

## **RESOLUÇÃO Nº 02/2011**

(TC-A-16701/026/11)

*Aprova os Planos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – Plano Estratégico Institucional e Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, para o período 2011- 2015 e dá outras providências.*

**O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO**, no uso de suas atribuições legais e regimentais

**Considerando** a necessidade constante de aprimorar as práticas de gestão no setor público;

**Considerando** a diretriz de levar o Tribunal de Contas ao melhor nível de atuação, por meio de modernos procedimentos de trabalho, ampla capacitação de recursos humanos, utilização plena da tecnologia da informação e total integração com jurisdicionados, demais Tribunais, Poderes, sociedade civil organizada e os cidadãos;

**Considerando** a necessidade periódica de revisar e atualizar o referencial estratégico do TCESP – missão, visão, objetivos estratégicos e indicadores e

**Considerando** a necessidade de consolidar a Gestão Estratégica no TCESP

## **RESOLVE:**

**Art. 1º** - Aprovar os Planos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado de São Paulo – Plano Estratégico Institucional e Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, para o período 2011- 2015, na forma estabelecida nos Anexos I e II, respectivamente.

**Art. 2º** - Estabelecer como instância decisória da Gestão Estratégica do TCESP, para questões relacionadas à execução do Plano Estratégico Institucional, o respectivo Comitê Estratégico.

§ 1º – O Comitê Estratégico Institucional será composto por:

I - Chefe de Gabinete da Presidência

II - Secretário-Diretor Geral

III - Diretor do Departamento Geral de Administração

IV - Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação

V - Diretor do Departamento de Supervisão da Fiscalização-I

VI - Diretor do Departamento de Supervisão da Fiscalização-II

§ 2º - São atribuições do Comitê Estratégico Institucional:

I – Estabelecer diretrizes e prioridades para alocação de recursos;

II – Realizar, mensalmente, reunião de acompanhamento da implantação das iniciativas estratégicas e deliberação sobre pendências, com representação, ao menos, de um integrante do Núcleo Gestor;

III – Proceder às revisões do Plano Estratégico Institucional de molde a mantê-lo constantemente adequado à realidade de atuação do TCESP;

IV – Elaborar, anualmente, relatório de avaliação de cumprimento do plano para ser incorporado ao relatório de Atividades da Presidência;

V – Encaminhar assuntos para a Presidência.

**Art. 3º** - Estabelecer como instância decisória para questões relacionadas à execução do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação, o respectivo Comitê Estratégico.

§ 1º – O Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação será composto por:

I - Diretor do Departamento de Tecnologia da Informação-DTI

II - Diretor da Diretoria de Sistemas-DSIS

III - Diretor da Diretoria de Tecnologia-DTEC

§ 2º - São atribuições do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação:

I – Articular e interagir com o Comitê Institucional;

II- Estabelecer diretrizes e prioridades para alocação de recursos;

III - Realizar reuniões periódicas de acompanhamento da estratégia e deliberar sobre pendências;

IV - Encaminhar assuntos externos;

V - Gerenciar o Portfólio de Projetos;

VI - Administrar recursos compartilhados;

VII - Administrar o orçamento dos projetos;

VIII - Implantar metodologia de gerenciamento de projetos;

IX – Indicar para nomeação o Secretário Executivo do Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação;

X- Designar os Coordenadores dos Objetivos Estratégicos do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação;

XI – Designar os Coordenadores de Projeto.

**Art. 4º** - Estabelecer como instância de acompanhamento e apoio às atividades da Gestão Estratégica, em especial ao acompanhamento dos indicadores relacionados às iniciativas e objetivos do Plano Estratégico Institucional, o Núcleo Gestor.

§ 1º – O Núcleo Gestor será composto por servidores do TCESP, designados por Ato da Presidência.

§ 2º - São atribuições do Núcleo Gestor:

I - Estabelecer e manter sistema de acompanhamento dos indicadores e das iniciativas estratégicas;

II - Preparar as reuniões do Comitê Estratégico Institucional (agendamento, pautas e atas);

III - Apoiar metodologicamente os coordenadores de objetivos e respectivos grupos de trabalho.

**Art. 5º** - Estabelecer instância de Coordenação dos Objetivos Estratégicos para o Plano Estratégico Institucional.

§ 1º – Os Coordenadores de Objetivos serão selecionados entre os servidores do TCESP e designados por Ato da Presidência.

