

98) Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Osvaldo Cruz	81.228,23	004/2007
99) Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Osvaldo Cruz	100.764,83	003/2007
100) Santa Casa de Misericórdia de Tupã	75.401,69	005/2007
101) Santa Casa de Misericórdia de Tupã	125.543,65	006/2007
102) Santa Casa de Misericórdia de São Joaquim da Barra	100.943,20	003/2007
103) Santa Casa de Misericórdia de Olímpia	30.320,18	005/2007
104) Irmandade de Misericórdia de Monte Alto	30.654,54	005/2007
105) Irmandade de Misericórdia de Monte Alto	150.453,05	004/2007
106) Santa Casa de Misericórdia de Monte Aprazível	40.245,45	006/2007
107) Santa Casa de Misericórdia de Valparaíso	17.063,20	001/2007
108) Hospital Maternidade de Guararã	6.032,88	001/2007
109) Irmandade da Santa Casa José Benigno Gomes de Sud Mennucci	8.006,28	001/2007
110) Santa Casa de Misericórdia de Valparaíso	15.000,00	002/2007
111) Irmandade da Santa Casa Leonor Mendes de Barros de Cardoso	15.141,47	002/2007
112) Hospital Felício Luchini de Birigui	15.000,00	002/2007
113) Hospital Maternidade de Guararã	15.000,00	002/2007
114) Santa Casa de Misericórdia São Francisco de Buritama	18.012,02	001/2007
115) Hospital Espírito João Marchesi de Penápolis	15.094,05	001/2007
116) Santa Casa de Misericórdia São Francisco de Buritama	51.004,58	002/2007
117) Hospital Espírito João Marchesi de Penápolis	25.322,71	002/2007
118) Irmandade Santa Casa Misericórdia de Sacoré	44.093,95	001/2007
119) Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Caconde	45.658,36	001/2007
120) Santa Casa de Misericórdia de Casa Branca	133.403,22	002/2007
121) Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Mauá	43.478,14	001/2007
122) Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Mogi Mirim	15.000,00	001/2007
123) Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Mogi Guaçu	75.457,00	001/2007
124) Irmandade do Hospital Francisco Rosas – Espírito Santo do Pinhal	15.534,00	001/2007
125) Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Casa Branca	15.000,00	001/2007
126) Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Patrocinio Paulista	15.000,00	001/2007
127) Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de Guarã	15.026,00	001/2007
128) Fundação Oswaldo Ramos de São Paulo	48.058,00	002/2007
129) Sociedade Beneficente e Hospitalar Santa Rita de Sales de Oliveira	15.000,00	001/2007
130) Sanatório Espírito de Assistência e Recuperação de Americana – SEARA	27.985,00	001/2007
131) Irmandade de Misericórdia de Urupês	15.000,00	002/2007
132) Hospital Espírito de Marília	34.620,08	001/2007
133) Associação Espírita Vicente de Paulo – Sanatório Bezerra de Menezes de Espírito Santo do Pinhal	338.927,29	003/2007
134) Associação Espírita Jesus e Caridade – Lar Maria de Nazaré de Mogi Mirim	125.170,37	003/2007
135) Irmandade de Santa Casa de Misericórdia de Paulo de Faria	24.815,69	003/2007
136) Beneficência Hospitalar de Cesário Lange	43.869,15	003/2007
137) Santa Casa de Misericórdia de Ituverava	30.290,83	002/2007
138) Hospital Beneficente Santo Antonio de Orfândia	202.431,38	002/2007
139) Santa Casa de Misericórdia de Pereira Barreto	90.000,00	004/2007
140) Santa Casa de Misericórdia de Paraguaçu Paulista	50.505,37	003/2007
141) Associação Beneficente de Bastos	72.702,87	003/2007

9ª DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO - GDF-9

9ª DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO – DF-9.3
Processo : TC-025237/026/11
Órgão Concessor : DIRETORIA DE ENSINO – REGIÃO CENTRO OESTE
Exercício : 2010
Pela r. Sentença de 25/08/11, publicada no DOE de 27/08/11, foram julgadas regulares, pelo Excelentíssimo Senhor Conselheiro Dr. EDUARDO BITTENCOURT CARVALHO, as prestações de contas referentes às subvenções concedidas às entidades abaixo relacionadas, tendo sido quitados os respectivos responsáveis:

Entidade: ASSOCIAÇÃO DE ASSISTÊNCIA À CRIANÇA DEFICIENTE - AACD, valor: R\$ 37.712,00; Entidade: LAR ESCOLA SÃO FRANCISCO, valor: R\$ 266.192,42; Entidade: ASSOCIAÇÃO DE PAIS E AMIGOS DOS EXCEPCIONAIS DE SÃO PAULO, valor: R\$ 297.232,91.

UNIDADES REGIONAIS

UNIDADE REGIONAL DE ARARAQUARA - UR-13

UNIDADE REGIONAL DE ARARAQUARA - U.R.-13
PROVISÃO DE QUITAÇÃO
Processo: TC-601/013/09
Órgão: Prefeitura Municipal de São Carlos
Entidade Conveniada: INSTITUTO DE ATIVIDADES INCLUSIVAS

Assunto: Prestação de contas de recursos repassados em 2008
Considerando a devolução aos cofres públicos, com os devidos acréscimos legais, de importância considerada irregular por meio da r. Sentença de fls. 282/284, publicada no D.O.E. de 21 de maio de 2011, prolatada pelo Excelentíssimo Sr. Conselheiro Dr. Edgard Camargo Rodrigues, com trânsito em julgado em 07/06/2011, conforme comprovante de recolhimento acostado às fls. 295 do processo supramencionado, fica regularizada a situação da Entidade INSTITUTO DE ATIVIDADES INCLUSIVAS perante este Tribunal de Contas, expedindo-se a presente PROVISÃO DE QUITAÇÃO, conforme o rdespacho do Excelentíssimo Sr. Conselheiro Dr. Edgard Camargo Rodrigues às fls. 298, e em obediência ao disposto no parágrafo único do artigo 87 da Lei Complementar nº 709, de 14/01/93.

