



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS

RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVA TCE-TO Nº 002, DE 10 DE NOVEMBRO DE 2010.

Aprova o Plano Estratégico, o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas e o Plano Estratégico da Tecnologia de Informação do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, para o período de 2010 a 2014.

O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso das atribuições, com fundamento no art. 3º, da Lei nº 1.284, de 17 de dezembro de 2001 c/c artigos 276 e 286 do Regimento Interno.

Considerando que a gestão estratégica é meta a ser cumprida, dentro das ações voltadas ao Programa de Modernização do Controle Externo para os Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros – PROMOEX;

Considerando que o planejamento estratégico é um instrumento de gestão que contribui para o fortalecimento dos princípios basilares da administração pública, devendo provisionar a gestão com diretrizes baseadas nas prioridades, privilegiando o compartilhamento do conhecimento, a descentralização das atividades e, principalmente, a transparência;

Considerando a importância da continuidade na implementação dos objetivos, metas e ações definidas no Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins para o período de 2010 a 2014;

Considerando que o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas e o Plano Estratégico da Tecnologia de Informação foram compartilhados com os Conselheiros, contando com a efetiva participação e acompanhamento, inclusive na elaboração dos objetivos, das metas e dos planos de ação, nos termos propostos pela portaria nº 997, de 22 de outubro de 2009, que instituiu o Comitê de Gestão Estratégica do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins;

Considerando, ainda, que os planos foram apresentados e deliberados com os Conselheiros em reunião, no dia 08 de outubro de 2010, no Gabinete da Presidência;

RESOLVE:

Art. 1º. Aprovar o Plano Estratégico, o Plano Estratégico de Gestão de Pessoas e o Plano Estratégico da Tecnologia de Informação do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, para o período de 2010 a 2014, na forma estabelecida no anexo.

Art. 2º. Designar a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional – ASPDO, para coordenar e acompanhar os resultados do Plano Estratégico, conforme estabelecido na Resolução Administrativa nº 003/2009, de 05 de agosto de 2009

Art. 3º. Esta Resolução Administrativa entrará em vigor a partir de sua publicação.
SALA DAS SESSÕES PLENÁRIAS DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS, em Palmas, Capital do Estado, aos 10 (dez) dias do mês de novembro de 2010.

PLANO ESTRATÉGICO DO TCE/TO

2010 • 2014

Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento
Organizacional

“Antes de começar, é preciso um plano, e depois de planejar, é preciso execução imediata”
(Sêneca)



CORPO DELIBERATIVO

Tribunal Pleno

Presidente

Conselheiro Severiano José Costandrade de Aguiar

Conselheiros

José Jamil Fernandes Martins, Vice-Presidente

Manoel Pires dos Santos, Corregedor-Geral

José Wagner Praxedes, Presidente da 1ª câmara

Napoleão de Souza Luz Sobrinho, Presidente da 2ª câmara

Herbert Carvalho de Almeida

Doris de Miranda Coutinho

Ministério Público junto ao Tribunal de Contas

Procuradores:

Oziel Pereira dos Santos, Procurador-Geral

Alberto Sevilha

João Alberto Barreto Filho

José Roberto Torres Gomes

Litza Leão Gonçalves

Márcio Ferreira Brito

Marcos Antonio da Silva Módes

Raquel Medeiros Sales de Almeida

Zailon Miranda Labre Rodrigues



Auditores

Adauton Linhares da Silva
Fernando César Benevenuto Malafaia
Jesus Luiz de Assunção
José Ribeiro da Conceição
Leondiniz Gomes
Márcia Adriana da Silva Ramos
Márcio Aluízio Moreira Gomes
Maria Luiza Pereira Meneses
Moisés Vieira Labre
Orlando Alves da Silva
Parsondas Martins Viana
Wellington Alves da Costa

Chefe de Gabinete

Luciano Pereira da Silva

Diretores Gerais:

Heliar Rosa Peu
Diretor-Geral de Administração e Finanças

Diomar Carneiro Mourão de Pinho
Diretora-Geral de Controle Externo

Dênia Maria Almeida da Luz
Diretora-Geral de Controle Interno

Dagmar Albertina Gemelli
Diretora-Geral do Instituto de Contas 5 de Outubro

Diretores:

Fernanda Almeida Correa Antunes
Diretora de Recursos Humanos

Renata Cristina Lage Souza
Diretora de Informática

Sidiney Araújo Sousa
Diretor de Orçamento, Administração e Finanças

Angela Maria Pereira da Silva
1ª Diretoria de Controle Externo

Dilce Moura Stakoviak
2ª Diretoria de Controle Externo

Juxson Alves Pereira
3ª Diretoria de Controle Externo

Humberto Arruda Alencar
4ª Diretoria de Controle Externo

Clarice Gomes da Silva Freitas
5ª Diretoria de Controle Externo

Wemerson Rodrigues Figueira
6ª Diretoria de Controle Externo

EQUIPE DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTATÉGICO

Joaber Divino Macedo
Coordenador Geral do PROMOEX

Osmarina Rodrigues Andrade
Assessora Esp. de Planej. e Desenv. Organizacional

Cristiane Sales Coelho
Assessora de Planejamento

Adahylza Maria Viana Santana
Analista de Controle Externo

Jonatas Soares Coelho
Analista de Controle Externo

Alda Maria Dias Neto Martins
Assistente de Controle Externo

Maria do Socorro Solino



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS

Revisora

Equipe de Consultores

Elisabete de Queiroz, Coordenadora

Solange Maria Marciano A. da Silva

Claudinet Coltri Junior

Antonia Ledil Simões Gahiva

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA	10
1.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL.....	10
2. PLANO ESTRATÉGICO.....	12
2.1. CONCEITOS	12
2.2. A METODOLOGIA APLICADA	14
2.3. ANÁLISE INTERNA DAS FORÇAS E LIMITAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS ...	15
2.4. ANÁLISE EXTERNA.....	15
2.5. FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	15
2.6. MÉTODO DE GERENCIAMENTO.....	17
2.7. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO NO TCE-TO	17
3. CENÁRIOS	19
3.1. AMBIENTE EXTERNO	19
3.1.1. OPORTUNIDADES.....	19
3.1.2. AMEAÇAS	20
3.2. AMBIENTE INTERNO.....	20
3.2.1. FORÇAS.....	20
3.2.2. FRAQUEZAS	21
4. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	23
4.1. PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	23
4.2. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE	23
4.3. PERSPECTIVAS DOS JURISDICIONADOS	23
4.4. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	24
4.5. PERSPECTIVA DO DESEMPENHO E DA INOVAÇÃO.....	24
4.6. PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E DO APRENDIZADO	24
4.7. PERSPECTIVA FINANCEIRA	24
5. MAPA ESTRATÉGICO.....	25
5.1. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE	26
5.2. PERSPECTIVA DOS JURISDICIONADOS.....	31
5.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS.....	32
5.4. PERSPECTIVA DO DESEMPENHO E DA INOVAÇÃO.....	36
5.5. PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E DO APRENDIZADO	39
5.6. PERPECTIVA FINANCEIRA.....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

APRESENTAÇÃO

Os Tribunais de Contas vivem uma nova fase: trata-se da etapa da modernização. Aqui, no Estado do Tocantins, também queremos evoluir, sempre, para prestar um melhor serviço. Para que nossa atuação alcance a excelência, é preciso, antes de tudo, que nos organizemos, identificando problemas, levantando soluções, descobrindo talentos, investindo na formação de todos os servidores e na melhoria da infraestrutura.

Em outras palavras, precisamos ousar e estabelecer metas e prazos que possam ser cumpridos. Devemos responder a perguntas que parecem simples, mas que abrem um leque de possibilidades: aonde queremos chegar? **Quais os planos para os próximos anos?**

Isso, meus amigos, somente pode ser realizado por meio de um bom Planejamento Estratégico: **um documento norteador das ações e metas para os próximos quatro anos.**

Preparar este plano não foi fácil, mas o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins sempre encarou os desafios com entusiasmo.

Todos os setores do TCE/TO participaram da elaboração deste importante plano, que considerou o levantamento das necessidades de cada grupo. Foram dezenas de encontros com a participação de técnicos, auditores, procuradores e conselheiros. Lembro-me de que chegamos a ficar três dias concentrados em um mesmo local, focados no Planejamento Estratégico.

Hoje, com orgulho, entregamos o resultado deste grandioso trabalho. Esta publicação traz o Plano de Gestão de Pessoas, o Plano de Gestão de Tecnologia da Informação e o próprio Planejamento Estratégico. Nas próximas páginas, estão impressos não somente o futuro do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, mas o esforço de toda a equipe que o compõe.