§ 2º - São atribuições dos Coordenadores de Objetivos:

I - Coordenar a implantação das iniciativas relacionadas aos objetivos estratégicos;

II - Formar e coordenar grupos de trabalho para monitorar os objetivos por meio dos indicadores;

III - Atualizar informações de acompanhamento dos objetivos e das iniciativas estratégicas.

**Art. 6º** – Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

São Paulo, 05 de outubro de 2011.

CLÁUDIO FERRAZ DE ALVARENGA - Presidente

ANTONIO ROQUE CITADINI

EDUARDO BITTENCOURT CARVALHO

EDGARD CAMARGO RODRIGUES

FULVIO JULIÃO BIAZZI

ROBSON MARINHO

ALEXANDRE MANIR FIGUEIREDO SARQUIS



**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 – PROMOEX, que vem fomentando ações de modernização em todas as Cortes; harmonização das diversas iniciativas de aprimoramento da gestão e atualização tecnológica e avaliação de impacto e de necessidades de adequação considerando o projeto de Lei de Responsabilidade Orçamentária que atualmente tramita no Senado Federal, são algumas delas.

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

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

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

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.

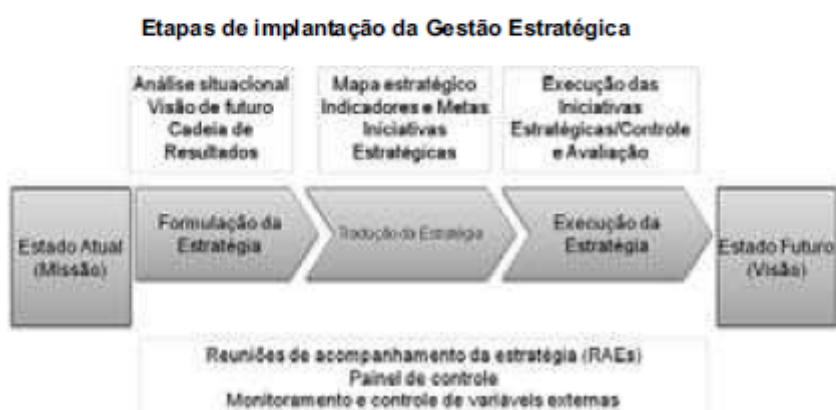
## 2. REFERENCIAL METODOLÓGICO

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.

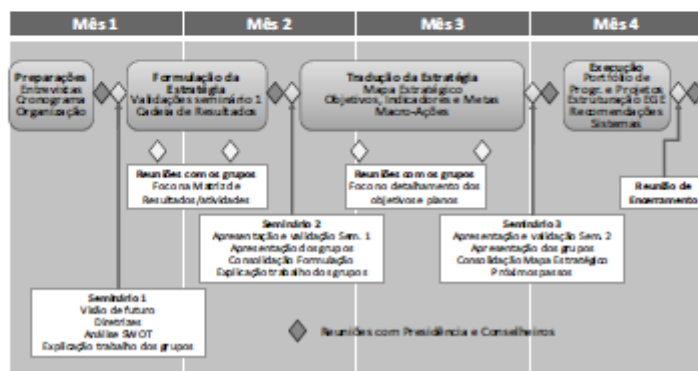
Esse processo está esquematizado na figura abaixo.



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	
<b>R01 - Aumentar a efetividade das ações do TCE-SP</b>	
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	
<b>Índice de Ratificação dos pareceres do TCE-SP pelo legislativo (Monitoramento)</b>	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantamento das informações referentes à ratificação dos pareceres pelo Legislativo utilizando aplicativo de pesquisa</li> <li>- Diagnóstico dos motivos de reversão do parecer prévio</li> <li>- Potencializar os instrumentos de controle social</li> </ul>
<b>Proporção de cumprimento de índices constitucionais e legais</b>	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Atividades de orientação</li> <li>- Monitoramento dos limites e condições (no exercício)</li> </ul>
<b>Índice de Redução de irregularidades</b>	
O que medir	Processos irregulares/Total de processos
Meios de Verificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relatório de Contas</li> <li>- Julgamento de atos</li> <li>- Sistemas de informação</li> </ul>
Meta	2015 - Diminuição em 50%
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar Rol de irregularidades</li> <li>- Induzir aprimoramento da estrutura administrativa do jurisdicionado</li> <li>- Controle Interno</li> <li>- Atividades de orientação</li> <li>- Banco de dados (repositório)</li> </ul>
<b>Motivos que ensejaram a aplicação/cominação de multas</b>	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnóstico</li> <li>- Aprimoramento da estrutura</li> <li>- Atividades de orientação</li> <li>- Controle interno</li> <li>- Banco de dados (repositório)</li> </ul>