ATOS ADMINISTRATIVOS

ATOS DO PRESIDENTE

ATO DO PRESIDENTE
AUTORIZANDO os afastamentos de CRISTINA DEL PILAR PINHEIRO BUSQUETS, RG 11.221.721, ocupante do cargo de Assessor Técnico-Procurador e MAURICIO QUEIROZ DE CASTRO, RG 12.320.875-0, ocupante do cargo de Diretor Técnico de Divisão, ambos do SQC-I, do QSTC, para, sem prejuízo dos vencimentos e das demais vantagens de seus cargos, porém com ônus para este Tribunal, proferirem palestra com o tema "Planejamento, Execução e Controle na Administração Pública", no ciclo de debates promovido pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo - TCESP, em Taubaté – SP (ATO 1289/2011).
APOSTILA DO PRESIDENTE
APOSTILANDO o Ato nº 1263, publicado no DOE de 29/07/2009, em nome de FERNANDO NOVAES PRECENDO, RG 15.504.817-X, OAB nº 249769, para declarar que, a partir de 06/10/2011, a referida substituição dar-se-á durante o impedimento do titular, à disposição do Gabinete Técnico da Presidência - GTP.

ATOS DO DEPARTAMENTO GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

ATOS DO DIRETOR TÉCNICO DO DEPARTAMENTO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO
CONCEDENDO o gozo de licença-prêmio aos servidores abaixo relacionados:
LUIZ HUGO RONQUI, RG 21.537.245, TCA-3883/888/14 (ATO 1312/2011);
MARISA LOMBELLO BERALDI, RG 13.550.231, TCA-2184/888/14 (ATO 1317/2011);
ANDREA ELENA MENI AUN, RG 9.403.129, TCA-2577/888/14 (ATO 1318/2011).
CONCEDENDO a THAÍS ESTRELLA DE GUZZI CORRÊA MARIANO, RG 10.667.026-8, o 6º quinquênio de adicional por tempo de serviço, a partir de 15/05/2010, ficando sem efeito o Ato de Concessão publicado no DOE de 16/09/2010, TCA-2565/888/18.

DESPACHO DO DIRETOR TÉCNICO DO DEPARTAMENTO GERAL DE ADMINISTRAÇÃO
DEFERINDO, licença para tratamento de saúde ao(s) funcionário(s) abaixo, nos termos dos artigos 185, 193-I do EFP:
LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 30 dias a partir de 04.03.2007, DOE de 10.04.2007; 30 dias a partir de 03.04.2007, DOE de 27.05.2008; 50 dias a partir de 29.08.2008, DOE de 30.09.2008; 30 dias a partir de 17.10.2008, DOE de 16.12.2008 e, 15 dias a partir de 18.12.2010, TCA-3923/888/04.

DEFERINDO, licença para tratamento de saúde ao(s) funcionário(s) abaixo, nos termos dos artigos 191 e 193-I do EFP:
ANTONIO FERNANDO CABRAL SILVEIRA JUNIOR, RG. 9.370.681-9, 09 dias a partir de 24.05.2011, DOE de 02.08.2011, TCA-2667/888/04;

ARILDO APARECIDO LIMA, RG. 7.279.095, 58 dias a partir de 26.04.2011, DOE de 07.05.2011, retificado em 27.07.2011, TCA-1108/888/04;

DINÁ IDINÉA BARRIONUEVO CATTAL, RG. 13.937.097, 60 dias a partir de 16.08.2011, DOE de 06.09.2011, TCA-1593/888/04;

ENIDE DARCI DA SILVA ALENCAR, RG. 8.385.749, 60 dias a partir de 15.06.2011, DOE de 03.08.2011; 15 dias a partir de 16.08.2011, DOE de 27.08.2011 e, 60 dias a partir de 31.08.2011, DOE de 28.09.2011, TCA-2245/888/04;

FABIOLA FIDELES BRAVO, RG. 26.132.527-9, 07 dias a partir de 01.09.2011 e, 07 dias a partir de 08.09.2011, DOE de 29.09.2011, TCA-4118/888/04;

JOSEMAR LEMES COURA, RG. 8.397.213, 67 dias a partir de 08.07.2011, DOE de 12.08.2011, retificado em 04.10.2011, TCA-1229/888/04.

LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LIUZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LUIZ ALBERTO SANTANA, RG. 6.729.193, 48 dias a partir de 08.08.2006, DOE de 14.11.2009, 60 dias a partir de 03.05.2007, DOE de 08.03.2008; 60 dias a partir de 01.08.2007, DOE de 08.03.2008; 22 dias a partir de 30.09.2007, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 22.10.2007, DOE de 05.12.2007; 60 dias a partir de 06.12.2007, DOE de 14.02.2008; 22 dias a partir de 03.03.2008, DOE de 10.05.2008; 30 dias a partir de 25.03.2008, DOE de 08.04.2008; 30 dias a partir de 24.04.2008, DOE de 19.06.2008; 51 dias a partir de 24.05.2008, DOE de 14.11.2009; 45 dias a partir de 14.07.2008, DOE de 19.08.2008; 30 dias a partir de 17.11.2008, DOE de 26.03.2009; 90 dias a partir de 18.12.2008, DOE de 19.03.2009; 02 dias a partir de 18.03.2009, DOE de 23.10.2009; 68 dias a partir de 20.03.2009, DOE de 26.05.2009, reconsiderado em 03.10.2009; 30 dias a partir de 27.05.2009, DOE de 14.08.2009; 30 dias a partir de 17.08.2009, DOE de 19.09.2009; 60 dias a partir de 19.10.2009, DOE de 25.11.2009; 15 dias a partir de 26.08.2009, DOE de 19.10.2010; 03 dias a partir de 03.11.2010, DOE de 17.12.2010; 07 dias a partir de 08.11.2010, DOE de 23.12.2010; 10 dias a partir de 15.12.2010, DOE de 04.02.2011; 05 dias a partir de 20.07.2011, DOE de 23.08.2011; 05 dias a partir de 27.07.2008, DOE de 16.08.2011, TCA-3923/888/04.

LICITAÇÕES

COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO
Convite nº 02/11
TCA. Nº 18.422/026/11

OBJETO: Contratação de empresa especializada para execução de serviços de reforma da dependência da CPL (Comissão Permanente de Licitações) situada no 1º subsolo do Prédio Anexo II do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo, com fornecimento de materiais e mão-de-obra necessários.

A Comissão Permanente de Licitação comunica que, analisados os documentos de habilitação, face às regras editalícias e legais, decidiu pela DESCLASSIFICAÇÃO da empresa convidada Construtora Santa Rita nos termos do artigo 48 c/c 43, IV, da Lei 8666/93.

