambientes interno e externo:





## AGENDA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

Assuntos Estratégicos são as questões fundamentais ou os desafios críticos que afetam a missão e valores organizacionais, seus produtos e serviços, clientes, usuários, custos, estrutura, financiamento, processos ou gestão.

No processo de formulação deste Plano, foram identificados 12 Assuntos Estratégicos atinentes à Controladoria da ALRN:

### AGENDA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS DA CONTROLADORIA DA ALRN

1. Como a Controladoria pode subsidiar a gestão e a governança da ALRN na tomada de decisões?
2. Como proceder à elaboração das normas necessárias à regulação das atividades da Controladoria (Regimento Interno, Manual de Procedimentos, Plano de Comunicação, programa de capacitação etc.)?
3. Como a liderança pode influenciar na qualidade dos trabalhos realizados pela Controladoria e no relacionamento desta com os demais setores?
4. Como a Controladoria pode adquirir credibilidade e relevância, firmando-se como unidade autônoma perante a ALRN?
5. Como poderá ser assegurado à Controladoria apoio físico, técnico e administrativo necessário ao desempenho de suas atividades?
6. De que maneiras a Controladoria pode enfrentar o problema da ausência de sistema administrativo eletrônico na ALRN?

7. De que maneiras a Controladoria pode enfrentar o problema de não ter à sua disposição um *software* específico para as atividades de auditoria?

8. Como a Controladoria pode se afirmar como Órgão de consultoria dentro da Instituição?

9. De que modo a Controladoria pode aperfeiçoar sua atuação no âmbito do controle externo?

10. Como estreitar o relacionamento da Controladoria com os demais setores da ALRN?

11. Como aumentar o nível de engajamento e motivação dos servidores da Controladoria?

12. Como o trabalho da Controladoria pode estreitar o relacionamento entre a ALRN e a sociedade?

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS E RESULTADOS ESPERADOS

Com o enfrentamento dos problemas organizacionais retratados na Agenda de Assuntos Estratégicos, a Controladoria vislumbra alcançar os seguintes resultados e objetivos específicos:

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS DAS ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAMENTO DOS ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

1. Influenciar no conteúdo decisório, subsidiando os gestores através dos resultados dos trabalhos; direcionar os atos de gestão de forma a ampliar seu alcance e eficiência.
2. Regulamentar as atividades das unidades da Controladoria, possibilitar melhor atuação aos servidores do órgão, aumentar *accountability* pela publicização das normas regulamentares.
3. Promover a execução dos mandatos organizacionais do órgão; inspirar os membros da Controladoria no bom desempenho de suas atribuições; melhorar a interação entre servidores e subunidades da Controladoria; aprimorar a comunicação com as demais unidades da ALRN
4. Firmar a imagem da Controladoria como unidade parceira eficiente e atuante no apoio à busca da melhoria dos atos de gestão e à tomada de decisões pelas demais unidades administrativas da ALRN
5. A estratégia visa enfrentar o problema identificado, buscando otimizar os recursos já existentes na Controladoria e priorizando fontes não onerosas, a fim de promover condições adequadas de trabalho, concomitante à melhoria da imagem da unidade para facilitar o acesso a fontes que requeiram dispêndio financeiro.

6. Buscar alternativas junto a outros órgãos públicos que possam contribuir para a concessão de um sistema eletrônico e reforçar junto à Alta Administração a urgência no tratamento dessa necessidade, principalmente em decorrência do momento pelo qual passamos.
7. Otimização qualitativa e quantitativa, e padronização dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria, de modo a possibilitar o aperfeiçoamento dos atos de gestão.
8. Consolidar a Controladoria como instância consultiva à ALRN, assistindo efetivamente às demais unidades administrativas na melhoria de seus atos de gestão e no processo de tomada de decisões.
9. Apoiar de forma efetiva o controle externo exercido pela Comissão de Fiscalização e Finanças da AL e pelo Tribunal de Contas do Estado; ser reconhecida pelos órgãos de controle externo como importante parceira na consecução de auditorias e outras ações de controle.
10. Melhorar o relacionamento da Controladoria com as unidades administrativas da ALRN, desenvolvendo a imagem de órgão de apoio à gestão.
11. Promover a cooperação e a satisfação no ambiente de trabalho; incentivar a capacitação contínua e o crescimento profissional; promover a harmonia e a equidade na distribuição de tarefas; reduzir o absenteísmo.
12. Demonstrar que a transparência pública pode evidenciar relevante ferramenta de participação social na gestão administrativa.

**INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DA CONTROLADORIA DA  
ALRN PARA O CICLO 2021-2023**

**ESTRATÉGIA Nº 1:  
RECONHECIMENTO DA CONTROLADORIA COMO  
UNIDADE ORIENTADORA DE DECISÕES**

**Iniciativa 1.1: Elaboração do Plano de Comunicação, para divulgação do papel da Controladoria no aprimoramento dos atos de gestão e na tomada de decisões.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Responsável	Programa, projeto ou ação	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Coordenar a elaboração do Plano da Comunicação da Controladoria, para disseminar importância e valorização das atribuições do setor.	Elaborar relatório identificando as carências de comunicação enfrentadas pelo setor e enviar solicitação formal para a realização de Oficina Técnica para elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria.
<b>Chefe da Controladoria</b>	Promover reuniões periódicas com a alta gestão e <u>participar</u> ativamente das reuniões do Comitê de Governança, na qualidade de órgão consultivo.	Participar das reuniões do Comitê de Governança e elaborar calendário de reuniões periódicas com os principais tomadores de decisão da ALRN, a se iniciar ainda no ano de 2021
<b>Escola da Assembleia</b>	Realizar Oficina Técnica para elaboração do Plano de Comunicação.	Adicionar a Oficina Técnica no calendário de atividades da Escola.
<b>Supervisores da Controladoria</b>	Promover reuniões periódicas com gestores das principais unidades administrativas, para identificar as necessidades gerenciais e propor melhoria.	Elaborar calendário de reuniões periódicas juntamente aos principais gestores, a se iniciar ainda no ano de 2021.

**Iniciativa 1.2. Incentivo ao mapeamento dos processos de cada unidade administrativa da ALRN, de modo a possibilitar o posterior mapeamento de riscos pela Controladoria.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Direção-Geral</b>	Requisitar dos gestores de cada unidade a indicação de servidor responsável pela participação na Oficina Técnica e posterior elaboração dos mapas de processo do setor.	Iniciar comunicação oficial com os gestores para convencimento da necessidade e importância de mapeamento dos processos administrativos da Casa
<b>Escola da Assembleia</b>	Realizar Oficinas Técnicas para mapeamento de processos (BPMN – utilização de Bizagi ou outro <i>software</i> ).	Adicionar cursos/Oficina Técnica de mapeamento de processos administrativos no calendário de atividades da Escola.
<b>Gestores das unidades administrativas da ALRN</b>	Designar servidor responsável pela participação na Oficina Técnica e posterior coordenação dos trabalhos de produção dos mapas de processo do setor.	Publicar portaria designando o servidor responsável pelo mapeamento de processos da unidade.
<b>Chefe e Supervisores da Controladoria</b>	Supervisores da Controladoria: comunicar-se com os gestores, convencendo-os da necessidade e importância do mapeamento de processos pelas unidades administrativas.	Reunir-se individualmente com gestores das principais unidades administrativas, a fim de sensibilizar-lhes sobre a necessidade e importância do mapeamento dos processos para os setores e a instituição.

**Iniciativa 1.3: Demonstração de conhecimento técnico acerca dos assuntos sensíveis que permeiam a rotina e trabalhos da Casa.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Esclarecer dúvidas acerca de normativos e orientar sobre novas ferramentas de controle.	Editar orientações para a implementação de novas técnicas na condução de trabalhos pelas Inspeções Temáticas
<b>Supervisores da Controladoria</b>	Conhecer Quadro de Mandatos e promover seu conhecimento aos servidores subordinados.	Mapear inovações e atualidades no âmbito de Controladorias.
<b>Servidores da Controladoria</b>	Conhecer Quadro de Mandatos e normativos do setor.	Estudar Quadro de Mandatos e normativos da Controladoria.