Objetivo Estratégico	
<b>R02 - Contribuir para o cumprimento dos programas governamentais</b>	
Realizar essa contribuição por meio de acompanhamento e avaliação de resultados, concomitante à execução do programa.	
Indicadores	
<b>Número de programas avaliados/monitorados incluindo indicadores</b>	
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
<b>Quantidade de entes com peças orçamentárias compatíveis (PPA/LDO/LOA)</b>	
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	
<b>R03 - Promover o controle social sobre a gestão pública</b>	
Instrumentalizar o controle social a partir das informações do TCE-SP, com relatórios mais apropriados para o controle social	
Indicadores	
<b>Número de acessos segmentados ao site do TCESP</b>	
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
<b>Proporção de Conselhos Sociais atuantes</b>	
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
<b>Quantidade de Releases publicados</b>	
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
<b>Mídias sociais (Twitter e outras)</b>	
O que medir	Número de interações nas Mídias Sociais
Meios de Verificação	Portais ativos (Twitter, Fale Conosco e outras mídias sociais)
Meta	2015 – Divulgar e acompanhar informações nas mídias sociais
Iniciativa Estratégica	- Estruturar a gestão do Twitter e outras mídias sociais e acompanhar os “posts”

#### Objetivo Estratégico

#### **E01- Aprimorar a análise das contas anuais**

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

#### Indicadores

#### **Percentual de redução do tempo processual**

O que medir	Tempo processual
Meio de Verificação	Sistema de Protocolo (desde a autuação ao arquivamento/ encaminhamento)
Meta	2015 - Reduzir em 20% o tempo processual
Iniciativas Estratégicas	- Diagnóstico - Alteração de Atos Normativos - Adequação de procedimentos - 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	
<b>E02 - Aprimorar e agilizar a análise dos processos autônomos</b>	
Utilizar critérios de seletividade e triagem para os processos autônomos permitindo melhor qualidade das análises em menor prazo	
Indicadores	
<b>Percentual de decréscimo na quantidade de processos autuados</b>	
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
<b>Tempo de tramitação do processo</b>	
O que medir	Tempo decorrido entre a data de autuação e o arquivamento do processo
Meio de Verificação	Sistema a ser criado explicitando o motivo pelo qual o processo foi para o arquivo
Meta	2015 - Tramitação dos processos nos prazos estabelecidos
Iniciativas Estratégicas	- 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
<b>Efetividade dos critérios de escolha</b>	
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	
<b>E03 - Formar e informar o público alvo</b>	
Aprimorar a informação e a formação dos jurisdicionados e cidadãos nas práticas do TCE-SP, com formatos e conteúdos apropriados para cada público.	
Indicadores	
<b>Quantidade de pessoas e instituições capacitadas por segmento</b>	
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
<b>Percentual de Eventos alinhados ao Plano de Formação realizados</b>	
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
<b>Quantidade de materiais de divulgação produzidos</b>	
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

<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>P01- Apurar denúncias relevantes e fundamentadas</b>	
Implementar processo estruturado (com sistemas inteligentes) de triagem de denúncias para aprofundar a investigação das relevantes e agilizar a elaboração de relatórios.	
<b>Indicadores</b>	
<b>Quantidade de denúncias recebidas por canal de acesso</b>	
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
<b>Proporção de denúncias procedentes em relação ao total de denúncias recebidas</b>	
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

<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>P02- Implementar ações corretivas durante o exercício</b>	
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)	
<b>Indicadores</b>	
<b>Evolução do número de fiscalizações dentro do exercício</b>	
O que medir	Quantidade de fiscalizações realizadas dentro do exercício
Meios de Verificação	- Registros contábeis;



	- Pontos de controle; - PFis.
Meta	2015 - 100% das Contas do Governo
Iniciativas Estratégicas	- Gerência da informação: BI; - Alteração de Atos Normativos; - Plano de Ação e Piloto; - Criar procedimentos e manuais; - Capacitação interna e divulgação dos procedimentos