SEVERIANO JOSÉ COSTANDRADE DE AGUIAR

Presidente

1. INTRODUÇÃO

O início da década de 90 é marcado pelo fim da era industrial e começo de uma nova era, com destaque para a explosão do desenvolvimento tecnológico e do processo de globalização. No mundo organizacional a ênfase passa a ser o conhecimento e a melhoria dos serviços prestados à sociedade, com base na produtividade, qualidade, competitividade e foco no cliente/cidadão.

A exemplo do que ocorreu na administração privada, nas organizações públicas, a partir do final da década de 40, o modelo de gestão fortemente adotado foi o burocrático. Somente nas décadas de 70 e 80 é que alguns países de primeiro mundo, como é o caso da Inglaterra e da Nova Zelândia, respectivamente, iniciaram o processo de reforma administrativa com a perspectiva de uma administração voltada para as necessidades e as expectativas da sociedade.

No Brasil, a situação não ocorreu de forma muito diferente. Por volta da década de 80, com a eclosão da crise de endividamento internacional seguida, em meados da década de 90, pelo acirramento da crise fiscal e pelo fortalecimento do processo de globalização, o Governo Federal sentiu-se obrigado a iniciar o processo de Reforma Administrativa, tendo como foco a reestruturação organizacional e a sustentabilidade fiscal, no sentido de:

- ✓ Reduzir o custo da máquina;
- ✓ Tornar mais eficientes os serviços;
- ✓ Proteger o patrimônio público do *rent-seeking* ou da corrupção aberta; e,
- ✓ Fomentar uma economia produtiva e internacionalmente mais competitiva.

Para tal, adotou como medida principal a mudança do modelo de administração pública burocrática para a gerencial. Esta tem como características básicas:

- ✓ Orientada para o cidadão;
- ✓ Orientada para a obtenção de resultados;
- ✓ Adota como estratégia a descentralização, incentivo à criatividade e à inovação;
- ✓ Utiliza contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Para a implementação dessa nova forma de administrar, o Governo Federal adotou, entre outras medidas:

- 1) Criação do Ministério da Administração e Reforma.
- 2) Viabilização de recursos aos estados brasileiros para a modernização da administração fiscal e continuidade do incentivo a outras organizações no sentido de promoverem inovações e a melhoria de seus resultados institucionais.

Esta última medida fomentou, nos estados brasileiros, a necessidade de iniciar o processo de mudança de uma administração pública burocrática para uma administração pública gerencial.

Neste mesmo contexto, os Tribunais de Contas do Brasil, com apoio do Governo Brasileiro buscam financiamento no sentido de também fazer a mudança do modelo de gestão burocrática para o gerencial. Segue, abaixo, as principais diferenças desses modelos de administração.

1.1. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BUROCRÁTICA

Surgida na segunda metade do século XIX, na época do Estado Liberal, a Administração Pública Burocrática veio como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista.

Por isso, centrou-se nos controles rígidos dos processos como, por exemplo, na admissão de pessoal, nas compras e no atendimento às demandas.

Por outro lado, o controle — garantindo o poder do Estado — transforma-se na própria razão do funcionário. Em consequência, o Estado volta-se para si, perdendo a noção de sua missão básica, que é servir à sociedade. A qualidade fundamental da administração pública burocrática foi a efetividade no controle dos abusos; seu defeito, a ineficiência, a autoreferência, a incapacidade de voltar-se para o serviço aos cidadãos, vistos como clientes.

1.2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL

Emergida na segunda metade do século XX, a Administração Pública Gerencial, vem como resposta à expansão das funções econômicas e sociais do Estado e, de outro, ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. A eficiência da administração pública - a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário - torna-se então essencial.

A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de se basear nos processos para concentrar-se nos resultados e não na rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

Na Administração Pública Gerencial, a estratégia volta-se:

- ✓ para a definição precisa dos objetivos que o administrador público deverá atingir em sua unidade;
- ✓ para a garantia de autonomia do administrador na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, que lhe forem colocados à disposição para que possa atingir os objetivos contratados;
- ✓ para o controle ou cobrança a posteriori dos resultados;
- ✓ desloca a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins).