DIRETORIA DE MATERIAIS - D.M.2
CONTRATO Nº: 25/11 - 1º Termo de Aditamento
PROCESSO: TCA-35.692/026/10
CONTRATANTE: TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
CONTRATADA: ECG ENGENHARIA CONSTRUÇÕES E GEOTECNIA LTDA.

OBJETO: Acrescer ao ajuste inicial, os itens discriminados na Planilha - Anexo I do termo, correspondentes ao percentual de 2,40519% do valor do contrato inicial, que visa à reforma do 9º pavimento do Prédio Sede deste Tribunal de Contas.

VIGÊNCIA: Inicia-se a partir da data da publicação de seu extrato, encerrando-se na data da emissão do Termo de Recebimento Definitivo.

VALOR: R\$13.287,55 (Treze Mil, Duzentos e Oitenta e Sete Reais e Cinquenta e Cinco Centavos)

RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS: Atividade 01.032.0200.1361, Elemento 4.4.90.51.30

BASE LEGAL: Alínea "a" do Inciso I do artigo 65 da Lei Federal nº 8.666/93 e alterações.

DATA DA ASSINATURA: 07/10/11



**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)

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

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	2
2. REFERENCIAL METODOLÓGICO	3
3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA	4
3.1. MISSÃO	4
3.2. VISÃO DE FUTURO	5
4. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA	5
4.1. MAPA ESTRATÉGICO	5
4.2. DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	6
5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA	18
5.1. VISÃO GERAL E DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES DE EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	18
5.2. ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA.....	19
5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA –RAEs	20

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 – PROMOEEX, 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 sequencia, 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).

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.

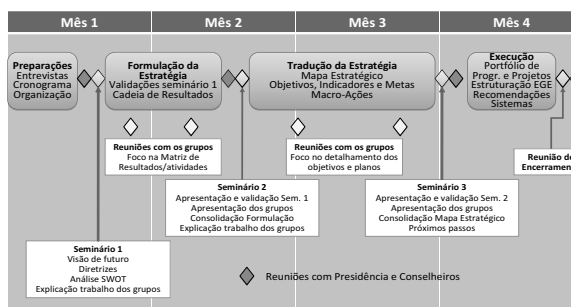
Esse processo está esquematizado na figura abaixo.



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 TCESP



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.

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 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:



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.

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
Meta	2015 - 2,5% do total de processos
Iniciativas Estratégicas	- 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	-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	- 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	- 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 TCESP	
O que medir	Quantidade de acessos ao portal
Meio de Verificação	Aplicativo específico
Meta	2015 - Medir o valor das informações no Portal do TCESP
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 atuação ao arquivamento/ encaminhamento)
Meta	2015 - Reduzir em 20% o tempo processual
Iniciativas Estratégicas	- Diagnóstico - Alteração de Atos Normativos - Adequação de procedimentos - 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	- Plano de Fiscalização - Relatórios
Meta	2015 - 100% das Contas de Governo + 50% Secretarias de Estado
Iniciativas Estratégicas	- 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	- Plano de Fiscalização - Relatórios
Meta	2015 - 100% das Contas de Governo + 50% Secretarias de Estado
Iniciativas Estratégicas	- 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 da adoção de critérios de seletividade, visando a redução do número e do tempo de tramitação dos mesmos.
Iniciativas Estratégicas	- 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 atuação 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	- 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	- 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)
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 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;

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

Objetivo Estratégico

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

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

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 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.

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

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
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	- 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	- 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 - Implantação: 100% - Avaliações positivas: 85% de satisfação
Iniciativas Estratégicas	- 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	- 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	- Análise de riscos - Acompanhamento dos indicadores de implantação do Plano - Consulta ao Relatório de Acompanhamento, Avaliação e Revisão do Plano
Metas	2015 - 100% dos eventos mapeados - 100% da implantação do Plano de Investimentos compatíveis com resultados previstos no Mapa Estratégico
Iniciativas Estratégicas	- 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.



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:

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 a 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.



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



PLANO ESTRATÉGICO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

2011-2015

ANEXO II À RESOLUÇÃO NO 02/2011

“A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker (1909 - 2005)

Composição 2010

- Presidente:**
Conselheiro Fulvio Julião Biazi
- 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 Biazi

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

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO 2

2. REFERENCIAL METODOLÓGICO 3

3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA 4

3.1. MISSÃO 4

3.2. VISÃO DE FUTURO 4

4. TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA 5

4.1. MAPA ESTRATÉGICO 5

4.2. DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 5

4.3. PORTFÓLIO DE PROJETOS 14

5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA 15

5.1. VISÃO GERAL E DESCRIÇÃO DOS COMPONENTES DA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA 15

5.2. ORGANIZAÇÃO PARA GESTÃO ESTRATÉGICA 16

5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA – RAEs 17

1. APRESENTAÇÃO

O TCE/SP vem empreendendo uma série de esforços visando aprimorar a gestão e modernizar sua estrutura de trabalho, e nesse contexto insere-se a tecnologia da informação que, com participação cada vez maior nos processos organizacionais, proporciona à instituição maior controle, agilidade e transparência na execução de suas ações.

Em sintonia com os esforços de aprimoramento, está em curso a implantação de sistema de gestão estratégica no TCE-SP envolvendo seu quadro diretivo, incluindo Sede e Unidades Regionais. A implantação da gestão estratégica insere-se no contexto do Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados e Municípios Brasileiros (PROMOEX), ao qual o TCE/SP aderiu, e que vem fomentando ações de modernização de todas as Cortes de Contas do País.

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. A Gestão Estratégica de TI é a articulação dos ativos do Departamento de Tecnologia da Informação (DTI), visando definir e alcançar uma visão de futuro, cumprindo sua missão e alcançando todo seu potencial.

Para que o DTI possa cumprir seu papel dentro da estratégia da instituição, é de suma importância a elaboração de seu próprio plano estratégico, que deve estar devidamente alinhado e integrado ao da Instituição, garantindo, assim, que as metas e objetivos da TI estejam totalmente vinculados aos objetivos as metas institucionais.

2. REFERENCIAL METODOLÓGICO

Buscando utilizar o mesmo referencial metodológico do Plano Estratégico Institucional é que o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo contratou a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), para assessorar o Departamento de Tecnologia da Informação no desenvolvimento do seu planejamento estratégico.