**Evolução do número de correções implantadas a partir das recomendações/determinações do TCESP**

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

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

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

**Objetivo Estratégico**

**P03 - Estruturar processo de comunicação**

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

**Indicadores**

**Evolução da captação da informação**

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

**Evolução da divulgação da informação**

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

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



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

#### Objetivo Estratégico

#### P04 - Aperfeiçoar o processo de capacitação externa

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

#### Indicadores

#### 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> ( <i>Limesurvey</i> /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

<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>P05 - Redesenhar o processo de planejamento</b>	
Redesenhar e institucionalizar o processo de planejamento das fiscalizações visando a seletividade e a concomitância, considerando a disponibilidade dos recursos	
<b>Indicadores</b>	
<b>Taxa de evolução do redesenho do planejamento por tipo de processo</b>	
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

<b>Meta</b>	<b>2015 - 50% dos processos de planejamento redesenhados</b>
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	- 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
<b>Quantidade de unidades de fiscalização aderentes por tipo de processo redesenhado</b>	
O que medir	Número de unidades que estão trabalhando com os processos de planejamento redesenhado
Meios de Verificação	- PFis - AUDESP - Cronograma de Implantação
<b>Meta</b>	<b>2015 – Todas as Unidades de Fiscalização aderentes</b>
<b>Iniciativas Estratégicas</b>	- Capacitação Interna - divulgação dos procedimentos - Divulgação da nova metodologia - Plano de ação para implantação da metodologia - Piloto

Objetivo Estratégico	
<b>P06 - Incrementar a avaliação de programas governamentais</b>	
Estabelecer e institucionalizar processo de acompanhamento e avaliação de resultados, incluindo o acompanhamento e avaliação de programas governamentais	
Indicadores	
<b>Evolução das quantidades de avaliação de programas governamentais nos Municípios</b>	
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
<b>Proporção de programas estaduais avaliados</b>	
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
<b>Proporção de programas municipais avaliados</b>	
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	
<b>P07 - Otimizar os processos finalísticos</b>	
Redesenhar os processos finalísticos do Tribunal visando à seletividade, concomitância e a implantação do processo eletrônico.	
Indicadores	
<b>Proporção de processos finalísticos (TC's) redesenhados</b>	
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)
<b>Proporção de processos eletrônicos implantados</b>	
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	
<b>M01 - Redesenhar e padronizar os procedimentos administrativos</b>	
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	
<b>Quantidade de processos manualizados</b>	
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
<b>Quantidade de processos redesenhados</b>	
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	
<b>Percentual de avanço na Elaboração do Plano de Investimentos</b>	
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
<b>Ocorrência de interferências na programação estabelecida</b>	
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
<b>Evolução da implantação do plano de investimentos</b>	
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

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

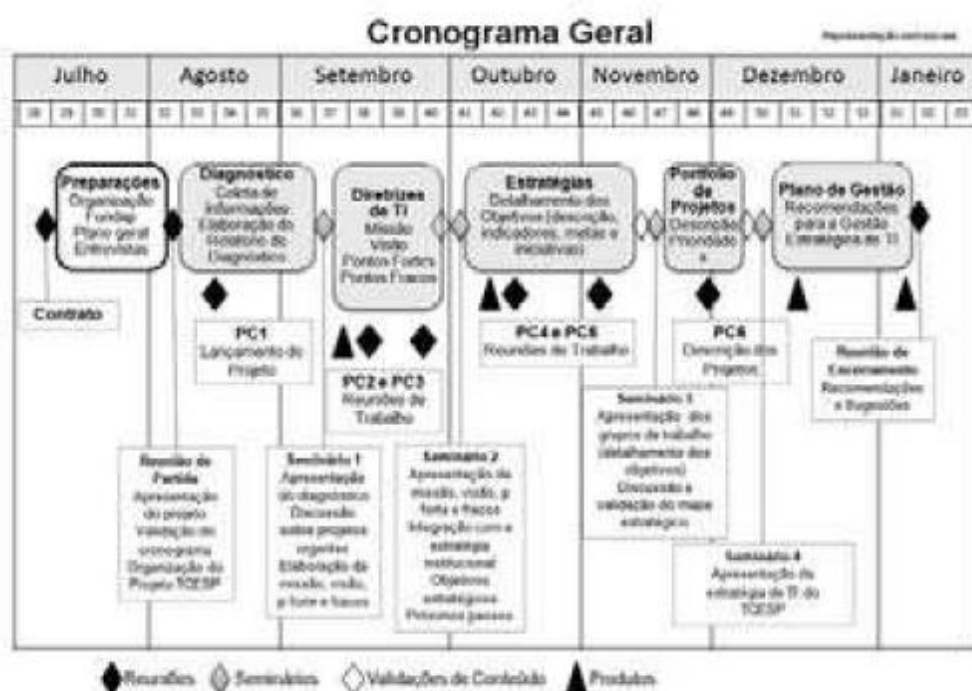
- Políticas de TI
- Segurança da Informação Digital
- Contingências de TI
- Governança de TI
- Infraestrutura de TI
- Gestão de Portfólio e Projetos de TI
- Gestão do Orçamento de TI

