PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL E ESTRATÉGICO

CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO DE SERGIPE

Ciclo 2026–2027

SERGIPE

CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO

PORVIR
SUB LEGE LIBERTAS

SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO

SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO

Planejamento Institucional e Estratégico da Controladoria-Geral do Estado (2026-2027)

FÁBIO MITIDIERI
GOVERNADOR DO ESTADO DE SERGIPE

SILVANA MARIA LISBOA
SECRETÁRIA-CHEFE

ALEXANDRE BRITO DE FIGUEIREDO
SECRETÁRIO EXECUTIVO

SHEILA FEITOSA MACEDO
SUBSECRETÁRIA DE PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

HELBER ANDRADE SOUZA
OUVIDOR-GERAL DO ESTADO

ETEL SOARES MENDES
SUBSECRETÁRIA DE INTEGRIDADE ESTADUAL

FRANCISCO DE ASSIS ROCHA
SUBSECRETÁRIO DE AUDITORIA E CONTROLE INTERNO

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

A Controladoria-Geral do Estado de Sergipe (CGE), instituída e estruturada a partir da transformação da antiga Secretaria de Estado da Transparência e Controle (SETC) por força da **Lei nº 9.856, de 6 de janeiro de 2026**, apresenta a atualização de seu Planejamento Estratégico para o ciclo 2026 – 2027. O documento redefine as competências institucionais e foi elaborado de forma participativa, com o envolvimento direto dos servidores desta Casa de Controle. O plano alinha as prioridades das unidades setoriais às macrofunções de controle interno e orienta-se pela gestão por resultados, correlacionando os diagnósticos situacionais às ações, entregas e impactos pretendidos para o período, além de estruturar o respectivo modelo de monitoramento.

A articulação entre esses instrumentos aproxima o planejamento da execução, viabilizando a mensuração das atividades desenvolvidas, das entregas produzidas e de sua efetiva contribuição para o alcance dos objetivos institucionais e governamentais.

Além desta introdução, o documento está estruturado da seguinte forma:

Metodologia e Conceitos: fundamentação técnico-metodológica adotada na elaboração do planejamento.

Identidade Organizacional: Missão, Visão e Valores da CGE.

Programas Institucionais: detalhamento das diretrizes consolidadas para o ciclo.

Diagnóstico Estratégico: análise de cenários por meio da Matriz SWOT.

Monitoramento: cartela consolidada de indicadores de desempenho.

Considerações Finais: recomendações decorrentes da experiência de formulação e implementação deste ciclo estratégico.

2. GUIA CONCEITUAL

CONCEITOS BÁSICOS	
Política pública	Conjunto de decisões, ações e instrumentos do Estado voltados ao enfrentamento de um problema público.
Problema	Situação negativa, relevante e passível de intervenção pública.
Teoria da mudança	Explica como e por que uma intervenção pode produzir os resultados esperados.
Árvore de problemas	Diagrama que organiza o problema central, suas causas e consequências.
Modelo lógico	Encadeamento entre recursos, operações, ações, produtos e resultados de uma intervenção.
Público-alvo	Grupo de pessoas, organizações ou instituições prioritariamente alcançado pelas ações.
Beneficiários	Pessoas, grupos ou instituições beneficiados direta ou indiretamente pela intervenção.
Recursos	Meios humanos, financeiros, materiais, tecnológicos e institucionais necessários à execução.
Operação	Frente de atuação que reúne ações relacionadas para alcançar os resultados do programa.
Ação	Atividade executada para produzir uma entrega prevista no planejamento.
Produto	Entrega direta e verificável resultante da execução das ações.
Resultado intermediário	Mudança que representa uma etapa necessária para o alcance do resultado final.
Resultado final	Mudança de maior alcance esperada com a intervenção.
Indicador estratégico	Mede resultados de maior relevância institucional ou governamental.
Indicador tático	Acompanha resultados intermediários e o desempenho das macrofunções.
Indicador operacional	Acompanha a execução das ações e a realização das entregas.
Meta	Valor ou condição esperada para um indicador em determinado período.

CONCEITOS BÁSICOS	
Evidência de comprovação	Registro ou fonte verificável que comprova a execução ou o resultado alcançado.
Periodicidade de monitoramento	Frequência definida para atualização e análise das informações.

3. METODOLOGIA

Para a elaboração deste planejamento, adotaram-se como referenciais metodológicos a Teoria do Programa e a Teoria da Mudança, articuladas à estrutura do Modelo Lógico. A Teoria do Programa explicita as hipóteses causais que sustentam a intervenção pública, demonstrando o nexo entre as medidas adotadas e a mitigação dos problemas identificados para a consecução dos resultados esperados. Por sua vez, a Teoria da Mudança amplia essa perspectiva ao representar os caminhos lógicos entre a situação inicial e os impactos pretendidos, com o devido mapeamento de pressupostos, riscos e fatores contextuais capazes de condicionar a efetividade da política.

O Modelo Lógico foi empregado para operacionalizar essa relação causal de forma estruturada e verificável. A partir da definição do problema central, de suas causas, consequências e públicos-alvo, estruturaram-se as operações, as ações, os produtos, os resultados intermediários e o impacto final de cada programa. Nesse arranjo, as operações representam as grandes frentes de atuação; as ações correspondem às atividades de responsabilidade das unidades; os produtos consubstanciam as entregas diretas; e os resultados traduzem as transformações almejadas. Essa arquitetura fundamentou, ainda, a definição de indicadores de desempenho, periodicidades, fontes de verificação e metas para o monitoramento contínuo da execução e dos resultados.

No âmbito da Controladoria-Geral do Estado de Sergipe (CGE), adotou-se de forma adaptada o roteiro metodológico do manual *"Como elaborar Modelo Lógico de Programa: um roteiro básico"*, do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Com base nas cartelas consolidadas, o escopo estratégico compreende sete programas institucionais: **I) Ouvidoria Presente; II) Ouvidoria Gerencial; III) Canal Fala Mulher; IV) Integridade Estadual; V) Auditoria Interna Governamental; VI) Controle Interno Governamental; VII) Regularidade Fiscal e VIII) Transparência Governamental.** O portfólio abrange as frentes de atuação essenciais afetas às macrofunções da CGE e às suas respectivas unidades responsáveis.



Quadro 1: Encontros para diagnóstico e levantamento documental

A primeira etapa consistiu no diagnóstico situacional e no levantamento documental das macrofunções. Nessa fase, procedeu-se ao mapeamento de leis, decretos, regulamentos e demais normas vigentes afetas às competências de cada área, bem como de documentos institucionais, fluxos de trabalho, relatórios e instrumentos preexistentes. As informações documentais foram complementadas por entrevistas e reuniões presenciais com as equipes, realizadas mediante alinhamento prévio. A sistematização desse material viabilizou a delimitação precisa do problema central, de suas causas e consequências, dos públicos-alvo das intervenções e do escopo de atuação da Controladoria-Geral do Estado (CGE).

A segunda etapa, procedeu-se à construção dos modelos lógicos. Os dados obtidos no diagnóstico foram estruturados em frentes de atuação, ações executáveis, entregas verificáveis e transformações esperadas. Nessa fase, buscou-se assegurar a consistência da cadeia de valor, garantindo que cada ação estivesse vinculada a pelo menos um produto, que estes contribuíssem para os resultados intermediários e que o conjunto convergisse para o resultado final de cada programa. Adicionalmente, foram mapeados os fatores externos e institucionais capazes de influenciar a implementação, com destaque para as variáveis

associadas à articulação interinstitucional, a deliberações estratégicas e à disponibilidade orçamentária.






Quadro 2: Encontros para modelagem dos programas e validação

A terceira etapa consistiu na validação técnica. As versões preliminares das árvores de problemas, dos modelos lógicos e dos indicadores foram submetidas às unidades responsáveis para revisão, aprimoramento e validação. As contribuições colhidas foram analisadas e incorporadas mediante critério de estrita compatibilidade com as competências legais, com a capacidade operacional das áreas e com a consistência da cadeia causal estabelecida. Esse processo viabilizou o refinamento de redações, a delimitação precisa de responsabilidades e a depuração de entregas que extrapolassem a governabilidade direta das equipes.

Na quarta etapa, procederam-se ao levantamento das principais necessidades de recursos e à elaboração de estimativas preliminares dos custos associados às

operações. Para tanto, considerou-se a natureza específica das atividades, abrangendo despesas com deslocamentos, eventos, capacitações, insumos materiais, comunicação, equipamentos, soluções tecnológicas e eventuais contratações de serviços.

4. MATRIZ SWOT

A análise SWOT sintetiza fatores internos e externos que podem influenciar o desempenho da CGE. A matriz organiza esses fatores em Forças e Fraquezas, relacionadas às capacidades e limitações institucionais, e Oportunidades e Ameaças, associadas às condições externas que podem favorecer ou dificultar o alcance dos objetivos.

