



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

2011-2015

ANEXO I À RESOLUÇÃO Nº 02/2011

O sucesso nasce da paixão, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.

José de Alencar (1829 - 1877)



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL DO TRIBUNAL DE CONTAS
DO ESTADO DE SÃO PAULO
2011-2015

Composição 2010

Presidente:

Conselheiro Fulvio Julião Biazzi

Vice-Presidente:

Conselheiro Cláudio Ferraz de Alvarenga

Corregedor:

Conselheiro Renato Martins Costa

Membros:

Conselheiro Antonio Roque Citadini
Conselheiro Eduardo Bittencourt Carvalho
Conselheiro Edgard Camargo Rodrigues
Conselheiro Robson Marinho

Composição 2011

Presidente:

Conselheiro Cláudio Ferraz de Alvarenga

Vice-Presidente:

Conselheiro Renato Martins Costa

Corregedor:

Conselheiro Robson Marinho

Membros:

Conselheiro Antonio Roque Citadini
Conselheiro Eduardo Bittencourt Carvalho
Conselheiro Edgard Camargo Rodrigues
Conselheiro Fulvio Julião Biazzi

Direção Geral e Departamentos

Secretaria Diretoria-Geral - SDG

Sérgio Ciquera Rossi

Departamento Geral de Administração - DGA

Carlos Magno de Oliveira

Departamento de Tecnologia da Informação - DTI

Fernando de Macedo Duarte

Departamento de Supervisão da Fiscalização I – DSF I

Alexandre Teixeira Carsola

Departamento de Supervisão da Fiscalização II – DSF II

Pedro Issamu Tsuruda



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	4
2. REFERENCIAL METODOLÓGICO.....	4
3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	6
3.1. MISSÃO	6
3.2. VISÃO DE FUTURO	7
4. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	9
4.1. MAPA ESTRATÉGICO	9
4.2. DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	25
5.1. VISÃO GERAL E DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA	25
5.2. ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	26
5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA – RAEs	27



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



1. APRESENTAÇÃO

Foram múltiplas as razões para que o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCE-SP) iniciasse um Ciclo de Gestão Estratégica - mudanças sociais e na gestão pública ocorridas desde a publicação de seu Estatuto em 1993; adesão do TCE-SP ao Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros – PROMOEX, que vem fomentando ações de modernização em todas as Cortes; harmonização das diversas iniciativas de aprimoramento da gestão e atualização tecnológica e avaliação de impacto e de necessidades de adequação considerando o projeto de Lei de Responsabilidade Orçamentária que atualmente tramita no Senado Federal, são algumas delas.

A Gestão Estratégica proporciona ferramentas para o estabelecimento de objetivos e alcance de resultados sustentáveis, desenvolvendo todo o potencial da organização. É um processo participativo de busca do consenso, englobando o planejamento, a execução, o monitoramento, o controle e a avaliação das ações.

O papel do Planejamento Estratégico e, na sua sequência, da Gestão Estratégica, é aumentar a efetividade organizacional por meio de melhores escolhas e melhor execução de suas ações.

Para assessorá-lo no desenvolvimento do seu planejamento estratégico o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo contratou a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAAP).

Os serviços relativos a este projeto compreenderam, basicamente, a Formulação e Tradução da Estratégia, incluindo o Mapa Estratégico, com indicadores, metas e iniciativas estratégicas e as recomendações para estruturação das instâncias decisórias e de execução.

2. REFERENCIAL METODOLÓGICO

A Gestão Estratégica é a articulação dos ativos de uma organização, visando definir e alcançar uma visão de futuro, cumprindo sua missão constitucional e alcançando todo seu potencial. Sua implantação ocorre em três etapas, sendo a primeira a de Formulação da Estratégia, onde são estabelecidas as declarações estratégicas (Missão e Visão de Futuro) e a análise situacional do ambiente interno (Pontos Fortes e Fracos) e do ambiente externo (Ameaças e Oportunidades).



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



A segunda etapa é a Tradução da Estratégia, quando a Visão de Futuro é traduzida em objetivos estratégicos, indicadores e metas e são definidas as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar essas metas, construindo assim o chamado Mapa Estratégico.

A terceira etapa é a de Execução da Estratégia, com a implantação das iniciativas estratégicas e o monitoramento contínuo, controle e avaliação de seus resultados.

Esse processo está esquematizado na figura abaixo.

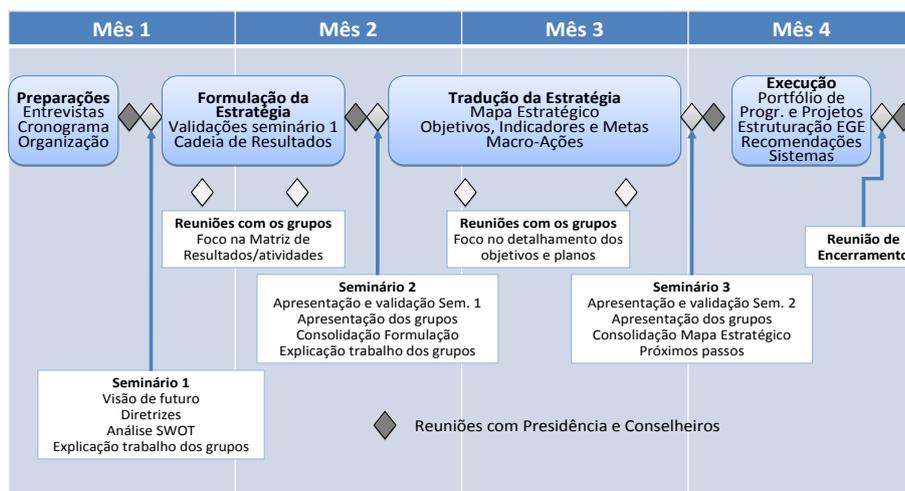


As atividades desenvolvidas com a participação da consultoria compreenderam, basicamente, a Formulação e Tradução da Estratégia, incluindo o Mapa Estratégico, com indicadores, metas e iniciativas estratégicas além das recomendações para estruturação da Gestão Estratégica neste Tribunal de Contas.