## ESTRATÉGIA Nº 2:

### NORMATIZAÇÃO DOS TRABALHOS DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA CONTROLADORIA.

**Iniciativa 2.1: Normatização das atividades da Controladoria.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Criar Grupo de Trabalho ou solicitar realização de Oficina Técnica para normatização dos trabalhos da Controladoria	Publicar ato de instalação do Grupo de Trabalho, com integrantes, objetivos e cronograma de entregas ou enviar solicitação formal para realização de Oficina Técnica
<b>Grupo de Trabalho</b>	Promover reuniões periódicas com entregas parciais, utilizando os normativos de outros órgãos de controle como <i>benchmarking</i>	Realizar as entregas parciais previstas para o semestre, de acordo com o fixado no seu cronograma de atividades
<b>Escola da Assembleia</b>	Realizar a Oficina Técnica para elaboração dos normativos da Controladoria	Adicionar em seu calendário de atividades a Oficina Técnica para elaboração dos normativos da Controladoria
<b>Mesa Diretora</b>	Aprovar os normativos.	Aprovar os normativos finalizados no período.



**Iniciativa 2.2: Solicitação de consultoria com outros órgãos de controle.**

**PRIORIDADE 3 (até dezembro de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Iniciar tratativas com os gestores do TCE/RN, buscando obter resposta similar ao Acórdão 1074/2009 do TCU.	Iniciar canal de comunicação direta com os gestores do TCE/RN.

**Iniciativa 2.3: Divulgação dos trabalhos de normatização no Plano de Comunicação da Controladoria**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Abrangida pela Iniciativa 1.1

**ESTRATÉGIA Nº 3:**

**FORTALECIMENTO DA ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS**

**Iniciativa 3.1: Estipulação de metas a serem cumpridas, com delimitação do campo de atuação de cada unidade.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Delegar parte das funções identificadas no Quadro de Mandatos a outros servidores da Controladoria.	Identificar as funções a serem delegadas e publicar portaria designando servidores delegados para cada uma delas.
<b>Mesa Diretora</b>	Definir metas a serem cumpridas pela Controladoria e aprovar o Plano Anual da Controladoria.	Requisitar metas específicas a serem inseridas e aprovar o Plano Anual da Controladoria para 2022.

**Iniciativa 3.2: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 1.1

**Iniciativa 3.3. Identificação de habilidades e incentivo à capacitação de servidores em gestão, liderança, comunicação assertiva e técnicas de reunião.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Definir servidor a substituí-lo em suas ausências, mediante identificação de habilidades de liderança, conhecimento e atitude, imprescindíveis para o exercício de sua função.	Publicar portaria com a designação de servidor substituto em suas ausências.
<b>Supervisores da Controladoria</b>	Subsidiar o Chefe da Controladoria na identificação de lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) das lideranças do órgão.	Elaborar diagnóstico sobre as lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfrentadas pelas lideranças da unidade, contendo lista indicativa de cursos e treinamentos voltados ao suprimento dessas lacunas.
<b>Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria</b>	Elaborar conjuntamente a Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa (Iniciativa 11.2).	Elaborar conjuntamente o calendário de capacitação da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa, levando em consideração o diagnóstico apresentado pelos Supervisores.

#### **ESTRATÉGIA Nº 4:**

### **APROXIMAÇÃO DA CONTROLADORIA COM A ATUAÇÃO DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS E DA MESA DIRETORA DA ALRN.**

**Iniciativa 4.1. Fortalecimento do papel de estrutura administrativa vinculada diretamente à Mesa Diretora, prestando-lhe suporte direto na tomada de decisões (devendo abster-se de realizar atos de cogestão, salvo exigências legais).**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Destacar aos membros da Mesa Diretora a importância do órgão de controle interno no apoio à tomada de decisões pela cúpula administrativa da ALRN, colocando-se ativa e continuamente à disposição dos seus integrantes.	Estabelecer comunicação direta com cada um dos membros da Mesa Diretora, a fim de mostrar-lhes a importância de sua participação nas reuniões que tratem sobre assuntos de natureza administrativa da ALRN.
<b>Mesa Diretora</b>	Convidar o Chefe da Controladoria e garantir-lhe a presença em todas as reuniões do órgão em cuja pauta esteja prevista a discussão de assuntos de natureza administrativa da ALRN.	Inserir o Chefe da Controladoria entre os convidados a participar das próximas reuniões da Mesa Diretora.