FORÇAS S

- Competências e estrutura institucional fortalecidas pelo novo marco legal.
- Política Estadual de Integridade e Conformidade instituída.
- Código de Ética da CGE instituído.
- Experiência institucional consolidada em transparência e ouvidoria.
- Estruturação da SUBPOGE para apoio ao planejamento, orçamento e gestão estratégica das macrofunções.
- Apoio da alta administração.

FRAQUEZAS W

- Baixa maturidade institucional em gestão de riscos.
- Baixa padronização de processos e procedimentos.
- Fragilidade na produção e no uso de informações gerenciais.
- Insuficiência de sistemas informatizados e integrados em macrofunções estratégicas.
- Limitações de pessoal em áreas específicas.

OPORTUNIDADES O

- Ampliação da cooperação técnica com universidades e órgãos de controle.
- Participação em redes e agendas nacionais de governança, integridade, auditoria e gestão de riscos.
- Utilização de bases, sistemas e soluções externas de apoio ao monitoramento e à transparência.
- Modernização institucional apoiada por investimentos previstos no PROFISCO II.

AMEAÇAS T

- Resistência ou baixo engajamento de órgãos e entidades na implementação das iniciativas.
- Heterogeneidade da capacidade técnica das unidades setoriais.
- Dependência da qualidade e da tempestividade das informações prestadas por terceiros.
- Dependência de decisões administrativas, orçamentárias e legislativas externas à CGE.
- Crescimento das demandas sem expansão proporcional da capacidade operacional.

A análise evidencia que o fortalecimento institucional promovido pelo novo marco legal e pelas estruturas já existentes cria condições favoráveis para o avanço das macrofunções da CGE, mas a execução do planejamento dependerá especialmente do fortalecimento da gestão de riscos, da padronização de processos, da capacidade tecnológica e de pessoal e do engajamento dos órgãos e unidades setoriais.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

SETOR RESPONSÁVEL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
OUVIDORIA DO ESTADO DE SERGIPE	**Programa Ouvidoria Presente** Ampliar o acesso e a participação da sociedade por meio dos canais de ouvidoria, fortalecer o exercício do controle social e qualificar a atuação integrada da Rede de Ouvidorias.
	Programa Ouvidoria Gerencial Fortalecer a capacidade tecnológica, informacional e operacional da Ouvidoria-Geral e da Rede de Ouvidorias, aperfeiçoando o SE-Ouv, a gestão e a proteção das informações e as competências das equipes responsáveis pela atividade de ouvidoria.
OUVIDORIA SETORIAL DA MULHER	**Canal de Denúncias Fala Mulher** Fortalecer a capacidade institucional de prevenção e enfrentamento do assédio e da discriminação contra mulheres, ampliando o acesso ao Canal Fala Mulher e assegurando condições adequadas de acolhimento, registro, triagem e encaminhamento das denúncias.
SUBSECRETARIA DE INTEGRIDADE	**Programa de Integridade Estadual** Gerir a Política Estadual de Integridade e Conformidade Pública, orientar os órgãos na implantação dos programas, coordenar ações preventivas de ética e avaliar os programas de integridade de pessoas jurídicas de direito privado contratadas nos termos da legislação estadual.
SACIN DIRETORIA DE AUDITORIA INTERNA	**Programa de Auditoria Interna Governamental** Fortalecer e aperfeiçoar a Auditoria Interna Governamental por meio da padronização dos procedimentos, da incorporação da gestão de riscos, do uso de ferramentas tecnológicas e do desenvolvimento da capacidade técnica das equipes.
SACIN DIRETORIA DE CONTROLE INTERNO	**Programa de Controle Interno Governamental** Consolidar a governança do Sistema de Controle Interno por meio da padronização técnico-normativa das USCIs, da disseminação da gestão de riscos, do fortalecimento da atuação preventiva e do monitoramento de recomendações.
SACIN DIRETORIA DE REGULARIDADE FISCAL	**Programa de Regularidade Fiscal** Acompanhar preventivamente a regularidade fiscal, administrativa e econômico-financeira, comunicando pendências e monitorando as providências dos órgãos responsáveis.

6. INDICADORES PARA MONITORAMENTO

Os indicadores consolidam as principais medidas de acompanhamento dos programas institucionais. Suas fichas técnicas deverão registrar, quando aplicável, fonte de dados, periodicidade, responsável pela apuração, evidências e critérios utilizados no cálculo. Nas metas, **N/D** indica inexistência de série histórica, memória de cálculo ou dados e informações suficientemente consolidados para sua mensuração.

NOME DO INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIPO	FÓRMULA	PERIODICIDADE	META 2026.2	META 2027.1
Proporção de Elogios nas Manifestações de Elogio e Reclamação	Programa Ouvidoria Presente	TÁTICO	Elogios ÷ (Elogios + Reclamações) × 100	Trimestral	40%	60%
Índice de Satisfação dos Usuários com os Serviços Públicos	Programa Ouvidoria Presente	ESTRATÉGICO	Quantidade média de estrelas	Semestral	N/D	N/D
Taxa de Conclusão das Manifestações no Prazo Legal	Programa Ouvidoria Gerencial	TÁTICO	Manifestações concluídas dentro do prazo legal ÷ manifestações com prazo legal encerrado no período × 100	Trimestral	N/D	100%
Taxa de LAI concluídas dentro do prazo legal	Programa Ouvidoria Gerencial	TÁTICO	Manifestações concluídas dentro do prazo legal ÷ manifestações com prazo legal encerrado no período × 100	Trimestral	98%	98,5%
Índice de Satisfação com o Atendimento e a Apuração do Fala Mulher	Programa Fala Mulher	ESTRATÉGICO	Pontuação obtida nas dimensões avaliadas ÷ pontuação máxima possível × 100	Trimestral	N/D	75%
Taxa de Adesão ao Selo Lilás	Programa Fala Mulher	TÁTICO	Órgãos e entidades com Selo Lilás vigente ÷ total de órgãos e entidades sob governabilidade do Poder Executivo Estadual × 100	Semestral	N/D	50%
Taxa de Implementação de Programa de Integridade Pública	Programa de Integridade Estadual	ESTRATÉGICO	Órgãos com Programa de Integridade publicado e em conformidade com os critérios do INTEGRE-SE ÷ órgãos aderentes × 100	Semestral	>11,54%	50%
Taxa de Adesão ao INTEGRE-SE	Programa de Integridade Estadual	TÁTICO	Órgãos e entidades com adesão formalizada por portaria conjunta com a CGE ÷ total de órgãos e entidades elegíveis × 100	Trimestral	>0%	100%
Taxa de Certificação de Integridade Privada	Programa de Integridade Estadual	ESTRATÉGICO	(Quantidade de empresas certificadas no período i − Quantidade de empresas certificadas no período j) ÷ (Quantidade de empresas certificadas no período i)	Semestral	40 (+32,5%)	60 (+50%)

NOME DO INDICADOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	TIPO	FÓRMULA	PERIODICIDADE	META 2026.2	META 2027.1
IA-CM	Programa de Auditoria Interna Governamental	TÁTICO	Avaliação em 5 níveis de maturidade, considerando os KPAs atendidos. Quanto maior o nível, melhor.	Anual	Nível 1	Nível 1
Percentual de KPAs Atendidos no Nível-Alvo do IA-CM	Programa de Auditoria Interna Governamental	TÁTICO	KPAs atendidos no nível-alvo ÷ total de KPAs previstos para o nível-alvo × 100	Anual	N/D	N/D
Índice Médio de Atendimento aos Requisitos do RACI	Programa de Controle Interno Governamental	TÁTICO	Média dos percentuais de atendimento aos requisitos do RACI pelas unidades avaliadas	Semestral	N/D	75%
Taxa de Entrega do RACI	Programa de Controle Interno Governamental	TÁTICO	(Taxa média de RACI entregues pelos USCIs no semestre + Percentual de USCIs que entregaram USCIs no semestre) ÷ 2	Semestral	>62,5%	75%
Índice médio de Regularidade dos Órgãos Monitorados	Programa de Regularidade Fiscal	TÁTICO	Média dos índices de regularidade da administração direta e indireta	Trimestral	N/D	N/D
Índice de Transparência Estadual	Gestão Estratégica	ESTRATÉGICO	Indicador sintético composto pelos resultados das avaliações de transparência definidas pela CGE	Semestral	>80,8%	90%
Indicador de Efetividade da Gestão Estadual	Gestão Estratégica	ESTRATÉGICO	Indicador governamental composto por 7 dimensões: planejamento, gestão fiscal, educação, saúde, segurança pública, meio ambiente e desenvolvimento econômico	Anual	N/D	N/D
Índice Interno de Planejamento e Orçamento	Gestão Estratégica	OPERACIONAL	IP = execução consolidada das ações, produtos e metas monitorados; IO = execução do PPA e da LOA; Índice = síntese integrada de IP e IO	Trimestral	N/D	N/D

7. RECOMENDAÇÕES

A elaboração deste Planejamento Institucional permitiu estruturar as prioridades afetas às macrofunções da Controladoria-Geral do Estado (CGE) para o ciclo estratégico. O processo viabilizou a conversão de problemas e desafios setoriais em operações, ações, produtos, resultados e indicadores passíveis de monitoramento contínuo. A vivência deste ciclo evidenciou, ademais, oportunidades de aprimoramento a serem incorporadas tanto na fase de execução quanto nos futuros processos de planejamento.