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;

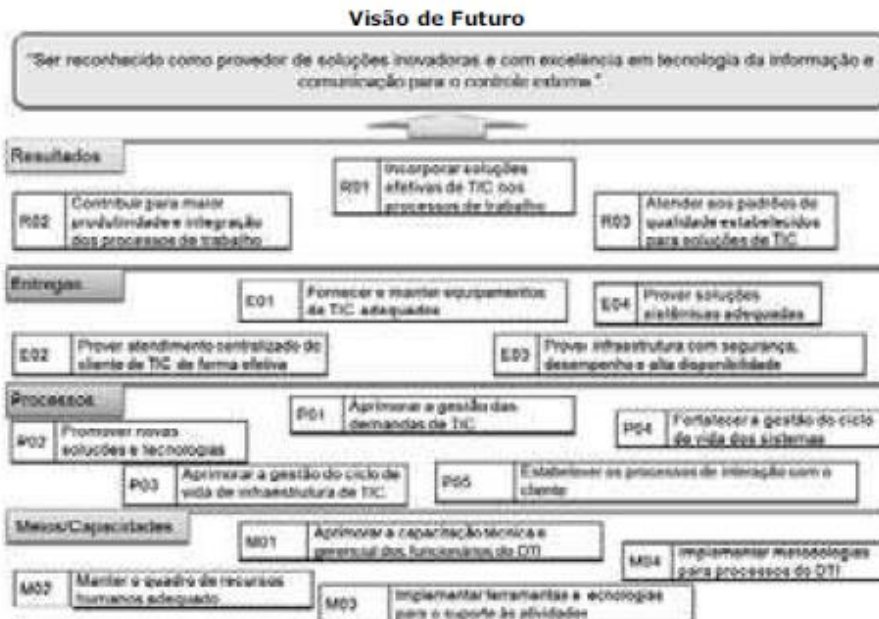
- **Entregas** – que são os produtos/serviços realizados pelo Departamento de TI do TCE-SP por meio dos quais se dará a consecução dos **Resultados** esperados. Esta perspectiva está relacionada à eficácia das ações do Departamento de TI do TCE-SP;

- **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 conseqüência, se a Visão de Futuro será atingida.

Objetivo Estratégico	
<b>R01 - Incorporar soluções efetivas de TIC<sup>1</sup> nos processos de trabalho</b>	
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	
<b>Percentual de Processos Informatizados</b>	
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.
<b>Percentual de usuários satisfeitos com as soluções</b>	
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
<b>Percentual de Execução do Orçamento</b>	
O que medir	Eficácia do Investimento
Meio de Verificação	Controle Orçamentário do DTI
Meta	2015 - 100% executado
Iniciativa Estratégica	Estabelecer mecanismos de controle
<b>Percentual de Projetos Estratégicos implantados com sucesso</b>	
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
<b>R02 - Contribuir para maior produtividade e integração dos processos de trabalho</b>
Incrementar o grau de automatização e de integração dos processos de trabalho, promovendo o aumento da produtividade e do suporte tecnológico ao agente humano.

<sup>1</sup> Tecnologia da Informação e Comunicação

Indicadores	
<b>Percentual de Pessoas afetadas por processos automatizados, em relação ao total de pessoas envolvidas no processo (por processo)</b>	
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)
<b>Percentual de Redução de custos por processo (antes/depois)</b>	
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)
<b>Percentual de Redução de tempo por processo (antes/depois)</b>	
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	
<b>R03 - Atender aos padrões de qualidade estabelecidos para soluções de TIC</b>	
Oferecer soluções adequadas ao nível de qualidade previamente negociada, caso a caso.	
Indicadores	
<b>Percentual de projetos com padrão de qualidade negociados, sobre o total de projetos</b>	
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	
<b>E01 - Fornecer e manter equipamentos de TIC adequados</b>	
Fornecer equipamentos de TIC bem dimensionados à necessidade do cliente e manter essa infraestrutura atualizada.	
Indicadores	
<b>Percentual de equipamentos de TIC dentro do ciclo de vida</b>	
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