O quadro a seguir sintetiza o escopo do trabalho realizado:



Visão Geral – Projeto TCE-SP



3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A primeira fase do planejamento estratégico destina-se à Formulação da Estratégia, com o objetivo de assegurar um entendimento uniforme da Missão da organização e estabelecer uma Visão de Futuro compartilhada.

Nessa fase foram feitas:

- a análise interna, para determinar os pontos fortes e os pontos fracos;
- a análise externa, voltada a identificar as oportunidades e ameaças provenientes de tendências e mudanças externas;
- a declaração de missão por meio da construção de um texto conciso, para expressar a razão de ser do Tribunal de forma clara, para todo o seu público alvo;
- estabelecimento da visão de futuro por meio da construção de um texto conciso, para expressar o estado futuro; o que o Tribunal pretende alcançar ao final do horizonte de planejamento.

3.1. MISSÃO

A Missão de uma organização é a sua razão de ser. Representa o ponto de partida da gestão estratégica.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



A Declaração de Missão é um texto conciso, que resume a Missão da organização para o público externo - *outras instituições e a sociedade em geral*.

Para implantar a gestão estratégica é essencial um entendimento compartilhado e uniforme da Missão por todos os servidores.

Desta forma, foram levantados os conteúdos básicos da Missão, divididos em “o que” o TCE-SP faz e “para que” faz. Esses conteúdos, listados a seguir, representam o entendimento de todo o grupo de servidores que atuou neste planejamento sobre o papel do TCE-SP e nortearam a elaboração da Declaração de Missão:

O que o TCE-SP faz:

- 1 – fiscaliza a aplicação dos recursos e a guarda do patrimônio públicos, utilizados ou repassados por entes estaduais e municipais, exceto os da capital do Estado, nos termos do artigo 2º da Lei Complementar nº 709/93;
- 2 – orienta os responsáveis quanto à correta aplicação dos recursos públicos;
- 3 – avalia a própria atuação verificando o resultado de sua atuação finalística;
- 4 – aplica sanções administrativas e
- 5 – é canalizador da transparência quanto ao uso dos recursos públicos.

Para que faz:

- 1 – para melhorar/otimizar a utilização dos recursos públicos;
- 2 – para zelar pela legalidade dos atos públicos;
- 3 – para possibilitar o controle social e
- 4 – para demonstrar resultados obtidos com a aplicação dos recursos públicos visando benefícios efetivos à sociedade (execução e impacto).

A Declaração de Missão, aprovada pelo TCE-SP é:

“FISCALIZAR E ORIENTAR PARA O BOM E TRANSPARENTE USO DOS RECURSOS PÚBLICOS EM BENEFÍCIO DA SOCIEDADE.”

3.2. VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro é uma projeção que a organização faz de si, para um determinado horizonte de planejamento. É a “Linha de Chegada” da Gestão Estratégica; é sua aspiração desafiadora, mas exequível. O horizonte de



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



planejamento de cinco anos foi estabelecido em consenso. A Declaração de Visão, ou simplesmente Visão, é um texto conciso, a ser utilizado principalmente para motivação e alinhamento institucional, demonstrando todo o potencial que a organização deseja realizar, cumprindo sua missão.

Para desenvolver a Visão de Futuro foram levantados os pontos essenciais para compor o futuro almejado para o TCE-SP e o estágio a ser alcançado até 2015:

1. Imagem positiva perante a sociedade;
2. Fiscalização em tempo real (entendendo “tempo real” como “no decorrer do exercício”) e celeridade na atuação (preventiva);
3. Auditoria de resultados - apontando problemas e recomendando ações de melhoria e
4. Capacidade de aferir a efetividade dos programas governamentais e a satisfação social (em relação à proposta do programa).

A Visão de Futuro proposta pelo TCE-SP é a seguinte:

“FISCALIZAR, ORIENTAR E DIVULGAR, EM TEMPO REAL, O USO DOS RECURSOS PÚBLICOS, PRIORIZANDO A AUDITORIA DE RESULTADOS E A AFERIÇÃO DA SATISFAÇÃO SOCIAL, CONSOLIDANDO UMA IMAGEM POSITIVA PERANTE A SOCIEDADE.”

Observação importante: a expressão “em tempo real” deve ser entendida no sentido da concretude e atualidade, ou seja, as ações de controle devem acontecer no decorrer do exercício em curso.

As questões críticas elencadas para alcançar a Visão de Futuro proposta são:

- 1 – racionalização e desburocratização de procedimentos;
- 2 – capacitação e valorização dos recursos humanos;
- 3 – adequação e racionalização dos recursos organizacionais;
- 4 – implantação do processo digital;
- 5 – aperfeiçoamento da divulgação das ações do Tribunal;
- 6 – capacitação e adesão dos jurisdicionados aos padrões de trabalho do Tribunal;
- 7 – ampliação e aperfeiçoamento da integração entre os setores da Casa.



4. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA

4.1. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico apresenta, de forma sucinta, os objetivos estratégicos definidos como fundamentais para que se alcance a Visão de Futuro. Os objetivos estratégicos aparecem no Mapa, agrupados sob quatro perspectivas:

- **Resultados** – que são os objetivos finalísticos da organização, os impactos que o TCE-SP espera que suas ações (produtos e serviços) tenham sobre o ambiente externo à organização, ou seja, sobre a sociedade. Esta perspectiva está relacionada à efetividade das ações do TCE-SP, ou seja, o valor das ações do TCE-SP para a sociedade;
- **Entregas** – que são os produtos/serviços realizados pelo TCE-SP por meio dos quais se dará a consecução dos **Resultados** esperados. Esta perspectiva está relacionada à eficácia das ações do TCE-SP;
- **Processos** – que são os métodos ou a forma como o TCE-SP realiza suas atividades. Esta perspectiva está relacionada à eficiência do TCE-SP na realização dos produtos e serviços de sua competência;
- **Meios** – que são os recursos com os quais o TCE-SP conta para desenvolver seus processos de trabalho, produzindo os produtos e serviços de sua competência. É a Capacidade e a Competência Organizacional para realizar os processos (pessoas, instalações etc.).