“O paradigma gerencial contemporâneo, fundamenta-se nos princípios de confiança e de descentralização da decisão. Exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos a criatividade”. (Bresser, 1995)

2. PLANO ESTRATÉGICO

“Planejamento estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.” (James Stoner, 1985)

Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação da identidade institucional e dos objetivos a serem alcançados para atender as necessidades de outras pessoas. Ele incorpora mudanças do ambiente para ser capaz de construir o futuro desejado, agindo de forma proativa com a aglutinação de forças da liderança e colaboradores rumo ao sucesso. Deve pautar-se pelos princípios da eficiência, eficácia e efetividade, procurando maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Eficiência é: fazer as coisas de maneira adequada, resolver problemas, salvaguardar os recursos aplicados, cumprir o seu dever e reduzir os custos.

Eficácia é: fazer as coisas certas, produzir alternativas criativas, maximizar a utilização de recursos, obter resultados e aumentar a produtividade.

Efetividade é: garantir resultados efetivos em cumprimento a razão de ser da instituição em atenção às perspectivas dos cidadãos ao longo do tempo.

Estas foram às premissas que nortearam o processo de elaboração do plano estratégico no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins.

2.1. CONCEITOS

No meio acadêmico o entendimento conceitual de planejamento varia de acordo com a concepção teórico-metodológica. Nesse sentido, enfatiza-se alguns conceitos, os quais serviram de embasamento para a elaboração deste plano.

O **planejamento** é o processo derivado da função de planejar, da administração, que significa *“especificar os objetivos a serem atingidos e decidir antecipadamente as ações apropriadas que devem ser executadas para **atingir** esses **objetivos**”*.

*“**Planejamento** é a seleção dos meios mais eficazes – estratégia – para obtenção dos fins – política – programados”*. (Francisco de Souza Brasil)

“Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”. (Fischmann e Almeida, 1990).

“Planejar é o ato de determinar os objetivos da organização e os meios para alcançá-los”. (Richard Daft).

“Planejar é decidir antecipadamente aquilo que deve ser feito, como fazer, quando fazer e quem deve fazer”. (Koontz, O'Donnell).

“Planejar é determinar como a organização deverá ir e para onde deseja chegar”. (Samuel C. Certo).

Finalmente, pode-se afirmar que planejar é uma arte. Dizem que quem faz um bom planejamento já realizou 50% das tarefas a serem desenvolvidas.

Negócio – é a área de atuação da organização, é explicitar o espaço que a Instituição ocupa ou pretende ocupar em relação às demandas sociais no seu âmbito de atuação.

Missão – consiste na razão da existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às demandas de responsabilidade do poder público. Ela é sempre estabelecida nos fins e não nos meios. O principal papel da Missão é orientar e inspirar as pessoas que trabalham na instituição e de comunicar a forma como pretende atuar.

Visão de Futuro – é definida como uma projeção: uma imagem ambiciosa, projetada no futuro, do lugar que se pretende que a organização venha a ocupar. Situação futura desejável, que esteja relacionada ao cidadão e à sociedade e que seja, de alguma maneira notavelmente melhor que a situação atual. Declaração do que você quer que a sua instituição seja no futuro.

Valores – são preceitos básicos estabelecidos que devem balizar as ações e as políticas da instituição, na busca da realização da sua visão de futuro. Constituem a base de sustentação de todas as ações dos membros e servidores da instituição.

Objetivos – constitui a mola mestra da administração; a focalização para onde devem convergir todos os esforços da organização; o ponto onde as realizações deverão levar. Os planos constituem os meios para se chegar até esse ponto, porém, os objetivos fazem parte de um contexto mais amplo: a missão, a visão e os valores da organização.

Indicadores – É um meio simples e efetivo para medir as realizações ou resultados de determinado objeto, evidenciando a eficácia (resultado) e a eficiência (meio).

Meta – É o estabelecimento do compromisso da organização para o alcance dos objetivos em quantidade e prazo. Uma meta é o objetivo mais o valor e o prazo de cumprimento do objetivo.

2.2. A METODOLOGIA APLICADA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO é o instrumento que permite à organização se autodiagnosticar, a partir dos seguintes questionamentos:

Onde nós estamos: quem somos? Quais são os nossos principais problemas? Quais são os nossos pontos fracos e fortes? Quais são os nossos recursos disponíveis?

Onde queremos ir: que organização queremos ser? Quais são os nossos objetivos? Quais são as nossas metas?

Como chegar lá: quais os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos e atingir as nossas metas?

Foi com base nesse poderoso instrumento de **planejamento estratégico** que o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins mobilizou todos os seus colaboradores para responder as seguintes questões:

- ✓ Por que o TCE-TO existe?
- ✓ O que é, e como faz sua gestão?
- ✓ Aonde se quer chegar em termos de resultados?