**Iniciativa 4.2: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 1.1

**Iniciativa 4.3: Priorização das atividades de consultoria em detrimento às de auditorias.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Coincide com a Iniciativa 8.2

**Iniciativa 4.4: Elaboração dos normativos da Controladoria**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Coincide com a Iniciativa 2.1

## **ESTRATÉGIA Nº 5:**

### **ADEQUAÇÃO DE RECURSOS E MELHORIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

**Iniciativa 5.1. Adequação dos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na Controladoria.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

<b>Quem?</b>	<b>O que fazer?</b>	<b>Como iniciar?</b>
<b>Chefe e Supervisores da Controladoria</b>	Realizar levantamento dos recursos humanos, materiais e tecnológicos existentes na Controladoria, indicando quais recursos precisam ser complementados ou inovados.	Elaborar relatório das necessidades de recursos de cada Inspeção e do Gabinete do Controlador.
<b>Chefe da Controladoria</b>	Definir requisitos e estratégias para captar os recursos necessários junto às unidades competentes.	Enviar solicitação às unidades competentes (COGEP, Diretoria de Gestão Tecnológica, Almoxarifado, Setor de Patrimônio etc.) listando os recursos humanos, materiais e tecnológicos necessitados pela Controladoria.

**Iniciativa 5.2. Capacitação do quadro de servidores da ALRN em temáticas referentes ao controle interno da Administração Pública.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe e Supervisores da Controladoria</b>	Realizar pesquisa interna (Escola da Assembleia) e externa sobre a existência de capacitações (de preferência não onerosas) disponíveis e cuja temática proposta coincida com as necessidades do sistema de controle interno da ALRN.	Agendar reunião com a Diretoria da Escola da Assembleia para verificar a possibilidade de realização de cursos e treinamentos com temáticas referentes aos controles internos da Administração Pública, abertos a todos os servidores da ALRN.
<b>Escola da Assembleia</b>	Realizar cursos e treinamentos que atendam às necessidades técnicas do sistema de controle interno da ALRN.	Adicionar ao calendário de atividades da Escola cursos e treinamentos em temáticas referentes ao controle interno da Administração Pública.

**Iniciativa 5.3: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 1.1

**Iniciativa 5.4: Incentivo à implantação do processo eletrônico na ALRN.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Coincide com a Estratégia nº 6

## ESTRATÉGIA Nº 6:

### VIABILIZAÇÃO DO SISTEMA ADMINISTRATIVO ELETRÔNICO DA ALRN.

**Iniciativa 6.1. Sensibilização do Comitê de Governança sobre as vantagens da adoção do sistema eletrônico (celeridade, eficiência e transparência).**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Buscar a aproximação efetiva com o Comitê de Governança	Reunir-se com o Comitê de Governança, a fim de realçar a urgência que o caso requer.

**Iniciativa 6.2. Adoção de *softwares* gratuitos utilizados em outros órgãos públicos, de preferência os que permitam acesso remoto, para a migração gradual dos sistemas da Casa.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Diretoria de Gestão Tecnológica</b>	Viabilizar a cessão de <i>softwares</i> gratuitos junto a outros órgãos;  <u>OU</u> Realizar parcerias técnicas que possam viabilizar a adaptação de um sistema eletrônico para a Casa.	Verificar a possibilidade de cessão do sistema SEI junto ao TRF4, como também junto a UFRN;  <u>OU</u> Firmar parcerias junto às Universidades locais e Institutos Federais, a fim de reunir recursos humanos e técnicos para a adaptação de um sistema administrativo eletrônico para a ALRN.

OU

Iniciativa 6.3. Contratação de *software* que possibilite acesso remoto aos processos e documentos administrativos pelos servidores da instituição.

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Diretoria Administrativa e Financeira</b>	Contratar <i>software</i> para o sistema de processo administrativo eletrônico no âmbito da ALRN.	Iniciar processo administrativo para contratação do <i>software</i> para o sistema de processo administrativo eletrônico no âmbito da ALRN.

## ESTRATÉGIA Nº 7:

### REORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES E OBTENÇÃO DE UM *SOFTWARE* ESPECÍFICO PARA AS ATIVIDADES DA CONTROLADORIA

Iniciativa 7.1. Assinatura de termo de cooperação para compartilhamento de *software* utilizado por outra instituição pública.