A metodologia para realizar o planejamento estratégico do Departamento de TI se fundamentou em cinco grandes etapas, além das recomendações para estruturação das instâncias decisórias e de execução. Cada uma das cinco etapas é composta por um conjunto de atividades que envolvem os participantes do processo de planejamento, promovendo o alinhamento de expectativas e a construção, passo a passo, de um Plano Estratégico de TI muito bem fundamentado. A figura abaixo apresenta as etapas citadas com seus respectivos produtos:



Etapas da implantação da Gestão Estratégica de TI

A primeira etapa dos trabalhos corresponde a um diagnóstico situacional do Departamento de TI. Esse diagnóstico é feito mediante a aplicação de um Modelo de Excelência que indica, com base na percepção dos funcionários do Departamento, em que medida será necessário elevar o nível de maturidade dos processos de trabalho para alcançar a excelência almejada em relação às principais questões de TI:

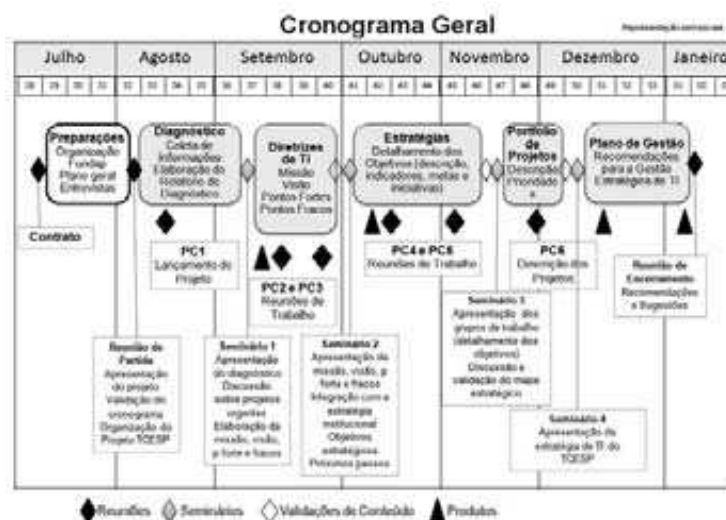
- Políticas de TI
- Segurança da Informação Digital
- Contingências de TI
- Governança de TI
- Infraestrutura de TI
- Gestão de Portfólio e Projetos de TI
- Gestão do Orçamento de TI

A segunda etapa destina-se à Formulação da Estratégia, cujo objetivo é assegurar um entendimento uniforme da Missão do Departamento e estabelecer uma Visão de Futuro compartilhada.

A terceira etapa corresponde à 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 quarta etapa é a de identificação do portfólio de projetos de TI. Para a construção do portfólio de projetos são utilizadas as iniciativas estratégicas definidas na etapa anterior. Cada iniciativa enseja o preenchimento de uma "ficha de projeto", que permite a identificação dos principais patrocinadores de cada projeto, sua estimativa de custos e os fatores críticos de sucesso.

A quinta e última etapa é a de elaboração do Plano de Gestão e de recomendações para Gestão do Plano Estratégico.



3. FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Seguem abaixo a declaração de missão e a visão de futuro estabelecidas pelo Departamento de Tecnologia da Informação do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo.

3.1. MISSÃO

A Declaração de Missão, aprovada pelo DTI é:

"PROVER AS MELHORES SOLUÇÕES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA O PLENO DESEMPENHO DAS ATIVIDADES DO TRIBUNAL"

3.2. VISÃO DE FUTURO

A Visão de Futuro proposta pelo Departamento é a seguinte:

"SER RECONHECIDO COMO PROVEDOR DE SOLUÇÕES INOVADORAS E COM EXCELÊNCIA EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PARA O CONTROLE EXTERNO"

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 do Departamento de TI, os impactos que se espera alcançar junto ao ambiente de trabalho do TCE-SP, por meio de suas ações (produtos e serviços). Esta perspectiva está relacionada à efetividade das ações do Departamento;

- **Entregas** – que são os produtos/serviços realizados pelo Departamento de TI do TCE-SP por meio dos quais se dará a consecução dos **Resultados** esperados. Esta perspectiva está relacionada à eficácia das ações do Departamento de TI do TCE-SP;

- **Processos** – que são os métodos ou a forma como o Departamento de TI do TCE-SP realiza suas atividades. Esta perspectiva está relacionada à eficiência do Departamento de TI do TCE-SP na realização dos produtos e serviços de sua competência;

- **Meios** – que são os recursos com os quais o Departamento de TI do 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 do Departamento de TI** do TCE-SP e, na seqüência, a descrição dos objetivos:



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 metas e indicadores 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.

Objetivo Estratégico	
R01 - Incorporar soluções efetivas de TIC¹ nos processos de trabalho	
Incorporar soluções efetivas de TIC, participando proativamente da evolução e melhoria contínua dos processos de trabalho relevantes à atuação do Tribunal (como agente de aprimoramento da gestão pública), inclusive na divulgação de suas decisões e recomendações, com vistas a incentivar e instrumentalizar o controle social.	
Indicadores	
Percentual de Processos Informatizados	
O que medir	Processos Informatizados
Meio de Verificação	Lista de processos do TCESP mapeados
Meta	2015 - 50% dos processos informatizados
Iniciativa Estratégica	Realizar o Mapeamento dos processos de trabalho do TCESP.
Percentual de usuários satisfeitos com as soluções	
O que medir	Efetividade das soluções
Meio de Verificação	Pesquisa de satisfação; uso do sistema; medição dos requisitos implementados em relação aos levantados.
Meta	2015 - 75% de usuários satisfeitos
Iniciativa Estratégica	Elaborar pesquisa de Satisfação
Percentual de Execução do Orçamento	
O que medir	Eficiência do Investimento
Meio de Verificação	Controle Orçamentário do DTI
Meta	2015 - 100% executado
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de controle
Percentual de Projetos Estratégicos implantados com sucesso	
O que medir	Alinhamento Estratégico
Meio de Verificação	Portfólio de Projetos Estratégicos
Meta	2015 - 90% dos projetos estratégicos implantados
Iniciativas Estratégicas	- Negociar e efetivar pré-requisitos; - Estabelecer os critérios relativos ao "sucesso" de implantação.
Objetivo Estratégico	
R02 - Contribuir para maior produtividade e integração dos processos de trabalho	
Incrementar o grau de automatização e de integração dos processos de trabalho, promovendo o aumento da produtividade e do suporte tecnológico ao agente humano.	