A metodologia utilizada para a elaboração do plano estratégico, foi a participativa por representação dos níveis estratégico e tático na elaboração da identidade organizacional, objetivos, metas e estratégias. O desdobramento dos planos de ação contou com a participação do nível operacional. Para tanto, seguiu-se os seguintes passos:

2.3. ANÁLISE INTERNA DAS FORÇAS E LIMITAÇÕES DO TRIBUNAL DE CONTAS

Fez-se uma análise das condições internas do TCE-TO para permitir uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a organização possui.

Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização, que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais — e devem ser reforçados, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e forças restritivas que dificultam ou impedem o seu alcance — e que devem ser superados.

2.4. ANÁLISE EXTERNA

Realizou-se uma análise do ambiente externo ao TCE-TO, ou seja, das condições externas que o rodeiam e que lhe impõem desafios e oportunidades. A análise externa envolveu: identificar ameaças e oportunidades e respectivas características atuais e tendências futuras da conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade.

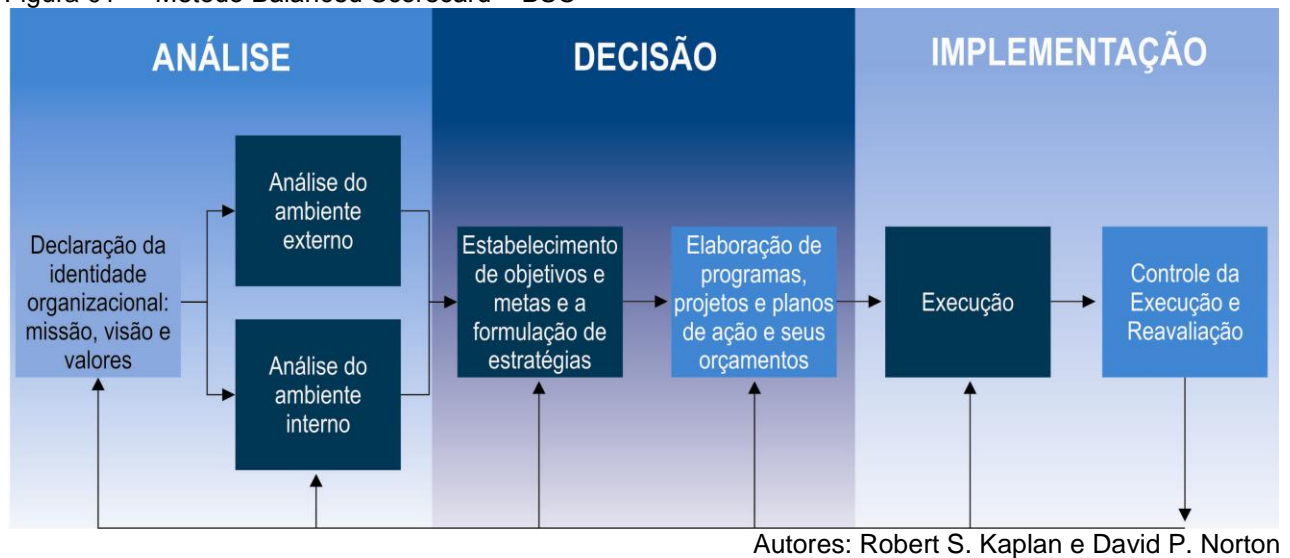
2.5. FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Na fase de elaboração do plano estratégico formulou-se as alternativas que o Tribunal de Contas pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituíram os cursos de ação futura para atingir os objetivos e metas globais. O planejamento estratégico centrou-se em medidas e decisões sobre o futuro da organização, tais como:

- ✓ Objetivos, indicadores e metas organizacionais a longo prazo e seu desdobramento em metas por nível hierárquico detalhados;
- ✓ Os resultados esperados para cada uma de suas atividades;
- ✓ Alternativas estratégicas quanto às suas atividades;
- ✓ Novos investimentos em recursos para inovação (materiais, financeiros, máquinas e equipamentos, recursos humanos, tecnologia etc.);

O método adotado para o desenvolvimento do plano estratégico pautou-se nos fundamentos teóricos do Balanced Scorecard - BSC, compreendido no meio acadêmico como um sistema de gestão integrada e interativa, conforme figura 01 – “*Método Balanced Scorecard – BSC*”.