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Servidores da Controladoria</b>	Fazer levantamento acerca de <i>softwares</i> gratuitos que possam ser utilizados para uma melhor organização dos trabalhos.	Fazer levantamento acerca de <i>softwares</i> gratuitos que possam ser utilizados para uma melhor organização dos trabalhos.
<b>Chefe da Controladoria</b>	Aprovar a escolha do <i>software</i> ; contatar e realizar as tratativas com a instituição pública fornecedora da tecnologia; elaborar minuta de termo de cooperação.	Solicitar à Direção da ALRN a aquisição do(s) <i>software</i> (s) indicados pelos servidores.
<b>Diretoria Administrativa e Financeira</b>	Assinar e publicar Termo de Cooperação.	Iniciar processo administrativo para assinatura do Termo de Cooperação.

OU

**Iniciativa 7.2. Contratação de software existente no mercado.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

<b>quem?</b>	<b>O que fazer?</b>	<b>Como iniciar?</b>
<b>Servidores da Controladoria</b>	Realizar pesquisa de <i>softwares</i> existentes no mercado.	Pesquisar <i>softwares</i> existentes no mercado, verificando aqueles que são comumente utilizados por outros órgãos públicos, com funções semelhantes às necessitadas pela Controladoria.
<b>Chefe da Controladoria</b>	Aprovar o <i>software</i> a ser adquirido e iniciar o processo de solicitação de compra.	Solicitar formalmente à Diretoria Administrativa e Financeira a aquisição onerosa de um software, elencando os benefícios da compra, sugerindo opção viável de software já existente no mercado, com todos os detalhamentos necessários.
<b>Diretoria Administrativa e Financeira</b>	Autorizar a aquisição.	Dar o seguimento necessário ao processo de aquisição.

OU

**Iniciativa 7.3. Desenvolvimento de um software próprio pela Diretoria de Gestão Tecnológica.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

<b>Quem?</b>	<b>O que fazer?</b>	<b>Como iniciar?</b>
<b>Chefe e Servidores da Controladoria</b>	Detalhar itens, procedimentos e processos que precisam estar inclusos no sistema a ser desenvolvido.	Listar funcionalidades imprescindíveis ao <i>software</i> a ser desenvolvido
<b>Chefe da Controladoria</b>	Solicitar à Diretoria de Gestão Tecnológica o desenvolvimento do <i>software</i> , acordando conjuntamente prazo certo para entrega.	Efetuar consulta formal à Diretoria de Gestão Tecnológica acerca da possibilidade de desenvolvimento do <i>software</i> , fixando conjuntamente cronograma de entregas.
<b>Diretoria de Gestão Tecnológica</b>	Desenvolver o sistema.	Iniciar o desenvolvimento do sistema o sistema e definir cronograma de entregas.

## ESTRATÉGIA Nº 8:

### FORTALECIMENTO DO PAPEL DE CONSULTORIA

#### Iniciativa 8.1. Priorização das atividades de consultoria sobre as de auditoria.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
Supervisores da Controladoria	Inserir prioritariamente atividades de consultoria sobre as de auditorias nos planos de ação de cada Inspetoria	Aproximar-se dos gestores de médio escalão, para identificação das áreas mais sensíveis e posterior oferecimento de auxílio para aprimoramento de seus atos de gestão; <u>E</u> Inserir prioritariamente atividades de consultoria sobre as de auditorias no Plano Anual de 2022.

#### Iniciativa 8.2. Implantação da unidade Assessoria.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
Direção-Geral	Designar servidores da ALRN para comporem a unidade Assessoria; <u>OU</u>	Publicar portaria com a designação oficial de servidores de outras unidades da ALRN para a unidade Assessoria; <u>OU</u>
Chefe da Controladoria	Designar servidores da Controladoria para comporem a unidade.	Publicar portaria com a designação oficial de servidores para a unidade Assessoria.

#### Iniciativa 8.3: Inclusão das atividades de consultoria na elaboração de normativos do setor.

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Abrangida pela Iniciativa 2.1

#### Iniciativa 8.4: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 1.1

#### Iniciativa 8.5: Capacitação dos servidores em atividades de consultoria administrativa prestadas por unidades de controle interno.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
Supervisores da Controladoria	Indicar cursos e treinamentos para capacitação em atividades de consultoria administrativa por unidades de controle externo.	Elaborar agenda de cursos e treinamentos para capacitação em atividades de consultoria administrativa por unidades de controle externo.
Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria	Adicionar capacitações em consultoria na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria	Adicionar capacitações em consultoria na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria.