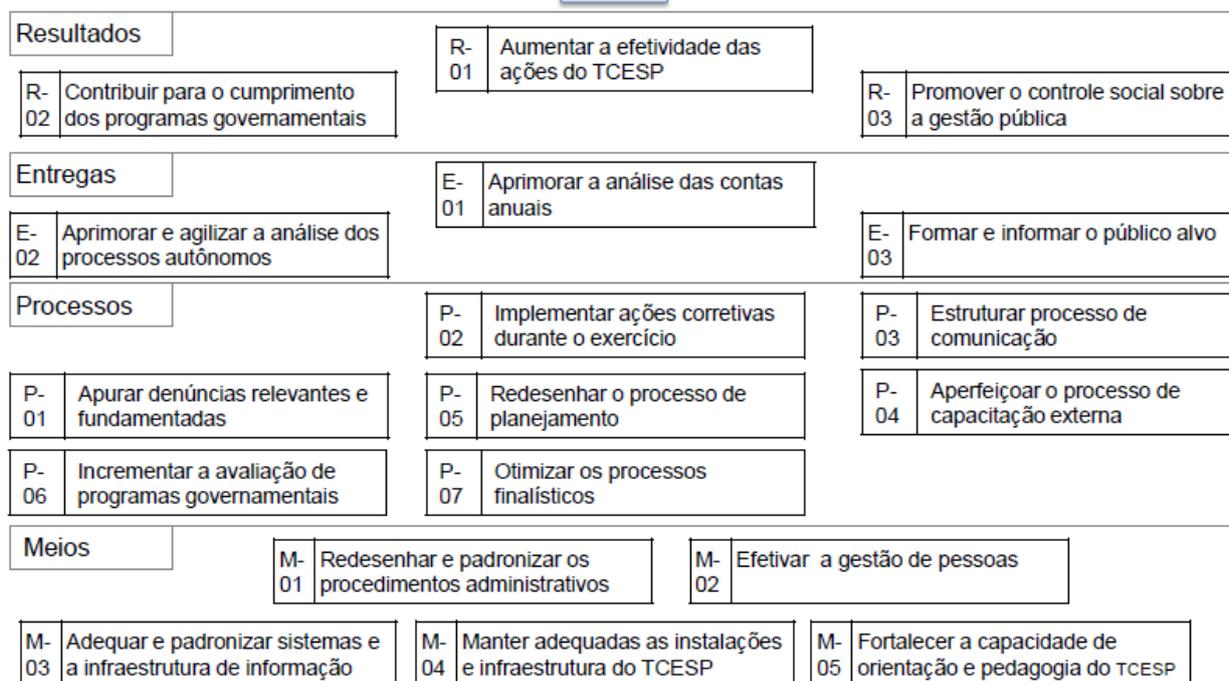
A seguir apresentamos o Mapa Estratégico, com os objetivos definidos para o TCE-SP:



Mapa Estratégico

Visão de Futuro

“Fiscalizar, orientar e divulgar, em tempo real, o uso dos recursos públicos, priorizando a auditoria de resultados e a aferição da satisfação social, consolidando uma imagem positiva perante a sociedade.”



4.2. DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os Objetivos Estratégicos decorrem da necessidade de se atingir a situação desejada, descrita na Visão de Futuro.

Uma vez que os objetivos estratégicos são descritos de forma bastante sucinta no Mapa Estratégico, o detalhamento destes se faz necessário para tornar mais claro o significado e abrangência de cada objetivo.

Após o detalhamento define-se o que medir em cada objetivo, os indicadores estabelecidos para essa medição e a meta a ser alcançada dentro do horizonte do planejamento. Com indicadores e metas estabelecidos definem-se, então, as iniciativas necessárias para que essas metas sejam atingidas.

Os indicadores avaliam se os objetivos estão sendo alcançados, permitindo assim analisar se as iniciativas definidas estão aderentes às metas e, por consequência, se a Visão de Futuro será atingida.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Objetivo Estratégico

R01 - Aumentar a efetividade das ações do TCE-SP

Ampliar o acatamento das decisões e recomendações do TCE-SP, por meio da comunicação e da produção de relatórios mais objetivos, visando a redução de irregularidades e o aprimoramento da gestão pública.

Indicadores

Índice de Ratificação dos pareceres do TCE-SP pelo legislativo (Monitoramento)

O que medir	Pareceres ratificados/Pareceres emitidos
Meios de Verificação	Relatórios de Contas (Estado e Municípios)
Meta	2015 - Monitoramento de 50% dos pareceres
Iniciativas Estratégicas	- Levantamento das informações referentes à ratificação dos pareceres pelo Legislativo utilizando aplicativo de pesquisa - Diagnóstico dos motivos de reversão do parecer prévio - Potencializar os instrumentos de controle social

Proporção de cumprimento de índices constitucionais e legais

O que medir	Índices apurados/Índices legais
Meios de Verificação	Relatórios de Contas (Estado e Municípios)
Situação Atual	51% de aprovação
Meta	2015 - 80% aprovação
Iniciativas Estratégicas	- Diagnóstico - Atividades de orientação - Monitoramento dos limites e condições (no exercício)

Índice de Redução de irregularidades

O que medir	Processos irregulares/Total de processos
Meios de Verificação	- Relatório de Contas - Julgamento de atos - Sistemas de informação
Meta	2015 - Diminuição em 50%
Iniciativas Estratégicas	- Elaborar Rol de irregularidades - Induzir aprimoramento da estrutura administrativa do jurisdicionado - Controle Interno - Atividades de orientação - Banco de dados (repositório)

Motivos que ensejaram a aplicação/cominação de multas

O que medir	Multas aplicadas/Atos analisados
Meio de Verificação	Contas e atos julgados/apreciados



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Meta	2015 - 2,5% do total de processos
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Diagnóstico- Aprimoramento da estrutura- Atividades de orientação- Controle interno- Banco de dados (repositório)

Objetivo Estratégico

R02 - Contribuir para o cumprimento dos programas governamentais

Realizar essa contribuição por meio de acompanhamento e avaliação de resultados, concomitante à execução do programa.