Figura 01 – “Método Balanced Scorecard – BSC”



Esse método, atualmente, é muito usado para:

- ✓ identificar e alinhar as iniciativas estratégicas à identidade organizacional;
- ✓ integrar objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e orçamento anual;
- ✓ alinhar metas individuais e de unidade com a estratégia;
- ✓ dar transparência e atualizar estratégias;
- ✓ comunicar suas estratégias para toda a organização;
- ✓ conduzir revisão de desempenho periódico para aprender e melhorar as estratégias.

O método BSC está organizado em dimensões denominadas perspectivas voltadas para o cliente, o financeiro, os processos internos e o crescimento e aprendizado que se interligam a objetivos estratégicos, indicadores estratégicos e metas, assim conceituados:

- ✓ objetivos estratégicos são fins desejados, se articulados mediante relações de causa-efeito para permitir a história da estratégia e compreendê-la.
- ✓ indicadores estratégicos servem para medir e avaliar o cumprimento dos objetivos estratégicos ao longo do tempo.
- ✓ metas são valores objetivos que se pretendem obter para os indicadores num determinado tempo. Devem ser ambiciosas e negociadas com os responsáveis.
- ✓ Iniciativas são as medidas táticas operacionais a serem implementadas de forma a garantir o alcance do resultado da meta planejada.

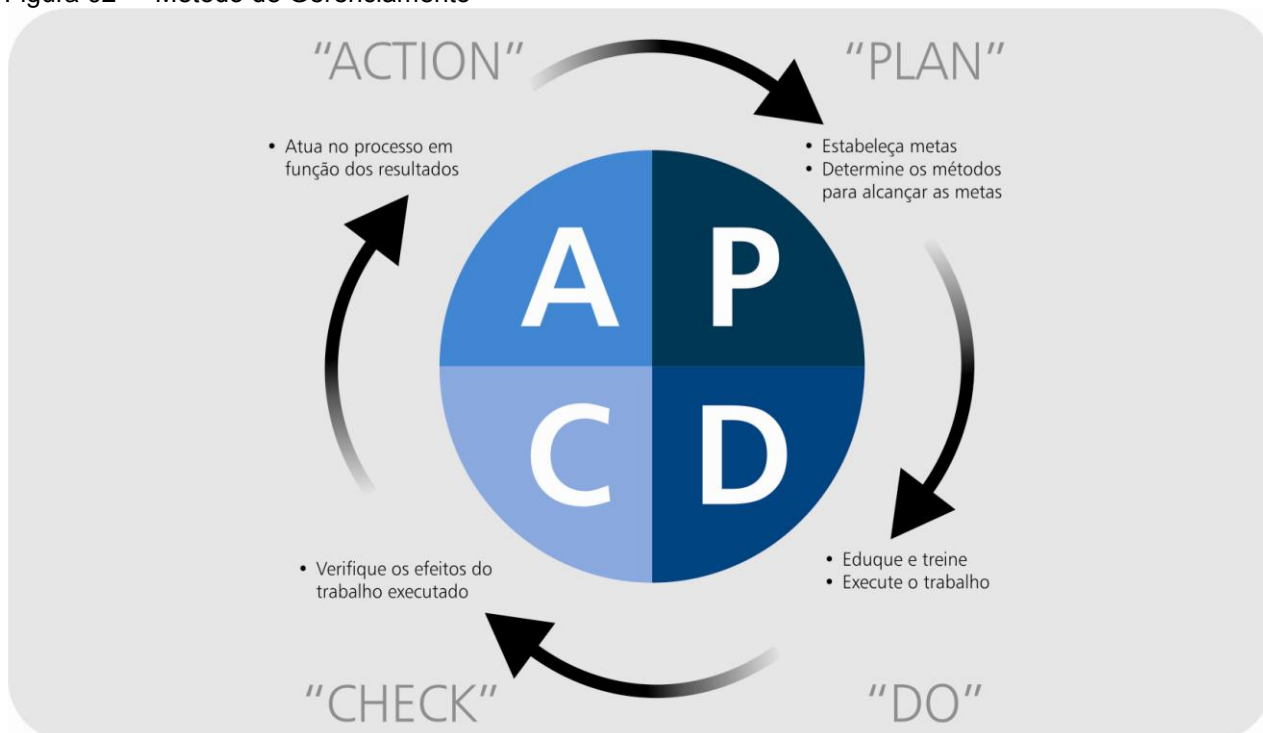
Enfim, o método BSC é um modelo objetivo que exige a utilização sistemática de medidas objetivas de desempenho e foi desenhado com o fim precípua de alcançar êxito nos resultados planejados.