**ESTRATÉGIA Nº 9:**  
**INTEGRAÇÃO COM OS**  
**ÓRGÃOS DE CONTROLE EXTERNO**

**Iniciativa 9.1. Integração com os sistemas de controles internos dos demais Poderes do Estado do RN.**

**PRIORIDADE 3 (até dezembro de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Buscar a aproximação da Controladoria da ALRN com as unidades supervisoras dos sistemas de controle interno dos demais Poderes do Estado (CGE, TCE, MPRN e TJRN)	Contatar os chefes as unidades supervisoras dos sistemas de controle interno dos demais Poderes do Estado (CGE, TCE, MPRN e TJRN), colocando-se à disposição para ações conjuntas de fiscalização e controle; solicitar treinamentos dos servidores da Inspeção de Controle Externo por servidores de outros órgãos com experiência em atividades de controle externo.

**Iniciativa 9.2. Participação no Programa Nacional de Prevenção da Corrupção (PNPC).**

**PRIORIDADE 3 (até dezembro de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Promover a efetiva participação da Controladoria da ALRN nas atividades indicadas no PNPCC.	Executar tempestivamente as atividades indicadas no PNPCC; repassar informações e delegar atividades específicas do PNPCC aos servidores da Controladoria.

**Iniciativa 9.3. Aproximação com a Comissão de Finanças e Fiscalização, para apoio técnico aos trabalhos de controle externo.**

**PRIORIDADE 3 (até dezembro de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria e Supervisora da Inspeção de Controle Externo</b>	Firmar canal de comunicação com os membros da Comissão de Finanças e Fiscalização.	Solicitar reunião com os membros da CFF, a fim de esclarecer as atribuições legais da Controladoria atinentes aos trabalhos da CFF.

**Iniciativa 9.4. Capacitação dos servidores (sobretudo os da Inspeção de Controle Externo) em atividades de controle externo.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Supervisor da Inspeção de Controle Externo</b>	Indicar cursos e treinamentos para capacitação em atividades de controle externo.	Elaborar agenda de cursos e treinamentos para capacitação em atividades de controle externo.
<b>Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria</b>	Adicionar capacitações em controle externo na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria	Adicionar capacitações em controle externo na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria

**Iniciativa 9.5. Elaboração dos normativos da Controladoria.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

**Coincide com a Iniciativa 2.1**



### ESTRATÉGIA Nº 10:

#### APRESENTAÇÃO DA CONTROLADORIA COMO ÓRGÃO DE APOIO À GESTÃO DAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA ALRN.

Iniciativa 10.1: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 1.1

Iniciativa 10.2: Capacitação das lideranças da Controladoria.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 3.3

Iniciativa 10.3: Priorização das atividades de consultoria nos próximos Planos Anuais da Controladoria.

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Coincide com a Iniciativa 8.2

Iniciativa 10.4: Incentivo ao mapeamento dos processos das unidades administrativas da ALRN.

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Coincide com a Iniciativa 1.2

### ESTRATÉGIA Nº 11:

#### MELHORIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL E INCREMENTO DA ACCOUNTABILITY DA CONTROLADORIA

Iniciativa 11.1: Elaboração da Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria.

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
Supervisores da Controladoria	Subsidiar o Chefe na identificação de lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos servidores da Controladoria, e no rastreamento de cursos e treinamentos voltada a saná-las.	Elaborar diagnóstico sobre as lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfrentadas pelos servidores da unidade, contendo lista indicativa de cursos e treinamentos voltados ao suprimento dessas lacunas.
Escola da Assembleia e Chefe da Controladoria	Adicionar capacitações em controle externo na Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria	Elaborar conjuntamente a Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa, levando em consideração o diagnóstico apresentado pelos Supervisores

**Iniciativa 11.2: Realização de pesquisas de clima organizacional periódicas no âmbito da Controladoria.**

**PRIORIDADE 3 (até dezembro de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Requisitar e supervisionar a realização de pesquisa de clima organizacional; promover as mudanças necessárias, de acordo com as constatações das pesquisas de clima.	Elaborar diagnóstico sobre as lacunas de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfrentadas pelos servidores da unidade, contendo lista indicativa de cursos e treinamentos voltados ao suprimento dessas lacunas.
<b>Diretoria Administrativa e Financeira</b>	Promover a realização de pesquisas de clima organizacional dentro da Controladoria.	Elaborar conjuntamente a Agenda de Capacitação Contínua dos servidores da Controladoria, com cursos e treinamentos oferecidos pela Escola da Assembleia ou instituição externa, levando em consideração o diagnóstico apresentado pelos Supervisores