Entre os principais aprendizados, destaca-se a relevância de estreitar o vínculo entre o planejamento e a rotina operativa das unidades. Para tanto, recomenda-se a formalização de atribuições com a definição inequívoca dos responsáveis por cada operação e produto, a fixação de prazos objetivos e o registro sistemático de evidências das entregas. O monitoramento periódico, mediante atualização na Plataforma digital, deverá subsidiar a identificação tempestiva de desvios, pendências e necessidades corretivas.

O acompanhamento dos indicadores deve observar a estrita separação entre os níveis operacional, tático e estratégico, preservando a coerência lógica entre as atividades executadas, os resultados intermediários e os impactos institucionais. Adicionalmente, as fichas técnicas detalham a fonte de dados, a fórmula de cálculo, a periodicidade, a unidade responsável pela apuração e as evidências requeridas, assegurando a robustez e a comparabilidade das informações.

Outro ponto nevrálgico reside no refinamento das estimativas de custos operacionais. O detalhamento de despesas relativas a eventos, capacitações, deslocamentos, soluções tecnológicas, equipamentos e contratações permitirá aferir com maior precisão a viabilidade das ações, aproximando o planejamento estratégico da gestão orçamentária da instituição. Essas informações subsidiarão, por conseguinte, a priorização de demandas nos instrumentos de planejamento e orçamento do Estado.

Recomenda-se a manutenção do suporte técnico da Subsecretaria de Orçamento, Planejamento e Gestão Estratégica (SUBPOGE) às unidades setoriais ao longo da execução, sobretudo na atualização de metas, indicadores e prazos. A realização de revisões semestrais do planejamento constituirá o mecanismo adequado para consolidar os resultados aferidos, registrar entregas finalizadas, realinhar ações que tenham perdido aderência operacional e absorver variáveis conjunturais relevantes.

Por fim, a experiência acumulada neste ciclo servirá de alicerce para o aperfeiçoamento dos próximos instrumentos de planejamento. Recomenda-se a participação ativa da CGE desde as fases iniciais de formulação do Plano

Plurianual (PPA) e do Planejamento Estratégico Governamental, de modo a assegurar a articulação sistêmica das prioridades, metas e necessidades do órgão. Sugere-se, ainda, a ampliação do engajamento interno por meio de oficinas e reuniões colaborativas. Assim, o Planejamento Institucional consolida-se como um instrumento dinâmico de organização de prioridades, controle de execução e suporte à tomada de decisão, fortalecendo a atuação integrada da CGE no âmbito do Poder Executivo Estadual.

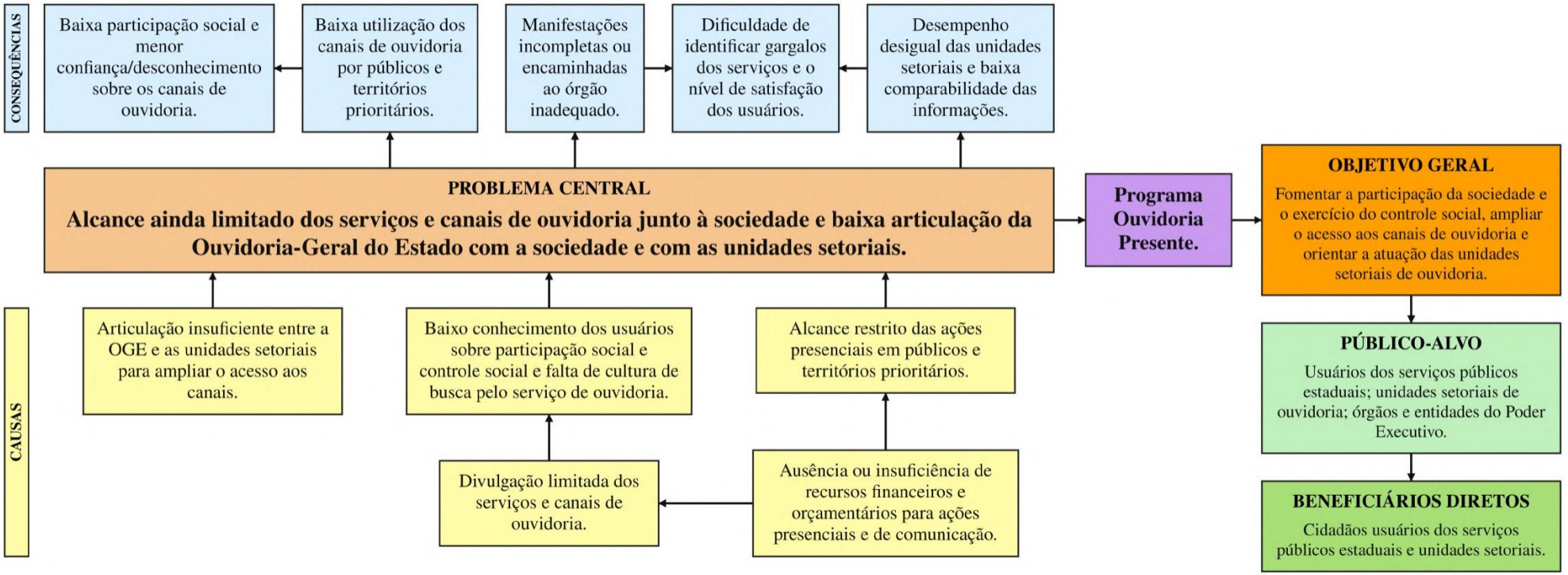
8.

8. ANEXOS

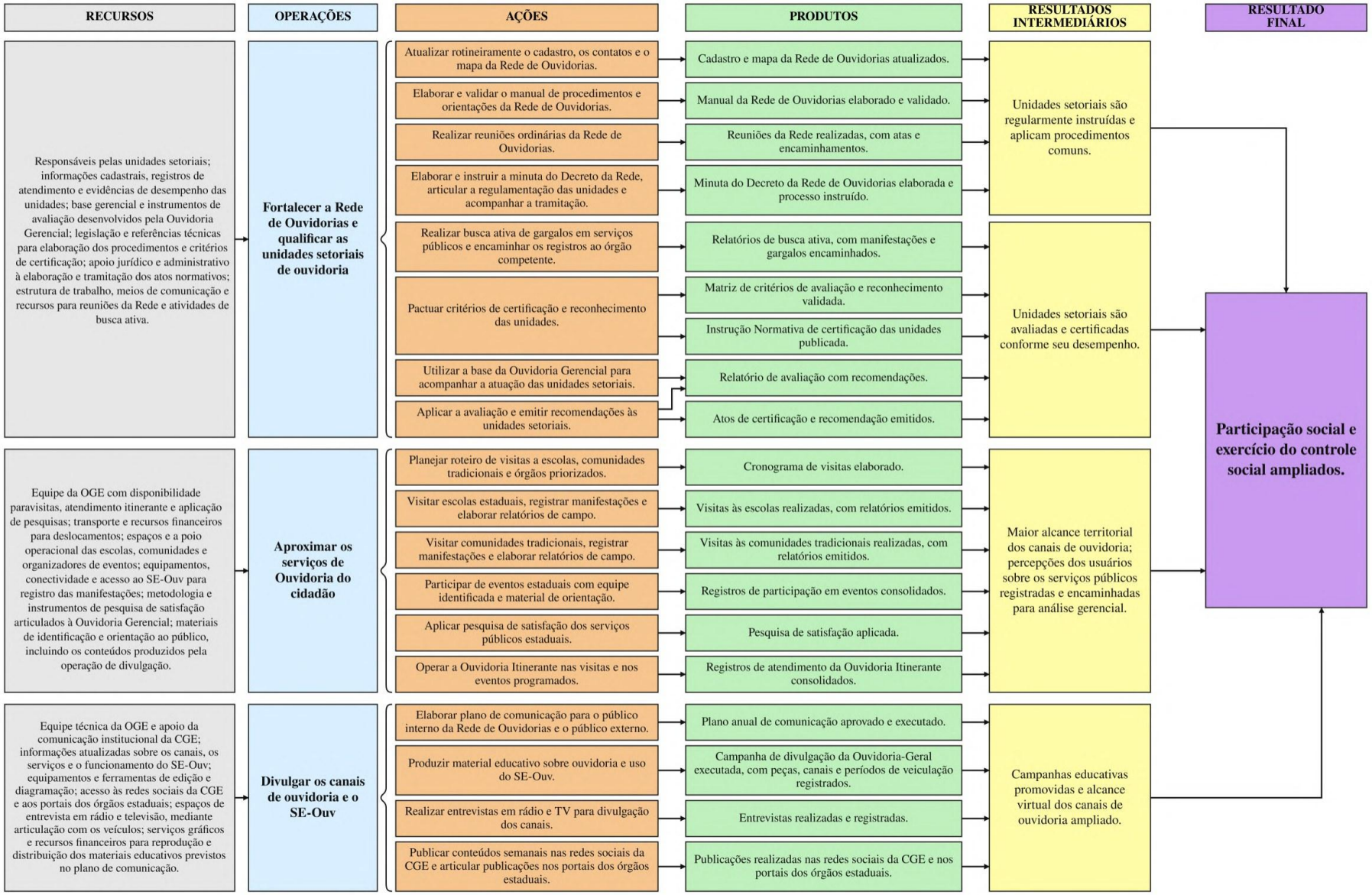
Os anexos a seguir apresentam, para cada programa institucional, a árvore de problemas e o respectivo modelo lógico construídos durante a elaboração deste plano.