2.6. MÉTODO DE GERENCIAMENTO

No modelo de gestão para obtenção de resultados o método de gerenciamento adotado é o “PDCA”, representado na figura 02 - “Método de Gerenciamento”, sua implementação segue as seguintes etapas:

- ✓ Planejar a partir de metas e ações;
- ✓ Executar as ações planejadas e capacitar a equipe;
- ✓ Acompanhar o resultado das metas através de indicadores;
- ✓ Avaliar e agir corretivamente no caso de insucesso.

Figura 02 – “Método de Gerenciamento”



Fonte: Gerenciamento pelas Diretrizes – Vicente Falconi

A metodologia de planejamento pode ser assim visualizada

2.7. O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NO TCE-TO

“O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir.” (Maximiano, 2006)

A palavra processo se refere ao conjunto de fases sucessivas de um fenômeno que se desenvolve de forma dinâmica, ou seja, de forma permanente e contínua. Por isto é que não faz sentido planejar de uma só vez, já que esta atividade somente faz sentido se associada a eventos dinâmicos e não aos estáticos.

Coerente com a linha de pensamento do teórico Maximiano, o processo de planejamento iniciou-se pela tomada de decisão da direção estratégica do TCE-TO em contratar consultoria especializada para contribuir na elaboração e implantação do plano estratégico. O processo de planejar compreendeu as seguintes fases:

- 1) sensibilização de lideranças, equipes técnicas e administrativas, mediante um ciclo de palestras;
- 2) capacitação das lideranças e técnicos em métodos e técnicas de planejamento;
- 3) elaboração do diagnóstico, em que foi trabalhado o cenário interno e externo, bem como definido e aferido os principais indicadores institucionais;
- 4) definição da identidade institucional, indicadores, objetivos e metas de longo prazo para o período 2010 a 2014, realizado em seminário com a participação do Conselheiro Presidente, Conselheiros, lideranças e técnicos;
- 5) definição de metas anuais para 2010 e respectivos planos de ação. Trabalho realizado em grupos com a participação das áreas afins.

Estas fases do processo de planejar ocorreram de uma forma participativa, interdisciplinar e inter-setorial, sendo oportunizado o compartilhamento dos diversos saberes e das variadas ações de todos os setores do TCE-TO.



3. CENÁRIOS

Cenário representa os acontecimentos do ambiente externo à organização, mas que de certa forma influencia o ambiente interno. A interação desses ambientes forma o cenário organizacional. Os resultados dos principais processos, nos últimos três anos, também fazem parte do cenário, representando a tendência positiva, negativa ou de manutenção dos resultados institucionais.

3.1. AMBIENTE EXTERNO

A análise externa teve como finalidade estudar a relação existente entre o TCE-TO e o seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças. Oportunidades são situações externas à organização, atuais ou futuras que, adequadamente aproveitadas por ela, podem influenciá-la positivamente. Ameaças são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem influenciar negativamente.

3.1.1. OPORTUNIDADES

1. Tendência de moralização da Administração Pública;
2. PEC que tramita no Congresso e torna autoexecutáveis as sanções dos TC's;
3. Decisão do Conselho Superior do Ministério Público do Tocantins de executar as decisões do TCE;
4. Redes de controle entre as instituições públicas (TCE, MP, PF);
5. Aumento da participação da sociedade organizada no controle da gestão pública;
6. Decisões favoráveis da Justiça Eleitoral pela cassação de candidatos com contas rejeitadas;
7. Cobrança da sociedade por moralização da administração pública;
8. Intercâmbio para uniformização dos procedimentos dos Tribunais;
9. Modernização do controle externo (PROMOEX);
10. Criação da Lei Orgânica Nacional dos Tribunais de Contas;
11. Efetividade no cumprimento das Normas Contábeis (Lei Complementar nº 131/2009);
12. Interesse da imprensa em divulgar a atuação do TCE;
13. Credibilidade do TCE junto aos jurisdicionados;
14. Acompanhamento, pelos jurisdicionados, de todos os atos dos processos via "on line" ;
15. Anseio da sociedade em conhecer a atuação dos Tribunais.