Meio de Verificação	Registro de aquisição e inventário; perfil de usuários atendidos
Meta	2015 – 100% dos equipamentos adequados ao perfil dos usuários
Iniciativa Estratégica	Realizar o levantamento de perfis dos usuários
Objetivo Estratégico	
E02 - Prover atendimento centralizado do cliente de TIC de forma efetiva	
Prover atendimento centralizado com qualidade, tempo e conteúdo previamente negociados, aprimorar o relacionamento com o cliente e fornecer apoio à capacitação externa	
Indicadores	
Percentual de cumprimento do SLA ² acordado	
O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Registro dos atendimentos
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA acordado
Iniciativa Estratégica	Definir os níveis de serviços e acordá-los com os clientes
Objetivo Estratégico	
E03 - Prover infraestrutura com segurança, desempenho e alta disponibilidade	
Prover servidores e rede convergente (serviços de dados, voz e imagens integrados), com desempenho, segurança, alta disponibilidade e mobilidade.	
Indicadores	
Percentual de usuários de rede estruturada atendidos	
O que medir	Usuários de TIC atendidos
Meio de Verificação	Projetos de cabeamento estruturado implantados
Meta	2015 – 50% dos usuários atendidos por rede estruturada
Iniciativa Estratégica	Planejar a implantação de rede estruturada em todo o TCESP (Sede e URs)
Percentual de usuários de rede convergente atendidos	
O que medir	Rede convergente adequada ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Mapa dos perfis de rede
Meta	2015 – 100% de usuários de rede convergente atendidos
Iniciativa Estratégica	Definir perfis de rede convergente no TCESP
Percentual de cumprimento do SLA (desempenho e disponibilidade)	
O que medir	Rede convergente adequada ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Aplicativos de medição
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Definir SLAs de desempenho e disponibilidade
Percentual de servidores de rede entregues conforme planejamento de capacidade	
O que medir	Servidores de rede adequados ao padrão estabelecido
Meio de Verificação	Planejamento de capacidade
Meta	2015 – 100% de servidores de rede entregues conforme planejamento
Iniciativa Estratégica	Desenvolver o planejamento de capacidade
Ocorrências de Incidentes de Segurança	
O que medir	Segurança do ambiente
Meio de Verificação	Console de antivírus, logs, correlacionadores de evento
Meta	Métricas de segurança implantadas
Iniciativa Estratégica	Desenvolver e implantar métricas de segurança
Percentual de usuários com acesso móvel, conforme perfil	
O que medir	Mobilidade
Meio de Verificação	Registros de aquisição

¹ Tecnologia da Informação e Comunicação

² SLA - Acordo de Nível de Serviço (Service Level Agreement)

Indicadores	
Percentual de Pessoas afetadas por processos automatizados, em relação ao total de pessoas envolvidas no processo (por processo)	
O que medir	Processos automatizados e integrados
Meio de Verificação	Mapeamento do Processo (pessoas envolvidas no processo)
Meta	2015 – 80% de abrangência (processos implementados)
Iniciativa Estratégica	Estabelecer método para apuração da quantidade de pessoas afetadas pelo processo (antes/depois)
Percentual de Redução de custos por processo (antes/depois)	
O que medir	Ganho de Produtividade
Meio de Verificação	Mapeamento do Processo (custos diretos/indiretos)
Meta	2015 – A redução deve ser positiva em 100% dos processos
Iniciativa Estratégica	Estabelecer método para apuração de custo do processo (antes/depois)
Percentual de Redução de tempo por processo (antes/depois)	
O que medir	Ganho de Produtividade
Meio de Verificação	Mapeamento do Processo (tempo)
Meta	2015 – A redução deve ser positiva em 100% dos processos
Iniciativa Estratégica	Estabelecer método para apuração do tempo do processo (antes/depois)
Objetivo Estratégico	
R03 - Atender aos padrões de qualidade estabelecidos para soluções de TIC	
Oferecer soluções adequadas ao nível de qualidade previamente negociada, caso a caso.	
Indicadores	
Percentual de projetos com padrão de qualidade negociados, sobre o total de projetos	
O que medir	Aderência aos padrões de qualidade negociados
Meio de Verificação	Portfólio de Projetos
Meta	2015 – 70% dos projetos com padrão de qualidade negociados
Iniciativa Estratégica	Estabelecer os padrões de qualidade
Percentual de aderência do projeto ao padrão negociado	
O que medir	Aderência aos padrões de qualidade negociados
Meio de Verificação	Análise dos processos contra a lista de requisitos de qualidade, conforme padrão negociado
Meta	Meta 2015 – 80% dos projetos aderentes ao padrão negociado
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de controle
Objetivo Estratégico	
E01 - Fornecer e manter equipamentos de TIC adequados	
Fornecer equipamentos de TIC bem dimensionados à necessidade do cliente e manter essa infraestrutura atualizada.	
Indicadores	
Percentual de equipamentos de TIC dentro do ciclo de vida	
O que medir	Usuários de TIC atendidos
Meio de Verificação	Registros de aquisição e inventário
Meta	2015 – 100% dos usuários com equipamentos adequados
Iniciativas Estratégicas	- Planejar a aquisição de equipamentos para mantê-los dentro do ciclo de vida; - Contratação de serviços de impressão.
Percentual de equipamentos de TIC adequados ao perfil dos usuários	
O que medir	Equipamentos de TIC adequados ao padrão estabelecido