ANEXO I	Programa Ouvidoria Presente — Árvore de problemas
ANEXO II	Programa Ouvidoria Presente — Modelo lógico
ANEXO III	Programa Ouvidoria Gerencial — Árvore de problemas
ANEXO IV	Programa Ouvidoria Gerencial — Modelo lógico
ANEXO V	Programa Canal de Denúncias Fala Mulher — Árvore de problemas
ANEXO VI	Programa Canal de Denúncias Fala Mulher — Modelo lógico
ANEXO VII	Programa de Integridade Estadual — Árvore de problemas
ANEXO VIII	Programa de Integridade Estadual — Modelo lógico
ANEXO IX	Programa de Fortalecimento e Governança da Rede de Controle Interno e USCIs — Árvore de problemas
ANEXO X	Programa de Fortalecimento e Governança da Rede de Controle Interno e USCIs — Modelo lógico
ANEXO XI	Programa de Fortalecimento e Aperfeiçoamento da Auditoria Interna — Árvore de problemas
ANEXO XII	Programa de Fortalecimento e Aperfeiçoamento da Auditoria Interna — Modelo lógico
ANEXO XIII	Programa de Regularidade Fiscal (PROREFI) — Árvore de problemas
ANEXO XIV	Programa de Regularidade Fiscal (PROREFI) — Modelo lógico

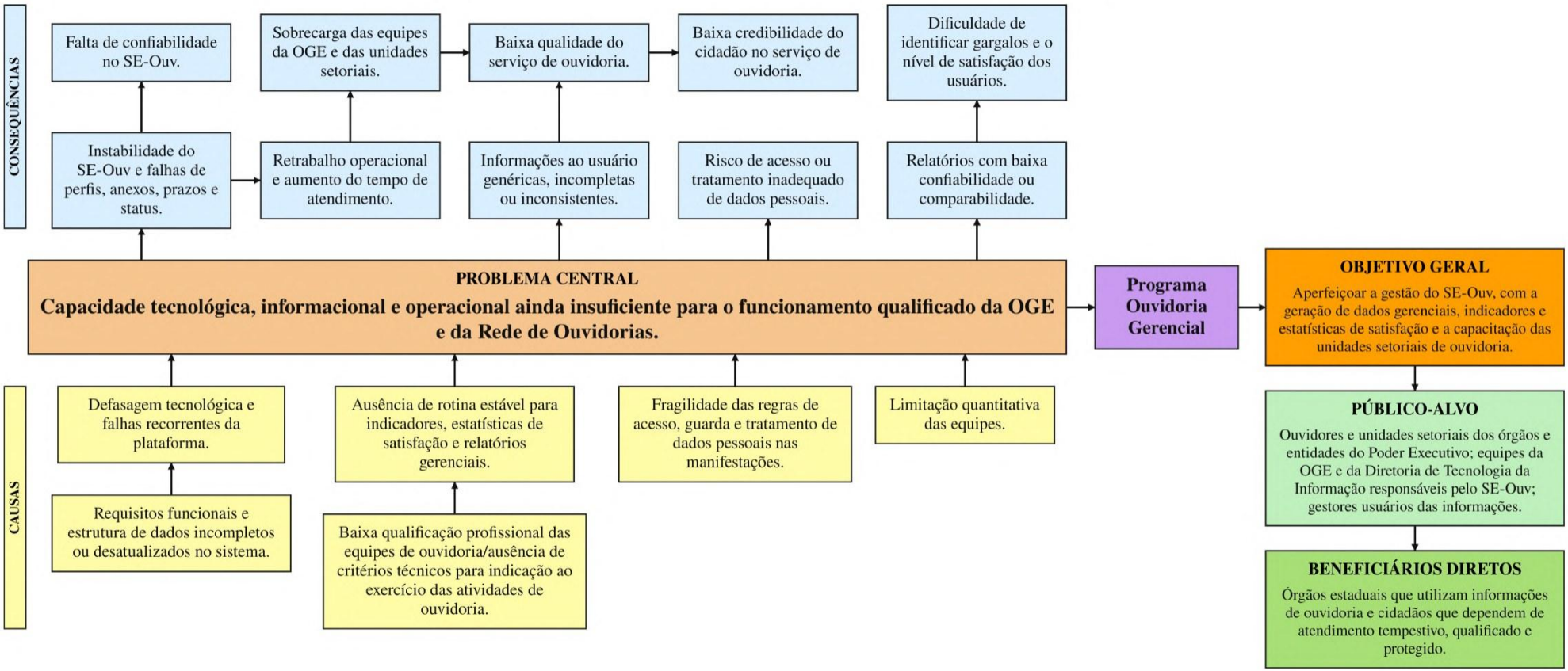
PROGRAMA OUVIDORIA PRESENTE — ÁRVORE DE PROBLEMAS



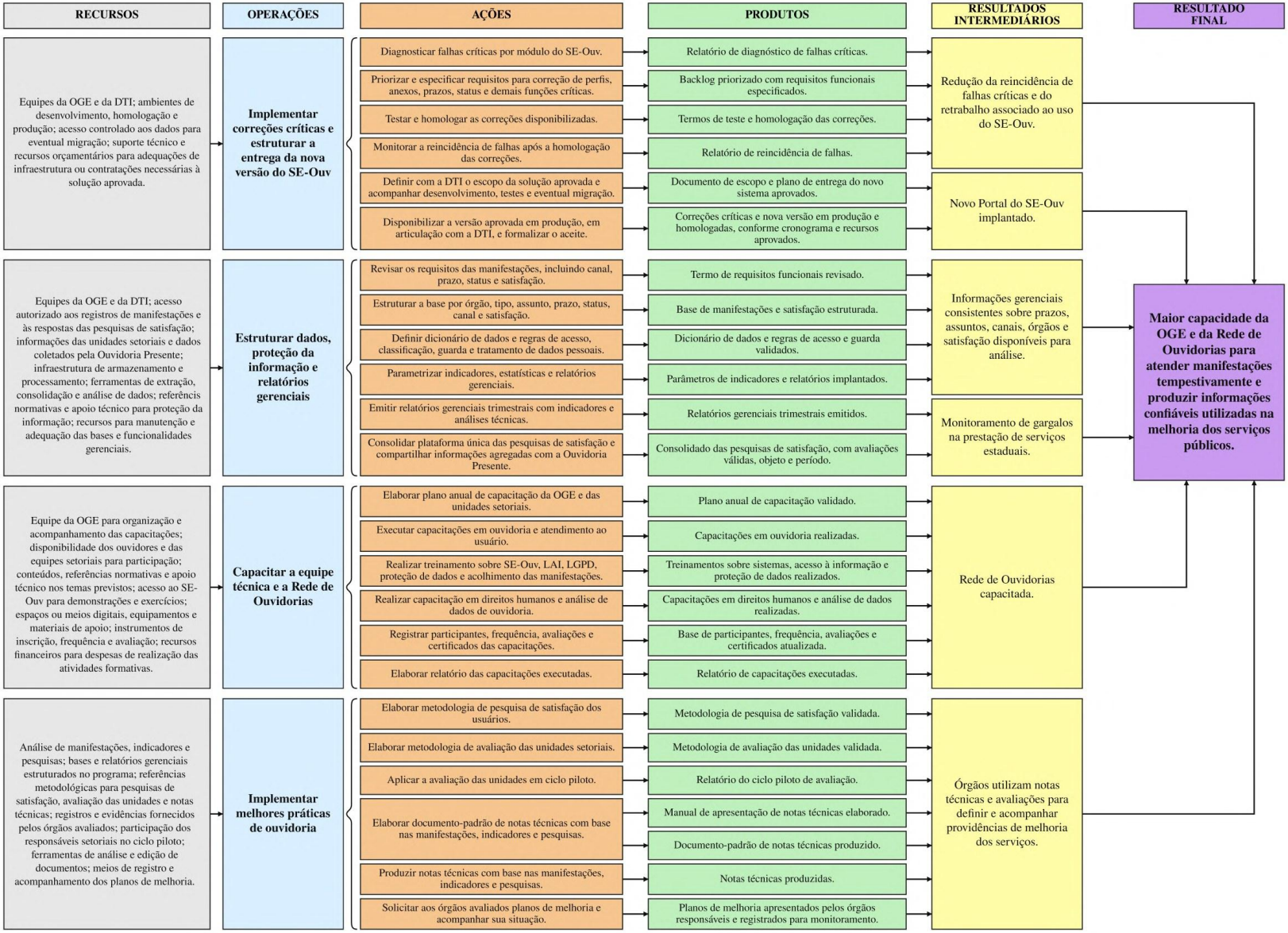
PROGRAMA OUVIDORIA PRESENTE — MODELO LÓGICO