Indicadores

Número de programas avaliados/monitorados incluindo indicadores

O que medir	Entes avaliados quanto a recomendações aceitas/recomendações propostas
Meios de Verificação	Relatórios de Contas (Estado e Municípios)
Meta	2015 – Medição em 73 entes
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">-Realizar capacitação interna-Implantar processo de avaliação de programas em Municípios

Quantidade de entes com peças orçamentárias compatíveis (PPA/LDO/LOA)

O que medir	Quantidade de peças de planejamento elaboradas e acompanhadas dentro da metodologia
Meio de Verificação	<ul style="list-style-type: none">- Relatórios gerenciais ou similares e/ou funcionalidades emanadas das seguintes origens: MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão AUDESP – Auditoria Eletrônica dos Órgãos Públicos do Estado de São Paulo LRF – Lei de Responsabilidade Fiscal
Meta	2015 – 73 entes com peças de planejamento elaboradas e acompanhadas dentro da metodologia
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Diagnóstico da integração PPA/LDO/LOA- Proposta de sistema de monitoramento- Capacitação Interna e externa- Sistema de coleta de dados

Objetivo Estratégico

R03 - Promover o controle social sobre a gestão pública

Instrumentalizar o controle social a partir das informações do TCE-SP, com relatórios mais apropriados para o controle social

Indicadores

Número de acessos segmentados ao site do TCE-SP



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



O que medir	Quantidade de acessos ao portal
Meio de Verificação	Aplicativo específico
Meta	2015 - Medir o valor das informações no Portal do TCE-SP
Iniciativa Estratégica	Criar mecanismos de alertas às áreas responsáveis pelo conteúdo da informação

Proporção de Conselhos Sociais atuantes

O que medir	Conselhos atuantes/Total de Conselhos
Meios de Verificação	- Frequência em cursos, respostas a pesquisas - Atas de reuniões dos conselhos etc.
Meta	2015 - Programas de capacitação e comunicação implantados
Iniciativas Estratégicas	- Definir critérios para conceituar "Conselhos Sociais Atuantes". - Estabelecer política de capacitação e de comunicação com os Conselhos, em especial Saúde e Educação - Diálogo direto com os conselhos - Implantar e manter os programas de capacitação e comunicação

Quantidade de Releases publicados

O que medir	Número de matérias publicadas sobre o TCE-SP
Meios de Verificação	Jornais, revistas, TV – meios de comunicação em geral
Meta	2015 - Linha de base estabelecida
Iniciativa Estratégica	Criar sistema de acompanhamento e alimentação da mídia com informes sobre o TCE-SP

Mídias sociais (Twitter e outras)

O que medir	Número de interações nas Mídias Sociais
Meios de Verificação	Portais ativos (Twitter, Fale Conosco e outras mídias sociais)
Meta	2015 – Divulgar e acompanhar informações nas mídias sociais
Iniciativa Estratégica	- Estruturar a gestão do Twitter e outras mídias sociais e acompanhar os "posts"

Objetivo Estratégico

E01- Aprimorar a análise das contas anuais

Utilizar critérios de seletividade e atuar de forma concomitante para aprofundar as análises onde necessário, produzindo efeitos no próprio exercício

Indicadores

Percentual de redução do tempo processual

O que medir	Tempo processual
Meio de Verificação	Sistema de Protocolo (desde a autuação ao arquivamento/ encaminhamento)
Meta	2015 - Reduzir em 20% o tempo processual
Iniciativas Estratégicas	- Diagnóstico - Alteração de Atos Normativos - Adequação de procedimentos



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



	<ul style="list-style-type: none">- Capacitação interna e divulgação dos procedimentos- Readequação dos prazos de instrução- Plano de ação- Implantação de um processo de avaliação
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Proporção de órgãos auditados utilizando o novo critério de seletividade

O que medir	Quantidade de órgãos auditados pelo novo critério em relação ao total de órgãos existentes
Meios de Verificação	<ul style="list-style-type: none">- Plano de Fiscalização- Relatórios
Meta	2015 - 100% das Contas de Governo + 50% Secretarias de Estado
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Diagnóstico para Secretarias de Estado- Gerência da informação: BI- Alteração de Atos Normativos- Plano de Ação e Piloto- Criar procedimentos- Capacitação interna e divulgação dos procedimentos- Especialização de equipes

Proporção de órgãos fiscalizados dentro do próprio exercício

O que medir	Percentual do total fiscalizado em relação com o total de órgãos existentes
Meios de Verificação	<ul style="list-style-type: none">- Plano de Fiscalização- Relatórios
Meta	2015 - 100% das Contas de Governo + 50% Secretarias de Estado
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Adequação do PFis- Diagnóstico para Secretarias de Estado- Plano de Ação- Piloto- Capacitação interna e divulgação dos procedimentos- Especialização de equipes

Objetivo Estratégico

E02 - Aprimorar e agilizar a análise dos processos autônomos

Utilizar critérios de seletividade e triagem para os processos autônomos permitindo melhor qualidade das análises em menor prazo

Indicadores

Percentual de decréscimo na quantidade de processos autuados

O que medir	Quantidade de processos autuados
Meio de Verificação	Sistema de Grande Porte e publicações trimestrais acerca dos julgados por matéria
Meta	2015 - Diminuir a quantidade de processos autuados, através



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



	da adoção de critérios de seletividade, visando a redução do número e do tempo de tramitação dos mesmos.
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Iniciar a implementação das estratégias definidas para: contrato e pessoal, redesenho do tratamento dos repasses ao primeiro setor (intragovernamentais)- Avaliar a possibilidade de adesão à Fase 3 do AUDESP (Atos de Pessoal) para utilizar as soluções nos outros processos a serem redesenhados

Tempo de tramitação do processo

O que medir	Tempo decorrido entre a data de autuação e o arquivamento do processo
Meio de Verificação	Sistema a ser criado explicitando o motivo pelo qual o processo foi para o arquivo
Meta	2015 - Tramitação dos processos nos prazos estabelecidos
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Redesenho do processo de trabalho para processos de pessoal e início do redesenho dos demais processos de trabalho (estabelecimento de prazos para todos os órgãos da Casa, considerando-se, inclusive, eventuais recursos)- Efetividade dos critérios de escolha e tramitação dos processos nos prazos estabelecidos para todos os órgãos da Casa

Efetividade dos critérios de escolha

O que medir	Análise com vistas à efetividade/Processos autuados
Meios de Verificação	Protocolo e sistema que registre os processos analisados com efetividade (sistema a ser desenvolvido)
Meta	2015 - Aumentar em aproximadamente 30% a quantidade de processos analisados com vistas à efetividade
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Desenvolver o sistema de registro dos processos analisados com vistas à efetividade- Estabelecimento de novos critérios de seletividade que permitam melhor efetividade da análise dos gastos- Aperfeiçoamento destes critérios para implantação definitiva

Objetivo Estratégico

E03 - Formar e informar o público alvo

Aprimorar a informação e a formação dos jurisdicionados e cidadãos nas práticas do TCE-SP, com formatos e conteúdos apropriados para cada público.