Meta	Perfil de Mobilidade dos usuários definidos
Iniciativa Estratégica	Definir perfis de mobilidade dos usuários
Objetivo Estratégico	
E04 – Prover soluções sistêmicas adequadas	
Prover soluções sistêmicas adequadas às necessidades do cliente	
Indicadores	
Percentual de projetos aderentes aos níveis de serviço acordados	
O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Registros de incidentes (bugs, prazo, qualidade, escopo, usabilidade, disponibilidade)
Meta	2015 – 80% de projetos aderentes aos níveis de serviço acordados
Iniciativas Estratégicas	- Estabelecer padrões de níveis de serviço - Refinar a qualificação do registro de incidentes
Percentual de projetos com níveis de serviços acordados, sobre o total de projetos	
O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Registros do portfólio de projetos
Meta	2015 – 95% de projetos com níveis de serviços acordados
Iniciativa Estratégica	Estabelecer padrões de níveis de serviço
Objetivo Estratégico	
P01- Aprimorar a gestão das demandas de TIC	
Identificar, registrar e priorizar demandas relacionadas à área de Tecnologia da Informação e Comunicação, utilizando-se de metodologias, técnicas e ferramentas reconhecidas pelo mercado. Observação: incorporado o acompanhamento do crescimento das demandas não atendidas.	
Indicadores	
Percentual de pedidos respondidos no prazo, sobre o total de pedidos registrados	
O que medir	Solicitações identificadas e priorizadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 100% dos pedidos respondidos no prazo
Iniciativa Estratégica	Criar os critérios (prazo etc.) de qualificação no registro de pedidos
Percentual de demandas qualificadas, sobre o total de pedidos registrados	
O que medir	Solicitações identificadas e priorizadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 90% de demandas qualificadas
Iniciativas Estratégicas	- Criar os critérios (prazo, etc.) de qualificação no registro de pedidos - Promover a orientação para evitar solicitações impróprias para a área de TI (melhorar a comunicação com o TCE-SP)
Percentual de demandas adequadamente qualificadas	
O que medir	Assertividade na qualificação e priorização das demandas identificadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 90% de demandas adequadamente qualificadas
Iniciativas Estratégicas	- Criar os critérios (prazo, etc.) de qualificação no registro de pedidos - Promover a orientação para evitar solicitações impróprias para a área de TI (melhorar a comunicação com o TCE-SP)

Percentual de projetos estratégicos em execução	
O que medir	Alinhamento Estratégico
Meio de Verificação	Registro do andamento dos projetos estratégicos
Meta	2015 – 90% de projetos estratégicos em execução
Iniciativa Estratégica	Negociar e efetivar pré-requisitos

Objetivo Estratégico

P02- Promover novas soluções e tecnologias

Oferecer, de forma proativa, soluções inovadoras – sejam sistemas, equipamentos ou processos – que aprimorem a rotina de trabalho das diversas áreas do Tribunal.

Indicadores

Quantidade de Soluções prospectadas

O que medir	Inovações prospectadas
Meio de Verificação	Registro da quantidade de soluções estudadas
Meta	2015 – 25 soluções inovadoras prospectadas (uma por agente do DTI)
Iniciativa Estratégica	Definir controles de soluções prospectadas, apresentadas e implementadas

Quantidade de Soluções apresentadas

O que medir	Inovações formalmente apresentadas
Meio de Verificação	Registro da quantidade de soluções apresentadas
Meta	2015 – 6 soluções inovadoras apresentadas (uma por área do DTI)
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de fomento

Quantidade de Soluções implementadas

O que medir	Inovações incorporadas à demandas
Meio de Verificação	Registro da quantidade de soluções implementadas
Meta	2015 – 3 soluções inovadoras implementadas (50% das soluções apresentadas)
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de fomento

Objetivo Estratégico

P03 - Aprimorar a gestão do ciclo de vida de infraestrutura de TIC

Manter a infraestrutura de TIC funcionando com disponibilidade, confiabilidade, desempenho adequado e segurança, controlando ativos, mitigando riscos e planejando investimentos, de forma alinhada com os objetivos institucionais.

Indicadores

Percentual de cumprimento de SLA (disponibilidade)

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Sistema integrado de monitoração
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> – Definir os SLAs – Criar catálogo de serviços – Implantar NOC para monitoração ampla do ambiente – Aprimorar respostas baseadas em medições – Implantar <i>framework</i> de serviços (gerenciamento de mudanças e de configuração)

Percentual de cumprimento de SLA (confiabilidade)

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Sistema integrado de monitoração
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA

Iniciativa Estratégica	Desenvolvimento e implantação de sistema de monitoração
Percentual de cumprimento de SLA (desempenho)	
O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Sistema integrado de monitoração
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Desenvolvimento e implantação de sistema de monitoração

Percentual de Serviços com SLAs definidos

O que medir	Aderência aos níveis de serviços acordados
Meio de Verificação	Catálogo de serviços
Meta	2015 – 100% de cumprimento do SLA
Iniciativa Estratégica	Criação de Catálogo de Serviços

Percentual de processos de segurança implantados

O que medir	Segurança do ambiente
Meio de Verificação	Mapa dos processos de segurança
Meta	2015 – 50% de processos de segurança implantados
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> – Desenvolver plano diretor de segurança – Mapear os processos de segurança

Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA

O que medir	Gestão de Contratos de Terceiros
Meio de Verificação	Registros de Contratos assistidos por SLA
Meta	2015 – 100% de contratos de serviços com SLA definidos
Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLAs junto a Fornecedores

Objetivo Estratégico

P04 - Fortalecer a gestão do ciclo de vida dos sistemas

Fortalecer a gestão da aquisição (avaliação de sistemas, desenvolvimentos e integrações) e da manutenção (monitoramento do seu uso e substituição) de sistemas de informação

Indicadores

Percentual de sistemas operando com ALM³

O que medir	Aderência aos critérios de ciclo de vida de sistemas definidos
Meio de Verificação	Registros na ferramenta de ALM (Portfólio de sistemas implantados)
Meta	2015 – 70% dos sistemas operando com ALM
Iniciativa Estratégica	Efetivar a utilização de ferramenta de ALM

Percentual de aderência dos sistemas utilizando ALM às metodologias definidas

O que medir	Aderência aos critérios de ciclo de vida de sistemas definidos
Meio de Verificação	Registros na ferramenta de ALM (Processos de trabalho implantados)
Meta	2015 – 70% de aderência às metodologias definidas
Iniciativa Estratégica	Implantar as metodologias definidas

Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA

O que medir	Aderência aos critérios de ciclo de vida de sistemas definidos
Meio de Verificação	Registros de Contratos assistidos por SLA
Meta	2015 – 70% de contratos de serviços com SLA

Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLA's junto a fornecedores
Percentual de horas dedicadas sobre as horas estimadas	
O que medir	Disponibilidade das contra partes para fins de execução dos projetos de sistemas
Meio de Verificação	Registro de horas estimadas/dedicadas
Meta	2015 – 90% de horas estimadas, sobre horas estimadas
Iniciativa Estratégica	Estabelecer estimativas e apontamentos de horas de dedicação

Nível de maturidade em desenvolvimento de sistemas

O que medir	Contribuição para a Organização
Meio de Verificação	Comparação com padrões de mercado
Meta	2015 – Processos definidos e gerenciados
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> – Implantar as metodologias definidas – Disponibilizar indicadores consistentes do ciclo de vida de sistemas estabelecidos

Objetivo Estratégico

P05 - Estabelecer os processos de interação com o cliente

Estabelecer os processos de atendimento e relacionamento com os usuários, registrando seus problemas e solicitações, facilitando sua realização com assertividade.