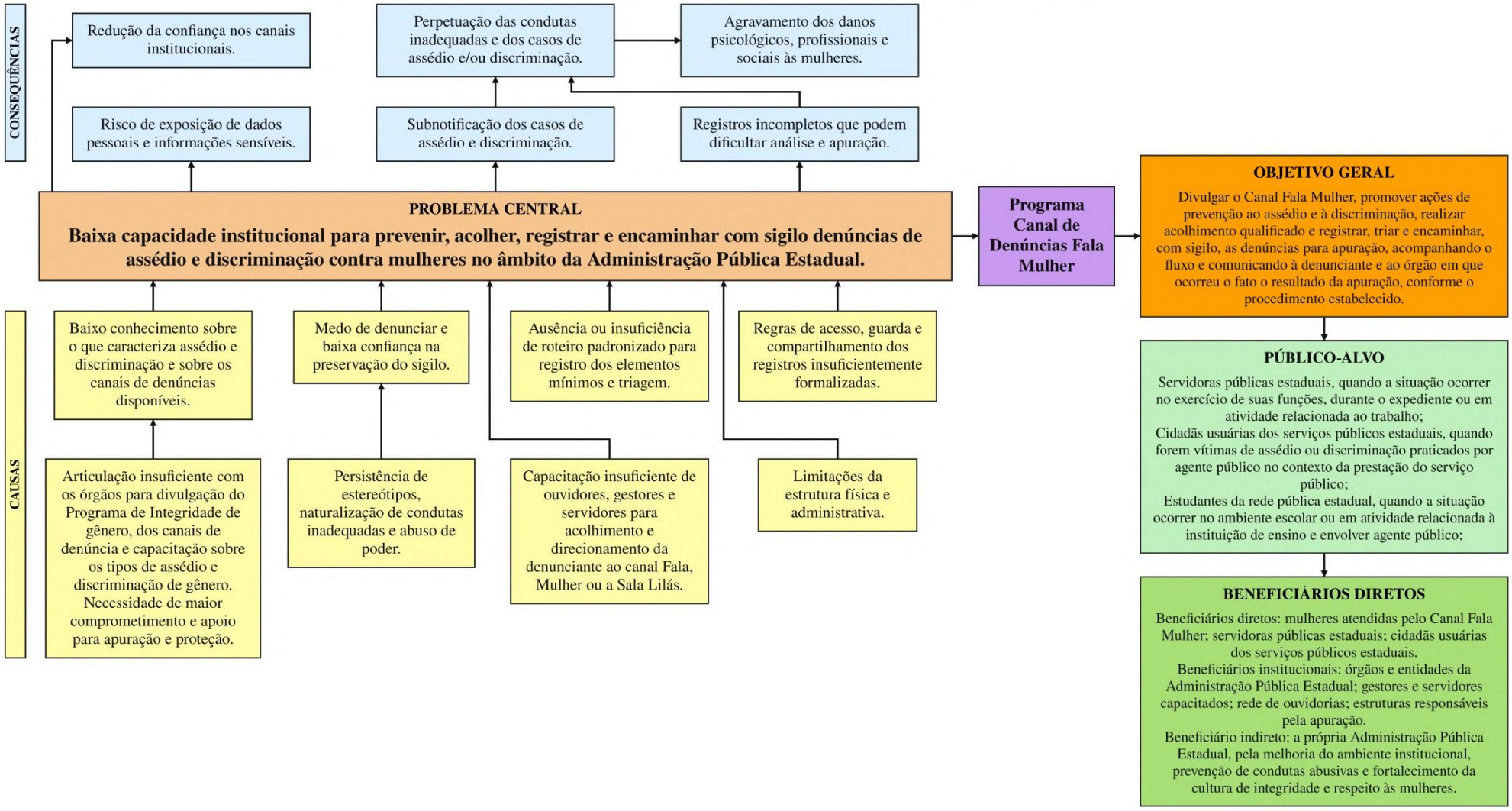
PROGRAMA OUVIDORIA GERENCIAL — ÁRVORE DE PROBLEMAS



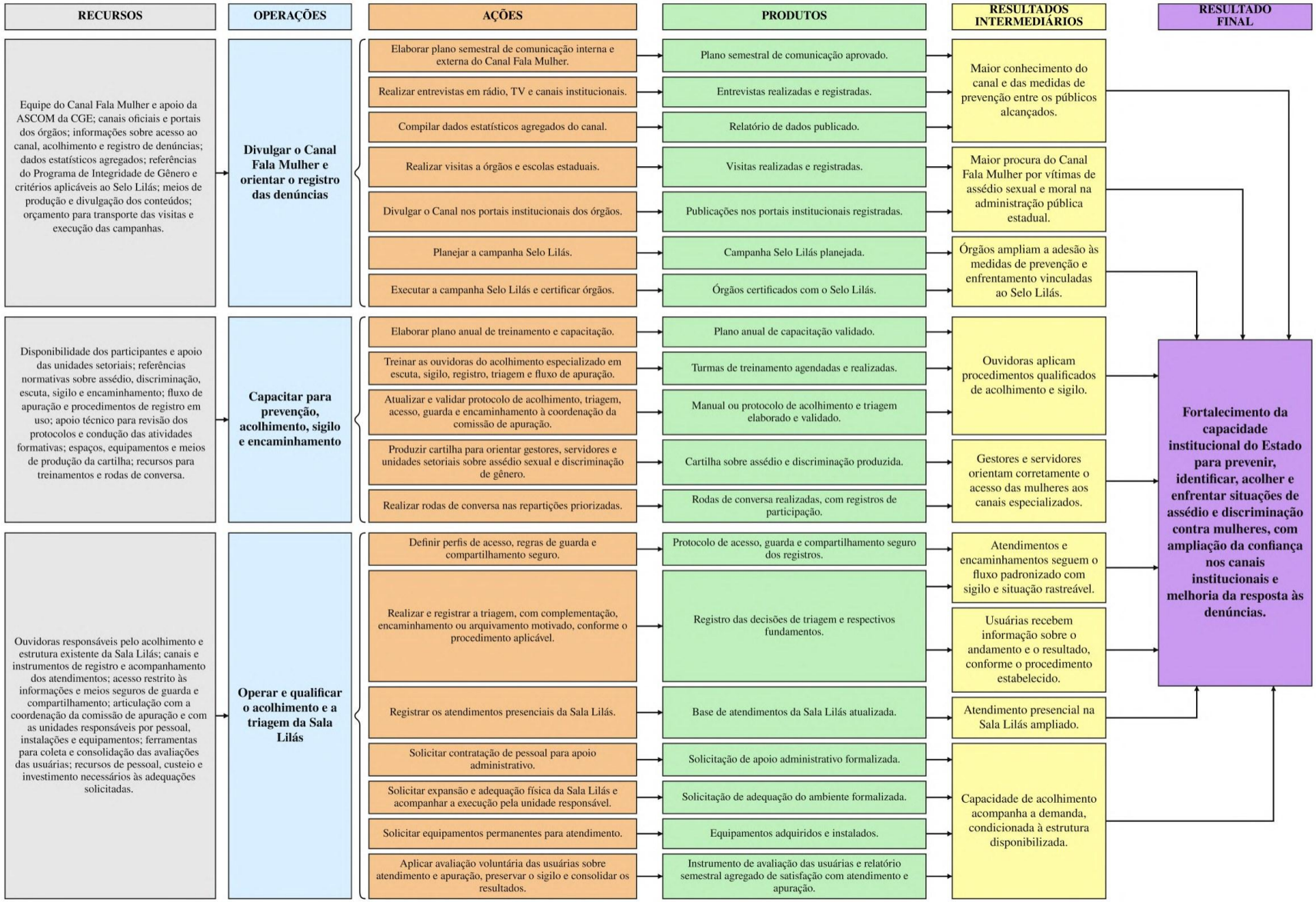
PROGRAMA OUVIDORIA GERENCIAL — MODELO LÓGICO