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	
<b>E02 - Prover atendimento centralizado do cliente de TIC de forma efetiva</b>	
Prover atendimento centralizado com qualidade, tempo e conteúdo previamente negociados, aprimorar o relacionamento com o cliente e fornecer apoio à capacitação externa	



Indicadores	
<b>Percentual de cumprimento do SLA<sup>2</sup> acordado</b>	
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
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>E03 - Prover infraestrutura com segurança, desempenho e alta disponibilidade</b>	
Prover servidores e rede convergente (serviços de dados, voz e imagens integrados), com desempenho, segurança, alta disponibilidade e mobilidade.	
<b>Indicadores</b>	
<b>Percentual de usuários de rede estruturada atendidos</b>	
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)
<b>Percentual de usuários de rede convergente atendidos</b>	
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
<b>Percentual de cumprimento do SLA (desempenho e disponibilidade)</b>	
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
<b>Percentual de servidores de rede entregues conforme planejamento de capacidade</b>	
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
<b>Ocorrências de Incidentes de Segurança</b>	
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
<b>Percentual de usuários com acesso móvel, conforme perfil</b>	
O que medir	Mobilidade
Meio de Verificação	Registros de aquisição

<sup>2</sup> SLA – Acordo de Nível de Serviço (*Service Level Agreement*)

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	
<b>Percentual de pedidos respondidos no prazo, sobre o total de pedidos registrados</b>	
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
<b>Percentual de demandas qualificadas, sobre o total de pedidos registrados</b>	
O que medir	Solicitações identificadas e priorizadas
Meio de Verificação	Registro de pedidos
Meta	2015 – 90% de demandas qualificadas
Iniciativas Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar os critérios (prazo, etc.) de qualificação no registro de pedidos</li> <li>– Promover a orientação para evitar solicitações impróprias para a área de TI (melhorar a comunicação com o TCE-SP)</li> </ul>
<b>Percentual de demandas adequadamente qualificadas</b>	
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Criar os critérios (prazo, etc.) de qualificação no registro de pedidos</li> <li>– Promover a orientação para evitar solicitações impróprias para a área de TI (melhorar a comunicação com o TCE-SP)</li> </ul>

<b>Percentual de projetos estratégicos em execução</b>	
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

<b>Objetivo Estratégico</b>
-----------------------------

<b>P02- Promover novas soluções e tecnologias</b>
Oferecer, de forma proativa, soluções inovadoras – sejam sistemas, equipamentos ou processos – que aprimorem a rotina de trabalho das diversas áreas do Tribunal.

<b>Indicadores</b>
--------------------

<b>Quantidade de Soluções prospectadas</b>
--

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

<b>Quantidade de Soluções apresentadas</b>
--

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

<b>Quantidade de Soluções implementadas</b>
---

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	
<b>P03 - Aprimorar a gestão do ciclo de vida de infraestrutura de TIC</b>	
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	
<b>Percentual de cumprimento de SLA (disponibilidade)</b>	
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"> <li>– Definir os SLAs</li> <li>– Criar catálogo de serviços</li> <li>– Implantar <i>NOC</i> para monitoração ampla do ambiente</li> <li>– Aprimorar respostas baseadas em medições</li> <li>– Implantar <i>framework</i> de serviços (gerenciamento de mudanças e de configuração)</li> </ul>
<b>Percentual de cumprimento de SLA (confiabilidade)</b>	
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
<b>Percentual de cumprimento de SLA (desempenho)</b>	
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
<b>Percentual de Serviços com SLAs definidos</b>	
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
<b>Percentual de processos de segurança implantados</b>	
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"> <li>– Desenvolver plano diretor de segurança</li> <li>– Mapear os processos de segurança</li> </ul>
<b>Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA</b>	
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 Fomecedores

Objetivo Estratégico	
<b>P04 - Fortalecer a gestão do ciclo de vida dos sistemas</b>	
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	
<b>Percentual de sistemas operando com ALM<sup>3</sup></b>	
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
<b>Percentual de aderência dos sistemas utilizando ALM às metodologias definidas</b>	
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
<b>Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA</b>	
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