Indicadores

Quantidade de pessoas e instituições capacitadas por segmento

O que medir	Quantidade de capacitados por segmento
Meio de Verificação	Controle de atendimentos
Meta	2015 - 100% do controle, com a otimização do Sistema de Controle de Eventos (SisEVE ou similar)



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Iniciativas Estratégicas	- Coletar dados e elaborar relatório considerando os olhares e atuação de Tribunais, Ministério Público etc, para formação enquanto jurisdicionado e intercâmbio de experiências para sincronização de ações - Divulgar os resultados, interna e externamente
Percentual de Eventos alinhados ao Plano de Formação realizados	
O que medir	Eventos Realizados / Eventos Previstos no Plano
Meios de Verificação	- Controle de atendimentos - Plano Anual de Formação
Meta	2015 – Cumprir no mínimo 80% do plano
Iniciativa Estratégica	Divulgar os resultados, interna e externamente
Quantidade de materiais de divulgação produzidos	
O que medir	Materiais previstos produzidos
Meios de Verificação	Físico e Virtual
Meta	2015 - 100% da demanda atendida contando inclusive com serviços de terceiros
Iniciativas Estratégicas	- Intensificar a produção terceirizando parte da mesma - Divulgar os materiais, interna e externamente

Objetivo Estratégico

P01- Apurar denúncias relevantes e fundamentadas

Implementar processo estruturado (com sistemas inteligentes) de triagem de denúncias para aprofundar a investigação das relevantes e agilizar a elaboração de relatórios.

Indicadores

Quantidade de denúncias recebidas por canal de acesso

O que medir	Quantidade de denúncias recebidas por canal
Meio de Verificação	Base de Dados
Meta	2015 - Canais em funcionamento
Iniciativas Estratégicas	- Alteração no link “Fale Conosco” - Concepção da Base de dados por Canais - Criação da Ouvidoria e Fone 0800 ou similar . - Alteração na Lei Orgânica (artigo 111) e Regimento Interno (artigos 214 e 215) - Conclusão da Base de Dados Integrada ao Sistema Inteligente

Proporção de denúncias procedentes em relação ao total de denúncias recebidas

O que medir	Quantidade de denúncias procedentes / total de denúncias recebidas
Meio de Verificação	Base de Dados
Meta	2015 – Medir 100% das denúncias
Iniciativas Estratégicas	- Determinar os parâmetros para a criação do sistema e



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



	repassar à área competente (DTI) - Desenvolvimento e Operação do Sistema
--	-----------------------------------------------------------------------------

Objetivo Estratégico

P02- Implementar ações corretivas durante o exercício

Implementar processos de fiscalização concomitantes para que as ações corretivas tenham efeito no próprio exercício e que as contas dos órgãos sejam analisadas no mesmo exercício das análises das contas dos governos (estadual e municipais)

Indicadores

Evolução do número de fiscalizações dentro do exercício

O que medir	Quantidade de fiscalizações realizadas dentro do exercício
Meios de Verificação	- Registros contábeis; - Pontos de controle; - PFis.
Meta	2015 - 100% das Contas do Governo
Iniciativas Estratégicas	- Gerência da informação: BI; - Alteração de Atos Normativos; - Plano de Ação e Piloto; - Criar procedimentos e manuais; - Capacitação interna e divulgação dos procedimentos

Evolução do número de correções implantadas a partir das recomendações/determinações do TCE-SP

O que medir	Quantidade de órgãos com pontos corrigidos
Meio de Verificação	Ponto de controle decorrente da ação fiscalizadora
Meta	2015 - 100% Correção
Iniciativas Estratégicas	- Criar sistema de coleta de dados - Implantação do processo de avaliação - Capacitação interna para a atividade de orientação ao jurisdicionado - Manuais de orientação - Sistema de avaliação

Atos de gestão dos ordenadores de despesa como subsídio às contas do Executivo

O que medir	Quantidade de Órgãos com atos de gestão fiscalizados/analísados juntamente com as contas anuais
Meios de Verificação	Plano de Fiscalização e Relatórios
Meta	2015 - 10% dos Órgãos de acordo com as especificações colhidas no Diagnóstico
Iniciativas Estratégicas	- Diagnóstico - Alteração de Atos Normativos - Sistema de monitoramento dos atos de gestão e de coleta das informações - Criar procedimentos e implantar Piloto(s)



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Objetivo Estratégico

P03 - Estruturar processo de comunicação

Estabelecer processo estruturado de comunicação visando reconhecimento do trabalho do TCE-SP e possibilitar o controle social

Indicadores

Evolução da captação da informação

O que medir	Números de trabalhos captados e elaborados
Meio de Verificação	Base de dados
Meta	2015 - Plano de Comunicação 100% estruturado
Iniciativas Estratégicas	- Estabelecer mecanismo para melhorar a captação da informação - Criar regras para captação da informação

Evolução da divulgação da informação

O que medir	Números de trabalhos divulgados
Meio de Verificação	Base de dados
Meta	2015 - Plano de Comunicação 100% estruturado
Iniciativas Estratégicas	- Elegger canais prioritários para divulgação da informação produzida na Casa - Criar regras para divulgação da informação

Percentual de ações do Plano de Comunicação realizadas em relação às ações previstas