Indicadores

Percentual de processos de atendimento centralizados, sobre o total de processos de atendimentos

O que medir	Atendimentos realizados
Meio de Verificação	Mapa de processos de atendimentos
Meta	2015 – 100% de processos de atendimento centralizados
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> – Definir ferramentas de registro e controle de atendimento – Mapear processos de atendimento – Criar Catálogo de Serviços

Percentual de aderência aos padrões definidos internamente, conforme as boas práticas de mercado

O que medir	Aderência aos processos formais de atendimento
Meio de Verificação	Informações de mercado
Meta	2015 – 50% de aderência aos padrões definidos internamente
Iniciativa Estratégica	Estabelecer <i>benchmark</i>

Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA

O que medir	Gestão de contratos de terceiros
Meio de Verificação	Registros de Contratos assistidos por SLA
Meta	2015 – 70% de contratos de serviço com SLA
Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLA's junto a fornecedores

Objetivo Estratégico

M01 - Aprimorar a capacitação técnica e gerencial dos funcionários do DTI

Oferecer programas de treinamento e capacitação técnica e gerencial aos funcionários, promovendo o desenvolvimento profissional e o aprimoramento, visando acompanhar a evolução das atividades do DTI.

Indicadores

Percentual de Funcionários capacitados (em relação à Matriz de competências)

O que medir	Funcionários capacitados
-------------	--------------------------

Meio de Verificação	Matriz de Competências e Programa de Capacitação
Meta	2015 – 70% de funcionários capacitados
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> – Elaborar Matriz de competências – Desenvolver programas de capacitação

Percentual de Funcionários aplicando as competências conquistadas

O que medir	Aplicação das competências conquistadas
Meio de Verificação	Avaliação da Chefia imediata
Meta	2015 – 100% dos funcionários aplicando as competências conquistadas
Iniciativa Estratégica	Elaborar plano de avaliação de desempenho de funcionários

Percentual de Treinamentos realizados (sobre o planejado no exercício)

O que medir	Execução dos programas de capacitação
Meio de Verificação	Plano Anual de Treinamento
Metas	2015 – 100% de treinamentos realizados
Iniciativas Estratégicas	Elaborar plano anual de treinamento

Objetivo Estratégico

M02 - Manter o quadro de recursos humanos adequado

Manter Estrutura Organizacional com quadro de recursos humanos adequado e recursos terceirizados com perfis necessários, de modo a atender a evolução da demanda.

Indicadores

Percentual de colaboradores dentro dos perfis definidos, em relação a quantidade necessária

O que medir	Colaboradores (funcionários e terceiros) no perfil necessário
Meio de Verificação	Mapa de perfis
Meta	2015 – 100% de colaboradores no perfil necessário
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> – Aprovar projeto de reestruturação do DTI – Elaborar mapa de perfis

Colaboradores do DTI por chefias do DTI

O que medir	Amplitude de controle
Meio de Verificação	Distribuição de funcionários do Departamento
Meta	2015 – 100% de aderência ao padrão estabelecido
Iniciativa Estratégica	Estabelecer padrões de amplitude de controle

Colaboradores do DTI por áreas/usuários do TCESP

O que medir	Amplitude de controle
Meio de Verificação	Distribuição de funcionários do Departamento
Meta	2015 – 100% de aderência ao padrão estabelecido
Iniciativa Estratégica	Estabelecer padrões de amplitude de controle

Quantidade de demandas por Colaboradores da área

O que medir	Demandas distribuídas por áreas do DTI
Meios de Verificação	Controle de demandas e distribuição de funcionários do Departamento
Meta	2015 – 100% de aderência ao padrão estabelecido
Iniciativa Estratégica	Estabelecer os padrões "ideais" de distribuição de demanda.

Objetivo Estratégico

M03 - Implementar ferramentas e tecnologias para o suporte às atividades

Selecionar, adquirir, adequar, construir, desenvolver e manter ferramentas e tecnologias para o suporte às atividades do DTI.

³ ALM-Gerenciamento do Ciclo de Vida da Aplicação (*Application Lifecycle Management*)

Indicadores	
Percentual de atividades/processos automatizáveis pelas ferramentas e tecnologias, em relação à quantidade total de atividades/processos a serem automatizados	
O que medir	Ferramentas para automação de processos
Meio de Verificação	Documentação de ferramentas implantadas
Meta	2015 – 90% de atividades/processos automatizáveis pelas ferramentas e tecnologias
Iniciativa Estratégica	Estabelecer <i>benchmark</i>
Percentual de atividades/processos automatizados por ferramentas e tecnologias	
O que medir	Automação dos processos internos
Meio de Verificação	Registro dos processos
Meta	2015 – 50% de atividades/processos automatizados
Iniciativa Estratégica	Definir as atividades/processos que devem ser suportados por ferramentas e tecnologias

Objetivo Estratégico	
M04 - Implementar metodologias para processos do DTI	
Selecionar metodologias e adequá-las aos processos do DTI consoante às boas práticas do mercado	
Indicadores	
Percentual de Processos suportados por metodologias (em relação ao total de processos de TI)	
O que medir	Processos suportados por metodologias adotadas
Meios de Verificação	Mapa de Processos de TI e Mapa de Metodologias
Meta	2015 – 90% de processos suportados por metodologia
Iniciativas Estratégicas	– Elaborar Mapa de Processos – Definir as metodologias a serem aplicadas

4.3 PORTFÓLIO DE PROJETOS

Após a análise das iniciativas estratégicas do Planejamento Estratégico de TI, foram identificados 14 projetos estruturantes para o Departamento, aos quais se somarão aqueles tratados no Objetivo Estratégico M03 - Adequar e Padronizar Sistemas e Infraestrutura de Informação, do Planejamento Estratégico Institucional, formando assim o portfólio de projetos do DTI.