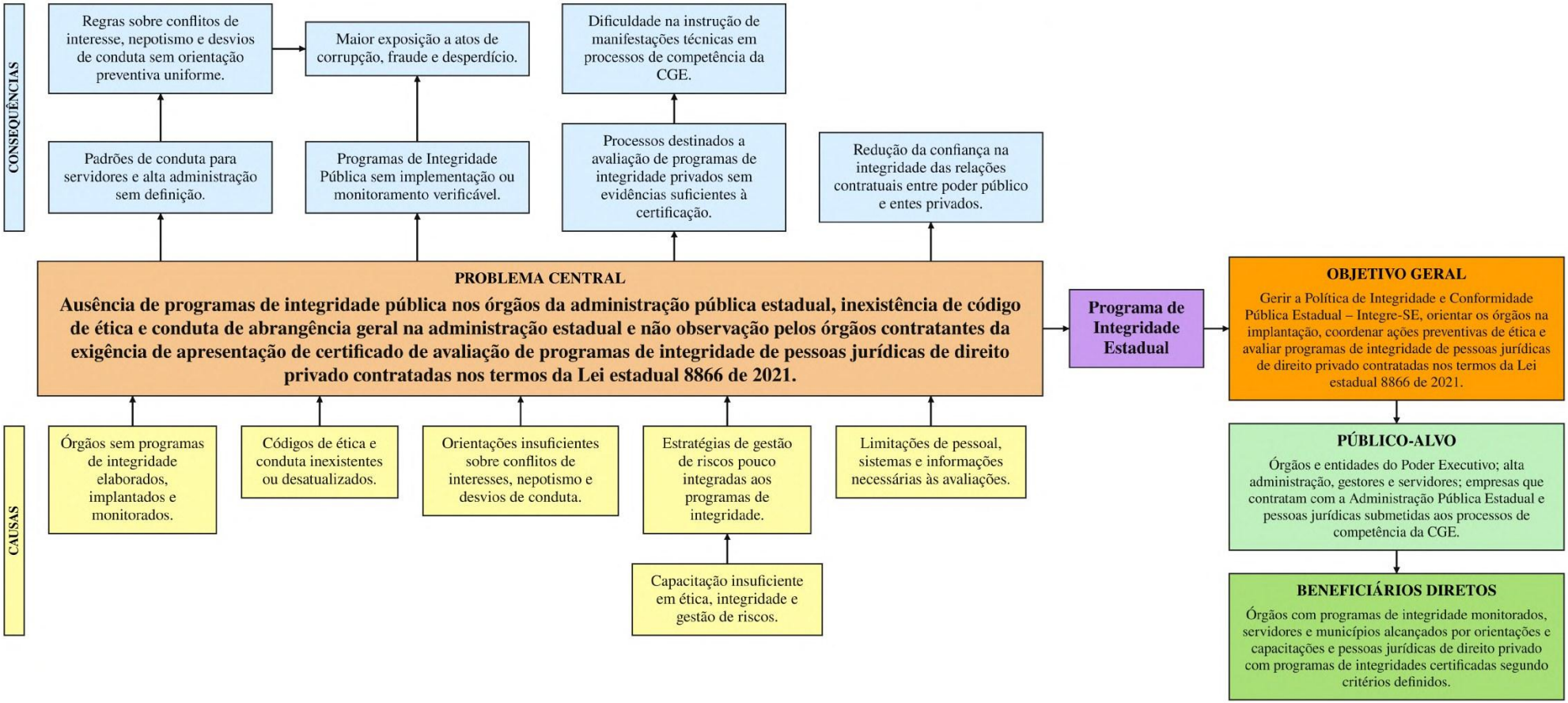
PROGRAMA CANAL DE DENÚNCIAS FALA MULHER — ÁRVORE DE PROBLEMAS



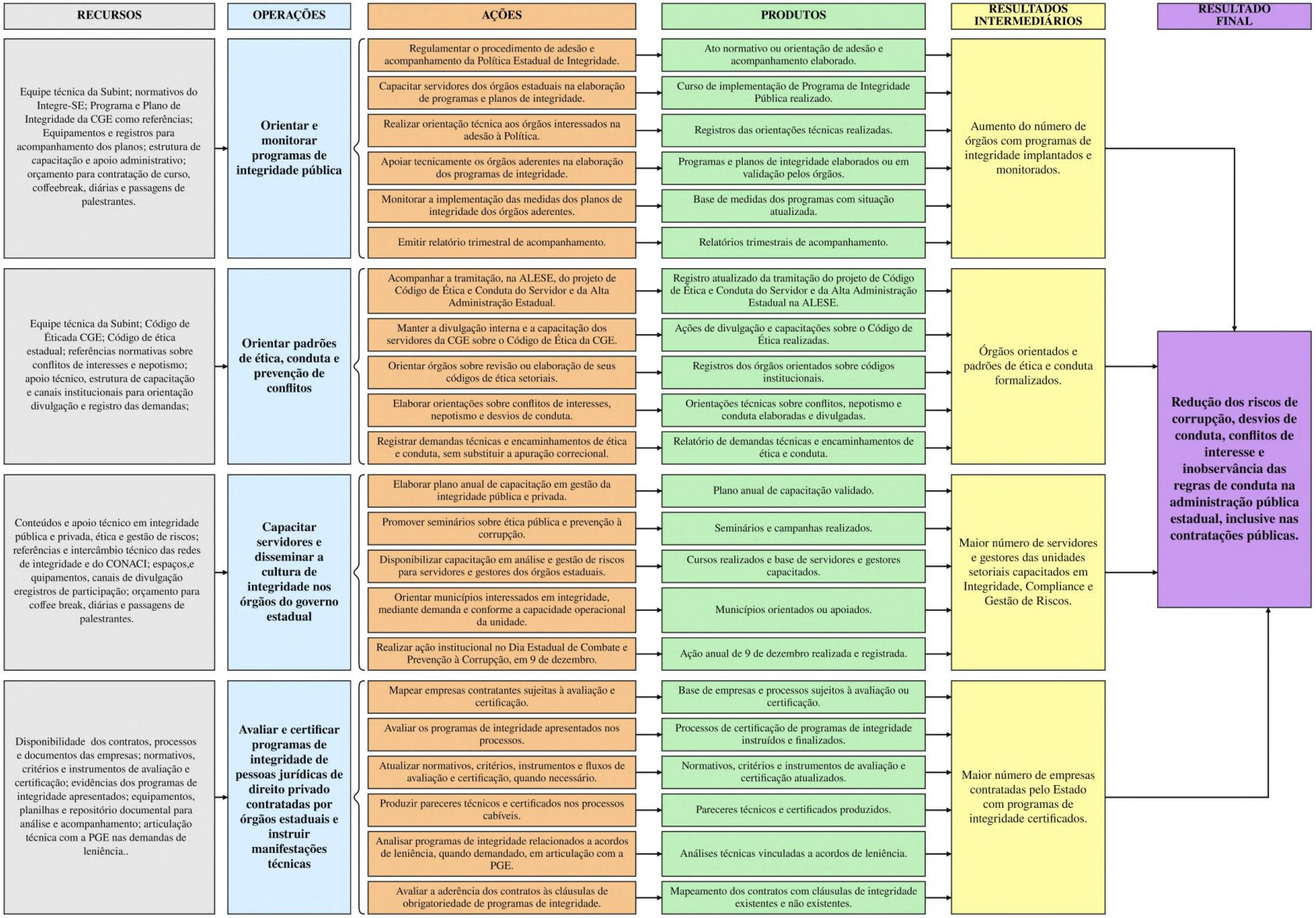
PROGRAMA CANAL DE DENÚNCIAS FALA MULHER — MODELO LÓGICO



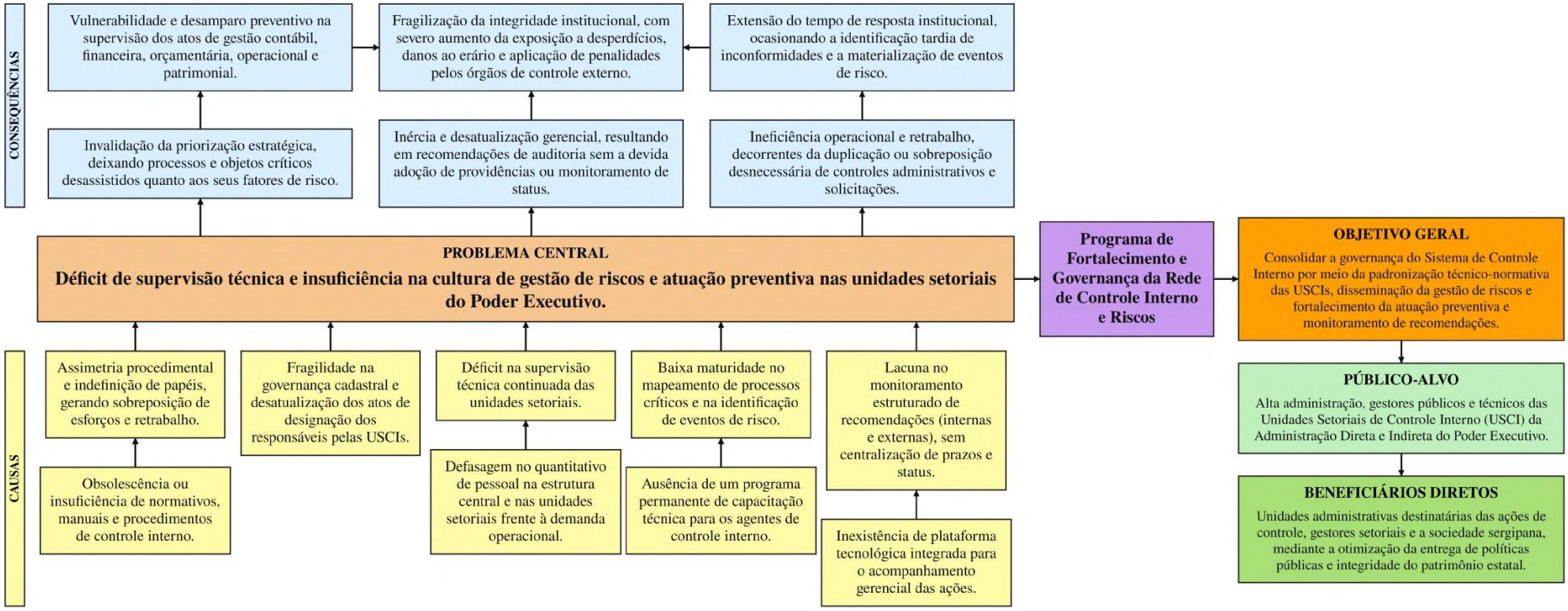