O que medir	Acompanhamento da Execução do Plano de Comunicação
Meio de Verificação	Cronograma de execução do Plano de Comunicação
Meta	2015 - Plano de Comunicação 100% estruturado
Iniciativas Estratégicas	- Criar um Plano de Comunicação prevendo, entre outras ações: 1 - Estrutura Básica (pessoas, ferramentas, local físico etc.) 2 - Público alvo: interno (intranet) e externo (sociedade) 3 - Meios de comunicação (todas as mídias, inclusive o Portal do Cidadão) 4 - Processos de trabalho (Fluxos) 5 - Nível de autonomia

Objetivo Estratégico

P04 - Aperfeiçoar o processo de capacitação externa

Estabelecer processo para identificar e atender a demanda considerando os critérios de interesse do TCE-SP

Indicadores



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Proporção de demandas identificadas atendidas

O que medir	Demandas identificadas Atendidas / Total geral de demandas recebidas
Meios de Verificação	Sistema de pesquisa <i>on line</i> (Limesurvey/similar) Articulações com outros Órgãos Percepções do Conselho Pedagógico Controle de atendimentos da ECP
Meta	2015 - 80% da demanda identificada atendida
Iniciativas Estratégicas	Criar questionário para identificar as demandas utilizando: 1 - Formulários eletrônicos para pesquisa 2 - Cadastro de órgãos estaduais e municipais 3 - Reuniões do Conselho Pedagógico 4 - Divulgação no Relatório da Presidência 5 - Acervo e Repositório

Taxa de crescimento do atendimento

O que medir	Número de Atendimentos em relação ao ano anterior
Meio de Verificação	Controle de Atendimentos
Meta	2015 - No mínimo 10% de crescimento ao ano
Iniciativas Estratégicas	- Elaborar estatísticas por curso, horas /participante oferecidas, segmentação do público - <i>interno e externo</i> , qualificação do público interno etc - Revisão periódica dos planos de estruturação da Escola de Contas e do Plano Pedagógico

Objetivo Estratégico

P05 - Redesenhar o processo de planejamento

Redesenhar e institucionalizar o processo de planejamento das fiscalizações visando a seletividade e a concomitância, considerando a disponibilidade dos recursos

Indicadores

Taxa de evolução do redesenho do planejamento por tipo de processo

O que medir	Quantidade de processos de planejamento redesenhados
Meios de Verificação	- PFis (Sistema de Gerenciamento do Plano da Fiscalização) - Relatório Gerencial - Cronograma de redesenho
Meta	2015 - 50% dos processos de planejamento redesenhados
Iniciativas Estratégicas	- Diagnóstico do planejamento por tipo de processo - Implantação do BI - Criação de metodologia - Plano de ação e implantação de Piloto - Adequação do PFis - Avaliação do redesenho do planejamento



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCESP
Para alcançar melhores resultados sociais



**Quantidade de unidades de fiscalização aderentes por tipo de processo
redesenhado**

O que medir	Número de unidades que estão trabalhando com os processos de planejamento redesenhado
Meios de Verificação	- PFis - AUDESP - Cronograma de Implantação
Meta	2015 – Todas as Unidades de Fiscalização aderentes
Iniciativas Estratégicas	- Capacitação Interna - divulgação dos procedimentos - Divulgação da nova metodologia - Plano de ação para implantação da metodologia - Piloto

Objetivo Estratégico

P06 - Incrementar a avaliação de programas governamentais

Estabelecer e institucionalizar processo de acompanhamento e avaliação de resultados, incluindo o acompanhamento e avaliação de programas governamentais

Indicadores

**Evolução das quantidades de avaliação de programas governamentais nos
Municípios**

O que medir	Número de Municípios com fiscalização operacional realizada e a quantidade de programas governamentais avaliados
Meio de Verificação	Sistema de controle de fiscalizações com avaliação de programas nos Municípios
Meta	2015 - 72 Municípios com mais de 100.000 habitantes
Iniciativas Estratégicas	- Criar procedimento - Projeto Piloto - Alteração de Atos normativos

Proporção de programas estaduais avaliados

O que medir	Número de programas avaliados/Número de programas definidos pela Unidade de Fiscalização e ratificados pelo Relator
Meio de Verificação	Relatórios gerenciais
Meta	2015 – 100% dos definidos
Iniciativas Estratégicas	- Manual dos procedimentos - Alteração de Atos normativos - Planos de Ação de fiscalização - Capacitação

Proporção de programas municipais avaliados

O que medir	Número de programas avaliados/Número de programas definidos pela Unidades de Fiscalização e ratificados pelo
-------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE/SP
Para alcançar melhores resultados sociais



	Relator
Meio de Verificação	Relatórios gerenciais
Meta	2015 – 100% dos programas em Municípios com mais de 100.000 habitantes
Iniciativas Estratégicas	- Manual de procedimentos - Alteração de Atos normativos - Planos de Ação de Fiscalização - Capacitação

Objetivo Estratégico

P07 - Otimizar os processos finalísticos

Redesenhar os processos finalísticos do Tribunal visando à seletividade, concomitância e a implantação do processo eletrônico.

Indicadores

Proporção de processos finalísticos (TC's) redesenhados

O que medir	Processo finalístico (TC) redesenhado/ Processos finalísticos existentes
Meio de Verificação	Relatório
Meta	2015 - 47 processos redesenhados
Iniciativas Estratégicas	- Visão Geral do Problema - Plano de Ação - Documentação do fluxo dos processos - Alteração de Atos normativos - Revisão da estrutura interna (área finalística)

Proporção de processos eletrônicos implantados

O que medir	Processo eletrônico implantado/ Processo finalístico redesenhado
Meios de Verificação	Relatório de Atividade e Fases do Projeto
Meta	2015 - 15 processos eletrônicos implantados
Iniciativas Estratégicas	- Aprovação do CTI - Desenvolvimento do Protótipo - Manualização dos Procedimentos - Capacitação

Objetivo Estratégico

M01 - Redesenhar e padronizar os procedimentos administrativos

Planejar, redesenhar e padronizar os procedimentos administrativos assegurando racionalização no uso dos recursos do TCE-SP, considerando as interfaces entre as áreas visando o alcance dos resultados do Tribunal.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Indicadores

Quantidade de processos manualizados

O que medir	Número de desenhos e manuais elaborados por semestre
Meio de Verificação	Divulgação semestral
Meta	2015 - Manuais elaborados
Iniciativas Estratégicas	Definir, desenhar e elaborar os respectivos manuais

Quantidade de processos redesenhados

O que medir	Número de desenhos formalizados por mês
Meio de Verificação	Validação pelas áreas responsáveis
Meta	2015 - Procedimentos desenhados
Iniciativas Estratégicas	Definir e desenhar os procedimentos

Objetivo Estratégico

M02 - Efetivar a gestão de pessoas

Aprimorar a gestão de pessoas visando agregar, aplicar, recompensar, manter, monitorar e desenvolver os servidores, de forma integrada e centralizada, porém não unificada.