Os projetos estruturantes identificados são:

100	Reestruturar o DTI
200	Estruturar a Operação da Infraestrutura de Sistemas
300	Estruturar a Gestão de Configuração e Mudança
400	Elaborar o Catalogo de Serviços e SLA's
500	Estruturar a Gestão do Ciclo de Vida de Sistemas
600	Estruturar a Gestão de Demandas
700	Estruturar a Central de Relacionamento com o Cliente
800	Automatizar Processos Internos do DTI
900	Desenvolver Recursos Humanos Especializados

1000	Desenvolver o Plano Diretor de Segurança
1100	Planejar a implantação de rede estruturada em todo o TCESP (Sede e URs)
1200	Mapear os processos de trabalho do TCESP
1300	Implantar a gestão estratégica no DTI
1400	Pesquisar e implantar novas soluções sistêmicas e tecnologias para o TCE-SP

5. ESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA

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

A Execução da Estratégia de TI é a articulação dos recursos do Departamento para desenvolver os projetos que visam alcançar as metas dos indicadores dos objetivos estabelecidos no Mapa Estratégico.

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



Mapa Estratégico – É o Mapa Estratégico resultante da etapa da Tradução da Estratégia com o detalhamento dos objetivos estratégicos.

Indicadores e Metas – Os indicadores e metas foram estabelecidos no detalhamento dos objetivos para o final do horizonte de planejamento. Deve ser estabelecido para cada indicador o processo de apuração e de inserção no Painel de Controle.

Projetos Estratégicos – Os projetos estratégicos necessários para alcançar as metas dos objetivos estratégicos, devem ser detalhados, executados e acompanhados quanto a sua execução e eficácia (contribuição para alcance da meta do respectivo indicador). O portfólio de projetos deve ser avaliado frequentemente (ex: mensalmente), considerando cenários de inclusão de novos projetos, retirada de projetos encerrados e mudanças de prioridades, disponibilidades de orçamento e de recursos. O portfólio de projetos deve ser gerenciado por critérios técnicos e estratégicos. A melhor forma de implementar estes critérios é através da metodologia de gerenciamento de projetos.

Painel de Controle – É a central de informações, que apresenta a situação atualizada dos indicadores e do andamento dos projetos estratégicos, 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 – É o processo contínuo de acompanhamento dos indicadores e do andamento da gestão estratégica, 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:

Instância	Atribuições	Composição Sugerida
Comitê do Plano Estratégico de TI (*)	<ul style="list-style-type: none"> Articular e interagir com o Comitê Institucional; Estabelecer diretrizes e prioridades para alocação de recursos; Realizar reuniões periódicas de acompanhamento da estratégia e deliberar sobre pendências; Encaminhar assuntos externos; Gerenciar o Portfólio de Projetos; Administrar recursos compartilhados; Administrar o orçamento dos projetos; Implantar metodologia de gerenciamento de projetos; Indicar para nomeação o Secretário Executivo do Comitê do Plano Estratégico de TI; Designar os Coordenadores dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico de TI; Designar os Coordenadores de Projetos. <p>Secretario Executivo do Comitê do Plano Estratégico de TI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparar as reuniões do Comitê do Plano Estratégico de TI (pautas e atas); Manter e gerir o painel de controle (incluindo a planilha para acompanhamento dos indicadores). 	<p>Diretores do DTI:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diretor do DTI - Departamento de Tecnologia da Informação; Diretor da DSIS - Diretoria de Sistemas; Diretor da DTEC - Diretoria de Tecnologia. <p>Secretário Executivo do Comitê do Plano Estratégico de TI – servidor designado para essa função</p>

Coordenadores de Objetivos Estratégicos de TI - foco na operação	<ul style="list-style-type: none"> Monitorar os objetivos estratégicos através dos indicadores; Demandar a implantação dos projetos e das iniciativas estratégicas relacionadas; Atualizar informações de acompanhamento dos objetivos com o andamento dos projetos e das iniciativas estratégicas. 	Responsáveis delegados para objetivos estratégicos.
Coordenadores de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Coordenar projetos e iniciativas estratégicas (planejamento e execução); Reportar o andamento dos projetos e das iniciativas estratégicas, sob coordenação. 	Coordenadores delegados por projeto ou por iniciativa estratégica.

(*) O Comitê do Plano Estratégico de TI tem algumas atribuições típicas de um Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP), o que poderá fazê-lo, no futuro, evoluir para uma unidade autônoma, fato a ser avaliado no contexto do projeto 1300 – Implantar a Gestão Estratégica no DTI que, com metodologia e planejamento, poderá promover os resultados esperados. Este projeto faz parte do portfólio de projetos e deverá ser iniciado conforme decisão deste Comitê.

5.3. REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA - RAEs

O acompanhamento da estratégia é um processo periódico, consistindo de Reuniões de Acompanhamento da Estratégia (RAEs) mensais.

As RAEs são reuniões do Comitê do Plano Estratégico de TI, presididas pelo Diretor do DTI, das quais participam os membros deste Comitê, e os Coordenadores dos Objetivos Estratégicos. A pauta das reuniões deve incluir os seguintes assuntos:

- análise do projeto de implantação da gestão estratégica como um todo. Com base nessa análise o Comitê do Plano Estratégico de TI deliberará sobre eventuais pendências. Essas deliberações serão encaminhadas pelo Secretário Executivo deste Comitê aos Coordenadores dos Objetivos em questão;
- apresentação do andamento dos projetos do portfólio, destacando progresso, eventuais dificuldades, e questões pendentes para deliberação. Para isso, o Secretário Executivo deste Comitê deve apresentar um relatório sobre o portfólio de projetos;
- apresentação de objetivos (5 a 6 por reunião mensal), para dar conhecimento dos resultados operacionais dos respectivos objetivos. Para isso, os Coordenadores de Objetivos devem apresentar um relatório operacional com uma análise dos resultados, desafios e dificuldades da gestão no dia a dia. Com base nessa análise, o Comitê do Plano Estratégico de TI deliberará sobre eventuais correções no plano estratégico ou na operação do DTI. Deliberações essas que serão encaminhadas pelos respectivos Coordenadores de Objetivos para os demais servidores envolvidos (ou equipe associada). Desta forma, ao final de um trimestre todos os objetivos são apresentados e analisados (um total de 16 objetivos segundo o mapa estratégico de TI);
- outros assuntos relevantes para a gestão estratégica, a critério deste Comitê ou por sugestão do seu Secretário Executivo.