PROGRAMA DE INTEGRIDADE ESTADUAL — ÁRVORE DE PROBLEMAS



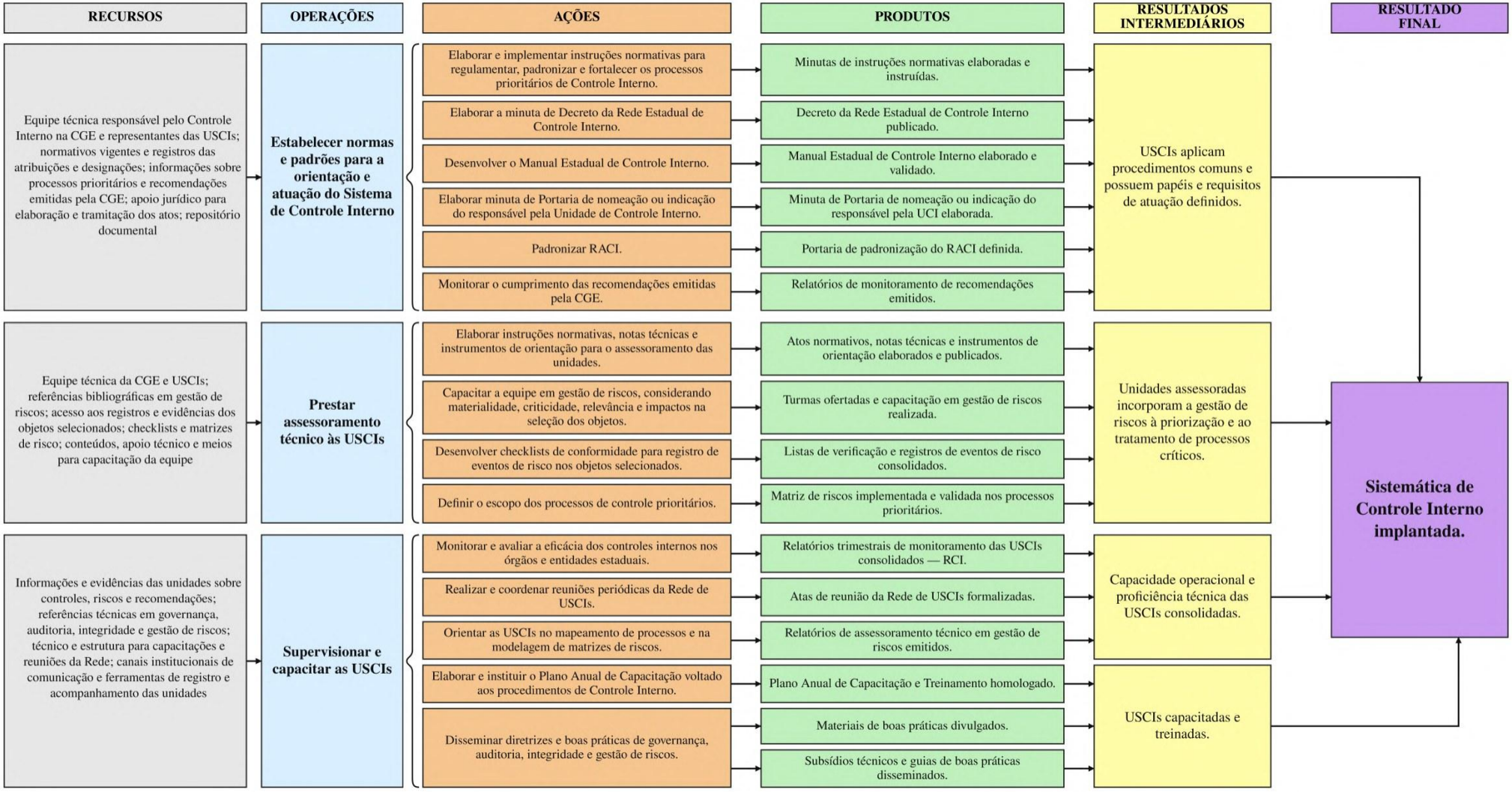
PROGRAMA DE INTEGRIDADE ESTADUAL — MODELO LÓGICO



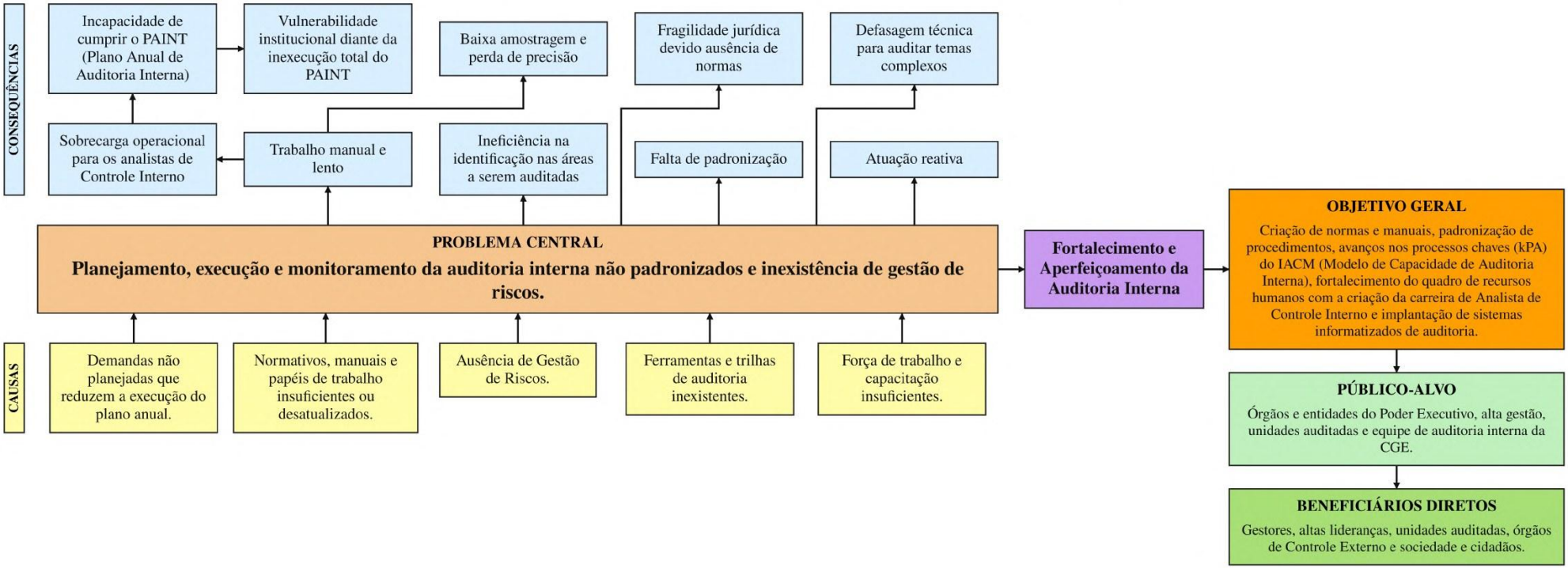
PROGRAMA DE FORTALECIMENTO E GOVERNANÇA DA REDE DE CONTROLE INTERNO E RISCOS — ÁRVORE DE PROBLEMAS