Indicadores

Evolução da implantação do Plano de Gestão de Pessoas

O que medir	Entrega dos produtos e validação no prazo. Ações realizadas conforme a nova política de gestão
Meios de Verificação	Contrato firmado entre o TCE e empresa de consultoria. Cronograma das ações indicadas na política de gestão
Meta	2015 - execução plena da nova gestão de pessoas
Iniciativas Estratégicas	- Contratação de consultoria para elaboração da política de gestão de pessoas - Criar o plano de execução para a política validada de gestão de pessoas

Perda de talentos por cargo

O que medir	Anualmente, os pedidos de exoneração
Meios de Verificação	Relatórios da Diretoria de Pessoal ou Diretoria de Despesa de Pessoal
Meta	Reduzir o número de pedidos após implantação do plano de gestão
Iniciativa Estratégica	Diagnosticar motivos do êxodo

Clima organizacional

O que medir	Índices do clima
Meio de Verificação	Resultado das pesquisas
Meta	2015 – pesquisas realizadas e resultados anualmente avaliados
Iniciativa Estratégica	Contratar consultoria para elaborar as pesquisa anuais



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Objetivo Estratégico

M03 - Adequar e padronizar sistemas e a infraestrutura de informação

Desenvolver capacidades e infraestrutura de tecnologia da informação necessárias para atender às demandas, incluindo o processo eletrônico e a gestão eletrônica de documentos, nas áreas fim e meio, visando decisões mais céleres e assegurando a ampla defesa, a melhor gestão do conhecimento, a redução do uso de papel e do custo processual e, a otimização do espaço físico e da logística.

Indicadores

Acompanhamento da Execução do Plano Estratégico de TI

O que medir	Percentual de evolução do Plano
Meio de Verificação	Acompanhamento das atividades do Plano
Meta	2015 - Plano integralmente implantado e executado
Iniciativas Estratégicas	Conclusão e aprovação do Plano Estratégico de TI

Implantação de Projetos do Plano Estratégico Institucional

O que medir	Projetos implantados / Projetos previstos
Meio de Verificação	Homologação pelo cliente
Meta	2015 - 100% dos projetos negociados
Iniciativas Estratégicas	- Negociação e priorização dos projetos do Plano Estratégico Institucional - Revisão da estrutura organizacional do DTI

Objetivo Estratégico

M04 - Manter adequadas as instalações e infraestrutura do TCE-SP

Planejar e executar ações para manter as instalações e infraestrutura do TCE-SP adequadas às necessidades.

Indicadores

Percentual de avanço na Elaboração do Plano de Investimentos

O que medir	Evolução da elaboração do plano de investimentos (obras, reformas e manutenção) - realizado/total previsto
Meios de Verificação	- Criar pontos de verificação atrelados aos percentuais de avanço - Diagnóstico e levantamentos de necessidades e - Planos de manutenção, ampliação e modernização
Meta	2015 - Plano de Investimento integrado ao PPA e LOA
Iniciativas Estratégicas	- Criar comissão multidisciplinar - Criar cronograma de elaboração do plano - Incluir no PPA (2012/2015) e na Proposta Orçamentária - Demonstrações mensais da evolução - Divulgar internamente



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Ocorrência de interferências na programação estabelecida

O que medir	Tipo de interferência/percentual de avanço na elaboração do Plano de Investimentos de acordo com o cronograma
Meio de Verificação	Percentuais de avanço na elaboração do Plano de Investimento comparados com as interferências
Meta	2015 - Cumprir o cronograma frente a eventuais interferências até a conclusão da elaboração do Plano de Investimento
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Montar um mapa de Identificação das interferências- Elaborar uma planilha para confrontar o cumprimento do cronograma <i>vis-à-vis</i> às interferências

Evolução da implantação do plano de investimentos

O que medir	<ul style="list-style-type: none">- Percentual de avanço do Cronograma de Implantação do Plano (realizado/total previsto)- Nível de satisfação do cliente interno
Meios de Verificação	Acompanhar o cronograma confrontando previsto e executado Pesquisar entre todas as Unidades Administrativas
Metas	2015 <ul style="list-style-type: none">- Implantação: 100%- Avaliações positivas: 85% de satisfação
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Criar comissão multidisciplinar de acompanhamento- Criar cronograma de elaboração do plano- Incluir na proposta orçamentária- Elaborar demonstrações semestrais da evolução- Divulgar internamente- Elaborar relatório de Acompanhamento- Avaliação e Revisão

Ocorrência de interferências na programação estabelecida

O que medir	<ul style="list-style-type: none">- Quantidade de eventos de interferência dentro da análise de risco/percentual de avanço do cronograma de implantação do Plano- Grau de impacto das interferências no avanço do Cronograma de Implantação do Plano
Meio de Verificação	<ul style="list-style-type: none">- Análise de riscos- Acompanhamento dos indicadores de implantação do Plano- Consulta ao Relatório de Acompanhamento, Avaliação e Revisão do Plano
Metas	2015 <ul style="list-style-type: none">- 100% dos eventos mapeados- 100% da implantação do Plano de Investimentos compatíveis com resultados previstos no Mapa Estratégico
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none">- Contratar consultoria para elaborar a análise de riscos- Elaborar Plano de Continuidade de negócio (Plano de Contingência)- Elaborar Relatório sobre a revisão do Plano e sua aderência aos resultados previstos no Mapa Estratégico



Objetivo Estratégico

M05 - Fortalecer a capacidade de orientação e pedagogia do TCE-SP

Estruturar a ECP visando atender as demandas de orientação e pedagogia do TCE-SP estabelecendo e implantando um plano plurianual de formação.