**Iniciativa 11.3: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Coincide com a Iniciativa 1.1

**Iniciativa 11.4: Melhoria da estrutura organizacional e operacional.**

**PRIORIDADE 2 (até março de 2023)**

Coincide com a Iniciativa 5.1

**Iniciativa 11.5: Promoção do conhecimento e efetivo cumprimento das atribuições da Controladoria, de cada Inspeção e de cada servidor.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe e Supervisores da Controladoria</b>	Distribuir atribuições entre os servidores, instruir os subordinados sobre a execução dessas atribuições (determinar o estudo do Quadro de Mandatos e normativos da Controladoria).	Elaborar documento prevendo os responsáveis por cada uma das atividades a serem realizadas pela Controladoria no ano de 2021; publicar portaria com designação de substituto do Chefe da Controladoria.
<b>Servidores da Controladoria</b>	Estudar o Quadro de Mandatos e os normativos que regem a Controladoria.	Estudar o Quadro de Mandatos e os normativos que regem a Controladoria

## ESTRATÉGIA Nº 12:

### APROXIMAÇÃO DA INSTITUIÇÃO COM A SOCIEDADE E ABERTURA PARA UMA GESTÃO PARTICIPATIVA

**Iniciativa 12.1: Aperfeiçoamento da transparência pública, através da divulgação das melhorias proporcionadas à gestão da ALRN em decorrência dos trabalhos desenvolvidos pela Controladoria.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Chefe da Controladoria</b>	Promover a publicação dos trabalhos desenvolvidos, ressaltados os sigilos legalmente impostos.	Elaborar informativos com as melhorias proporcionadas às unidades que receberam atividades de auditoria ou consultoria da Controladoria; e encaminhar para a unidade responsável por alimentar o <i>site</i> os relatórios e informações que serão disponibilizadas para o acesso do público geral.
<b>Diretoria de Gestão Tecnológica</b>	Alimentar o site/página da Controladoria OU viabilizar essa tarefa por servidores da própria Controladoria.	Alimentar o site/página da Controladoria; OU Viabilizar essa tarefa por servidores da própria Controladoria;
<b>Diretoria de Comunicação</b>	Divulgar interna e externamente as melhorias dos atos de gestão alcançadas com os trabalhos desenvolvidos pela Controladoria.	Divulgar na intranet, site e redes sociais a possibilidade de acesso aos resultados dos trabalhos.

**Iniciativa 12.2: Utilização do espaço “Controladoria” no *site* da ALRN; OU criação de domínio próprio para a Controladoria.**

**PRIORIDADE 3 (até dezembro de 2023)**

Quem?	O que fazer?	Como iniciar?
<b>Supervisores da Controladoria</b>	Encaminhar ao Chefe da Controladoria material para publicação (conclusões de auditorias, notas de auditoria, notas informativas).	Elaborar relatórios, notas informativas, resultados de auditorias e consultorias que constarão no <i>site</i> .
<b>Chefe da Controladoria</b>	Solicitar a publicação de material de cunho elucidativo ou acerca dos trabalhos encerrados, no espaço Controladoria do <i>site</i> da ALRN; OU solicitar criação de domínio próprio para a Controladoria.	Confeccionar material educativo acerca dos trabalhos da Controladoria; encaminhar relatórios dos trabalhos para publicação.
<b>Diretoria de Gestão Tecnológica</b>	Carregar e atualizar das informações no espaço Controladoria do <i>site</i> da ALRN; OU dar suporte à criação de <i>site</i> próprio da Controladoria.	Viabilizar o <i>upload</i> dos arquivos e informações pela própria Controladoria; OU criação da página eletrônica da Controladoria.
<b>Diretoria de Comunicação</b>	Promover a publicidade dos atos em âmbito interno e externo.	Promover a publicidade dos atos em âmbito interno e externo.

**Iniciativa 12.3: Elaboração do Plano de Comunicação da Controladoria.**

**PRIORIDADE 1 (até junho de 2022)**

**Coincide com a Iniciativa 1.1**