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

Iniciativa Estratégica	Estabelecer SLA's junto a fornecedores
<b>Percentual de horas dedicadas sobre as horas estimadas</b>	
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
<b>Nível de maturidade em desenvolvimento de sistemas</b>	
O que medir	Contribuição para a Organização
Meio de Verificação	Comparação com padrões de mercado
Meta	2015 – Processos definidos e gerenciados
Iniciativas Estratégicas	– Implantar as metodologias definidas – Disponibilizar indicadores consistentes do ciclo de vida de sistemas estabelecidos

Objetivo Estratégico	
<b>P05 - Estabelecer os processos de interação com o cliente</b>	
Estabelecer os processos de atendimento e relacionamento com os usuários, registrando seus problemas e solicitações, facilitando sua realização com assertividade.	
Indicadores	
<b>Percentual de processos de atendimento centralizados, sobre o total de processos de atendimentos</b>	
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"> <li>– Definir ferramentas de registro e controle de atendimento</li> <li>– Mapear processos de atendimento</li> <li>– Criar Catálogo de Serviços</li> </ul>
<b>Percentual de aderência aos padrões definidos internamente, conforme as boas práticas de mercado</b>	
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>
<b>Percentual de contratos de serviços (terceiros) com SLA</b>	
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	
<b>M01 - Aprimorar a capacitação técnica e gerencial dos funcionários do DTI</b>	
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	
<b>Percentual de Funcionários capacitados (em relação à Matriz de competências)</b>	
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"> <li>– Elaborar Matriz de competências</li> <li>– Desenvolver programas de capacitação</li> </ul>
<b>Percentual de Funcionários aplicando as competências conquistadas</b>	
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
<b>Percentual de Treinamentos realizados (sobre o planejado no exercício)</b>	
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	– 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.

Indicadores	
<b>Percentual de atividades/processos automatizáveis pelas ferramentas e tecnologias, em relação à quantidade total de atividades/processos a serem automatizados</b>	
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>
<b>Percentual de atividades/processos automatizados por ferramentas e tecnologias</b>	
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	
<b>M04 - Implementar metodologias para processos do DTI</b>	
Selecionar metodologias e adequá-las aos processos do DTI consoante às boas práticas do mercado	
Indicadores	
<b>Percentual de Processos suportados por metodologias (em relação ao total de processos de TI)</b>	
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

---

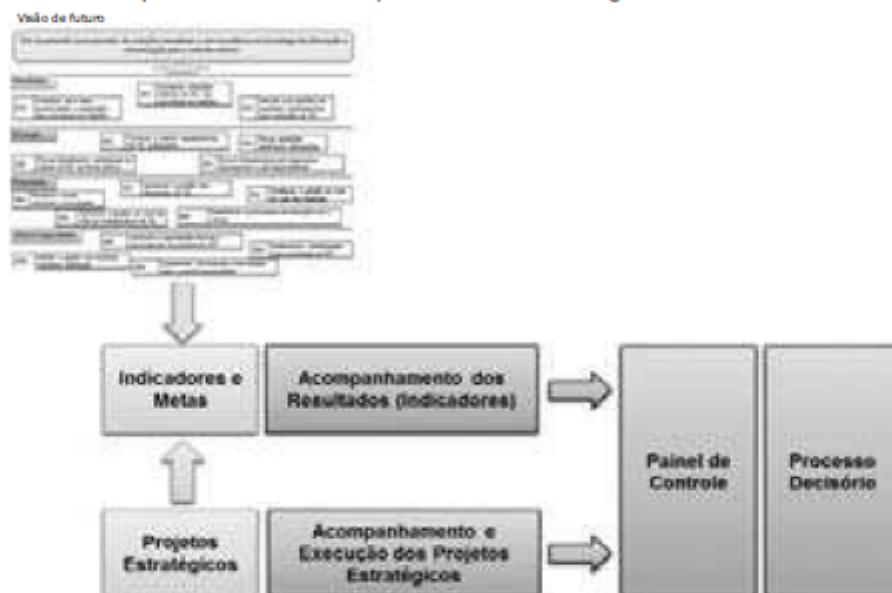
1000	Desenvolver o Plano Diretor de Segurança
1100	Planejar a implantação de rede estruturada em todo o TCE-SP (Sede e URs)
1200	Mapear os processos de trabalho do TCE-SP
1300	Implantar a gestão estratégica no DTI
1400	Pesquisar e implantar novas soluções sistêmicas e tecnologias para o TCE-SP

## 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 freqüentemente (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:

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

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