Indicadores

Evolução do plano de estruturação da ECP

O que medir	Execução do plano plurianual de formação
Meio de Verificação	Cronograma do Projeto
Meta	2015 – 2ª revisão do plano
Iniciativas Estratégicas	Elaboração e aprovação do plano de estruturação da ECP

Execução do plano plurianual de formação

O que medir	Realizações x Previsões
Meio de Verificação	Controle de Atendimentos (por tipo: carga horária, quantidade de participantes etc)
Meta	2015 – no mínimo 80% da execução do plano
Iniciativas Estratégicas	- Elaboração e aprovação do plano - Criação do método de acompanhamento

5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

5.1. VISÃO GERAL E DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

Implantar a Gestão Estratégica compreende:

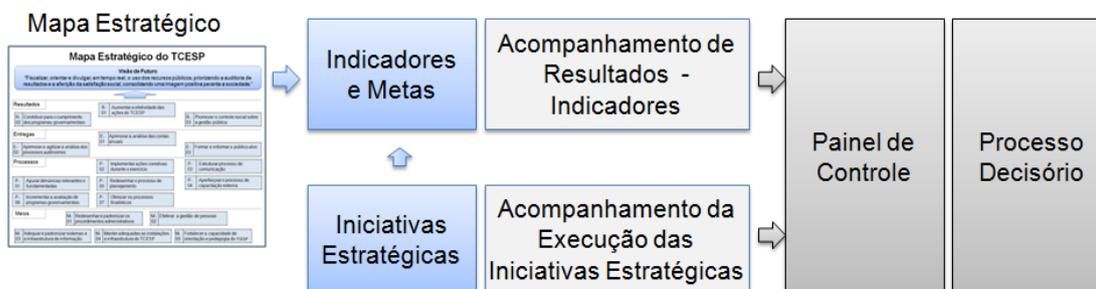
- a execução e acompanhamento das iniciativas que visem atingir as metas estabelecidas para os objetivos do Mapa Estratégico do TCE-SP;
- o detalhamento e monitoramento dos indicadores relacionados aos objetivos estratégicos e
- o processo decisório para deliberar sobre eventuais pendências e necessidades de mudança.

Um painel de controle, sinalizando a evolução dos indicadores e das iniciativas estratégicas é implantado e mantido atualizado para apoiar o processo decisório.

A visão geral dessa etapa está mostrada esquematicamente na figura abaixo e descrita a seguir.



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo GET - Gestão Estratégica do TCE-SP Para alcançar melhores resultados sociais



Mapa Estratégico – resulta da Tradução da Estratégia com o detalhamento dos objetivos, realizado pelos grupos de trabalho designados para essa finalidade.

Indicadores e Metas – foram estabelecidos no detalhamento dos objetivos, com algumas exceções, para o final do horizonte de planejamento, 2015. Na atual etapa de Execução da Estratégia, as metas estabelecidas pelos grupos de trabalho estão sendo ratificadas pela direção do TCE-SP, considerando o conjunto das propostas.

Iniciativas Estratégicas – ações necessárias para alcançar as metas dos objetivos estratégicos; devem ser detalhadas e acompanhadas quanto a sua execução e eficácia (contribuição para atingir a meta do respectivo indicador).

Painel de Controle – central de informações que apresenta a situação atualizada dos indicadores e do andamento das iniciativas estratégicas para apoiar o processo decisório. Para a implantação desse painel será utilizado o *software* CHANNEL, sistema informatizado para monitoramento da execução do plano estratégico.

Processo Decisório – processo contínuo de acompanhamento dos indicadores e do andamento das iniciativas estratégicas, com deliberação sobre pendências e eventuais necessidades de mudanças no plano estratégico.

5.2. ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA

Para realizar as novas funções decorrentes da gestão estratégica, como descrito no item anterior, as instâncias decisórias e de execução, com suas atribuições e responsáveis, estão relacionadas no quadro abaixo:



Tribunal de Contas do Estado de São Paulo
GET - Gestão Estratégica do TCE-SP
Para alcançar melhores resultados sociais



Instância	Atribuições	Composição Sugerida
Comitê Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer diretrizes e prioridades para alocação de recursos;• Realizar, mensalmente, reunião de acompanhamento da implantação das iniciativas estratégicas e deliberação sobre pendências;• Proceder às revisões do Plano Estratégico Institucional de molde à mantê-lo constantemente adequado à realidade de atuação do TCE-SP;• Elaborar, anualmente, relatório de avaliação de cumprimento do Plano para ser incorporado ao relatório de atividades da Presidência;• Encaminhar assuntos para a presidência.	<ul style="list-style-type: none">• Chefe de Gabinete da Presidência• Secretário-Diretor Geral• Diretor do Departamento Geral de Administração• Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação• Diretores dos Departamentos de Supervisão da Fiscalização I e II
Coordenadores de Objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Coordenar a implantação das iniciativas relacionadas aos objetivos estratégicos;• Formar e coordenar grupos de trabalho para monitorar os objetivos por meio dos indicadores;• Atualizar informações de acompanhamento dos objetivos e das iniciativas estratégicas.	Grupo de servidores designados para essa função
Núcleo Gestor	<ul style="list-style-type: none">• Estabelecer e manter sistema de acompanhamento dos indicadores e das iniciativas estratégicas;• Preparar as reuniões do Comitê (agendamento, pautas e atas);• Apoiar metodologicamente os coordenadores de objetivos e respectivos grupos de trabalho.	Grupo de servidores designados para essa função

5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA - RAEs

O acompanhamento da estratégia é um processo periódico, de reuniões mensais.

As Reuniões de Acompanhamento da Estratégia (RAEs) são reuniões do Comitê Estratégico, presididas pelo Chefe de Gabinete da Presidência, das quais participam representantes do Núcleo Gestor. A pauta das reuniões deve incluir, pelo menos, os seguintes assuntos:

- Análise do Projeto de implantação da Gestão Estratégica como um todo e
- Avaliação dos Objetivos Estratégicos de modo que, a cada trimestre, o Comitê tenha consolidado todos os objetivos definidos no Mapa Estratégico.