FORTALECIMENTO E GOVERNANÇA DA REDE DE CONTROLE INTERNO E RISCOS — MODELO LÓGICO



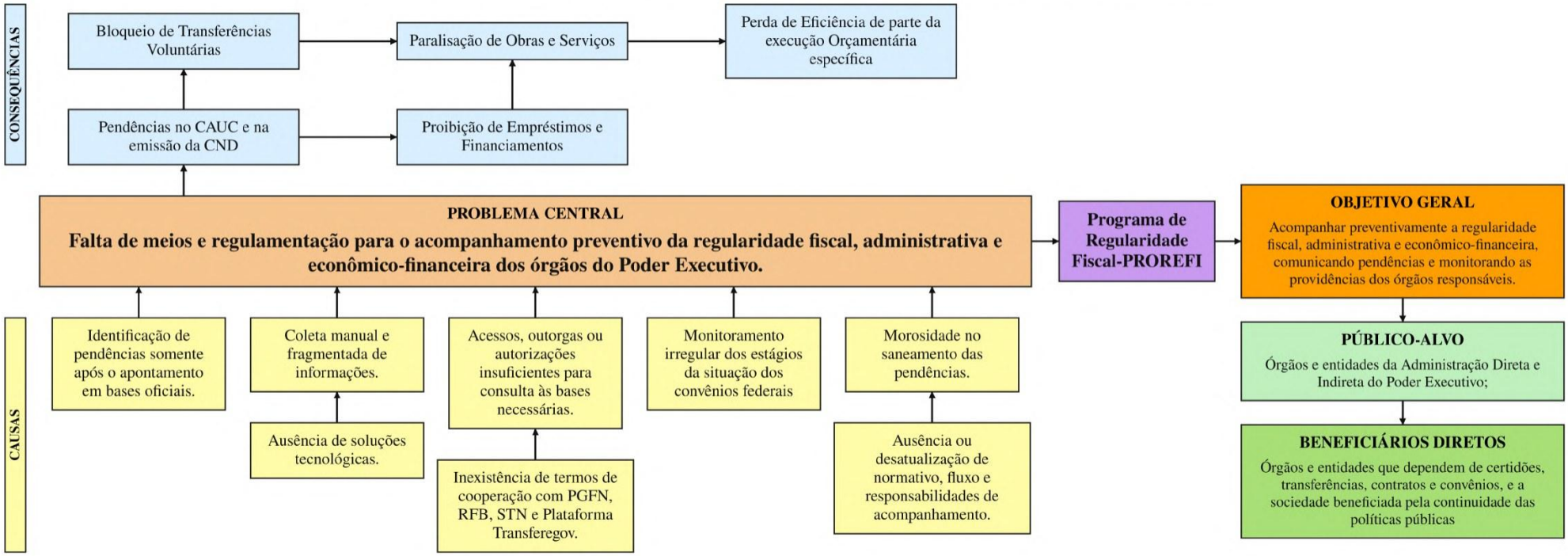
FORTALECIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DA AUDITORIA INTERNA — ÁRVORE DE PROBLEMAS



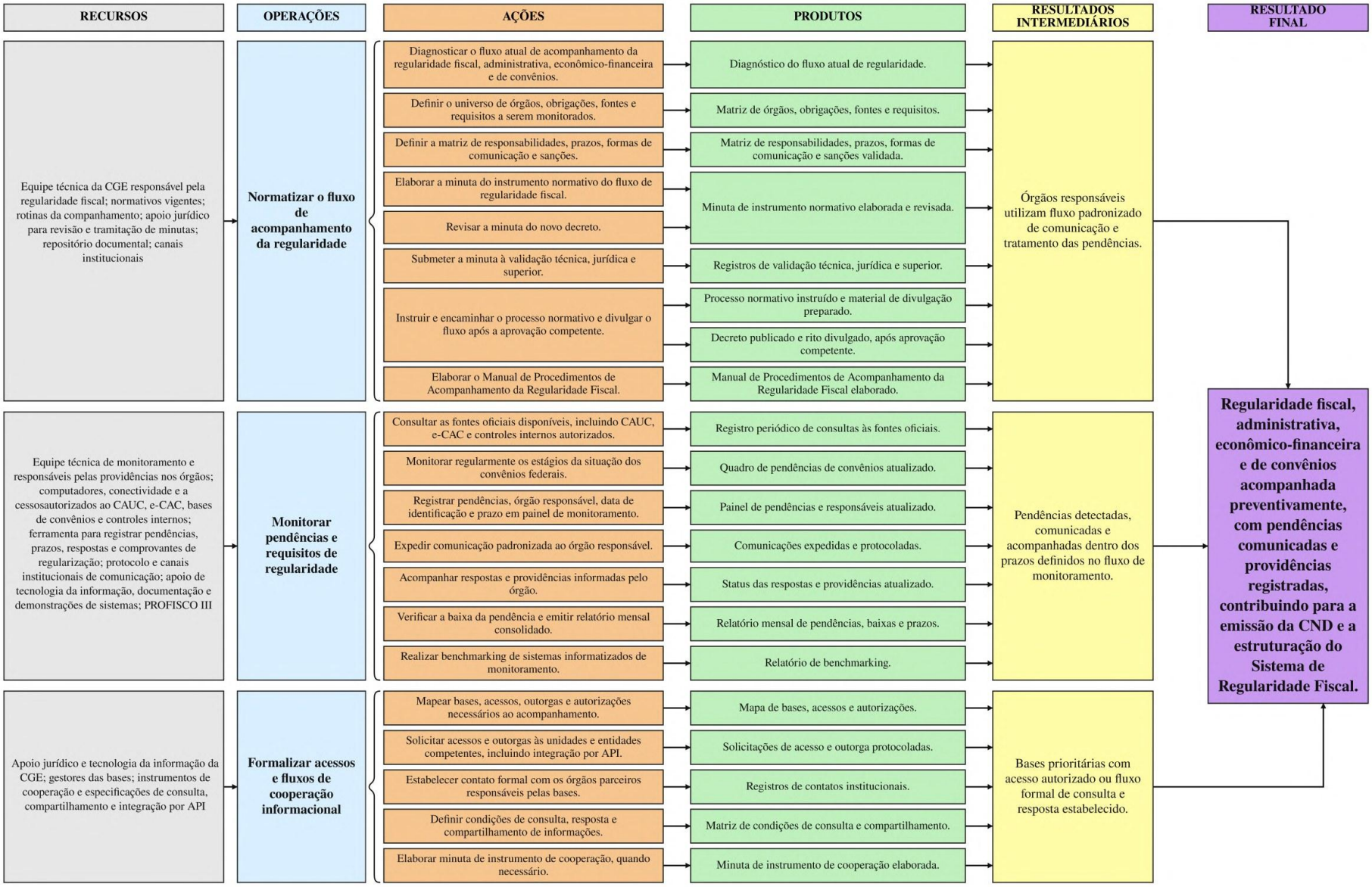
FORTALECIMENTO E APERFEIÇOAMENTO DA AUDITORIA INTERNA — MODELO LÓGICO



PROGRAMA DE REGULARIDADE FISCAL-PROREFI — ÁRVORE DE PROBLEMAS



PROGRAMA DE REGULARIDADE FISCAL (PROREFI) — MODELO LÓGICO



CONTROLADORIA-GERAL
DO ESTADO



SERGIPE
GOVERNO DO ESTADO