3.1.2. AMEAÇAS

1. Corruptibilidade humana associada à impunidade;
2. Intento do Congresso Nacional pela extinção dos TC's;
3. Questionamento da competência do TCE, em outras instâncias;
4. Falta de uma imagem institucional clara o que gera um descrédito por parte da sociedade;
5. Tentativa de ingerência do Poder Legislativo nas atribuições dos TC's;
6. Desconhecimento, por parte da população, das atribuições do TCE-TO;
7. Baixa qualidade de dados encaminhados por algumas Unidades Gestoras (má fé ou erro);
8. Subutilização, por outras esferas de governo, dos dados disponibilizados pelo TCE-TO;
9. Falta de legislação para o cumprimento das decisões dos Tribunais de Contas;
10. Possibilidade de elegibilidade de agentes políticos com restrições junto ao TCE/TO;
11. Controle social incipiente;
12. Disparidades salariais dos órgãos de fiscalização em detrimento dos praticados no TCE-TO;

13. Sistema de controle dos jurisdicionados ineficiente;
14. Risco nos deslocamentos quando em auditoria no interior (estradas ruins, veículo impróprio);
15. Interferência (ingerência) política.

3.2. AMBIENTE INTERNO

A análise interna teve por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da organização, ou seja, suas forças e fraquezas, diante da atual situação. Forças são características internas à organização, que podem influenciar positivamente no seu desempenho.

3.2.1. FORÇAS

1. Poder institucional de fiscalização;
2. Jornada de trabalho;
3. Fusão das áreas municipal e estadual;
4. Material de expediente de qualidade e quantidades excelentes;
5. Crescimento da consciência quanto aos direitos e obrigações do servidor;
6. Credibilidade do corpo técnico junto aos jurisdicionados;
7. Discussão e análise, em equipe, dos assuntos relacionados à relatoria;
8. Boa comunicação e entrosamento entre as equipes;
9. Integração dos membros do TCE-TO com os servidores;
10. Ferramentas de fiscalização disponíveis (softwares – SICAP/SIAFEM);
11. Preocupação em proporcionar melhorias salariais aos servidores;
12. Interesse dos servidores nos resultados efetivos da fiscalização;
13. Recebimento de registros contábeis eletronicamente com assinatura digital;
14. Geração de cálculos automáticos dos índices constitucionais;
15. Estrutura organizacional interligada com a finalidade da instituição;

3.2.2. FRAQUEZAS

1. Disparidade salarial entre os servidores e membros do TCE-TO;
2. Morosidade nos trâmites processuais e julgamento dos processos;
3. Inexistência de transparência das ações do TCE-TO no Controle Social;
4. Falta de jurisprudência sistematizada;
5. Falta de eficácia nas cobranças das decisões do TCE;
6. Grande quantidade de comissionados não efetivos;
7. Penas brandas frente às irregularidades/ilegalidades;
8. Espaço físico insuficiente;
9. Falha na instrução processual;
10. Descontinuidade dos procedimentos quando da mudança de gestão do TCE;
11. Ausência de padronização de procedimentos;
12. Resistência às mudanças;
13. Falta de formação de lideranças;
14. Critérios de progressão do PCCS fundados, basicamente, no tempo de serviço;
15. Subutilização do SICAP como ferramenta no desenvolvimento dos trabalhos.

4. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

NEGÓCIO

Controle Externo

MISSÃO

Garantir o efetivo Controle Externo, por meio de um sistema de fiscalização, orientação e avaliação dos resultados da gestão e das políticas públicas, em benefício da sociedade.

VISÃO

Ser reconhecida como instituição essencial na defesa da efetiva gestão dos recursos públicos.

VALORES

Ética: agir com moralidade, legalidade e impessoalidade.

Compromisso: assumir e respeitar a missão institucional e agir visando a alcançar seus objetivos.

Qualidade: assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade do controle externo.

Profissionalismo: associar conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais inerentes às atividades desenvolvidas pela instituição.

Agilidade: atuar com dinamismo e tempestividade nas ações do controle externo.

Transparência: tornar acessível, com clareza, todos os seus atos administrativos e os decorrentes de sua missão.

4.1. PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.2. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

Objetivos Estratégicos:

- 1) Contribuir para a efetividade das políticas públicas
- 2) Fortalecer a imagem do TCE-TO perante a sociedade
- 3) Estimular o controle social
- 4) Reduzir o tempo de apreciação dos processos
- 5) Promover a redução das irregularidades, pelos jurisdicionados

4.3. PERSPECTIVAS DOS JURISDICIONADOS

Objetivo Estratégico:

- 6) Garantir celeridade e qualidade no atendimento aos jurisdicionados

4.4. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Objetivos Estratégicos:

- 7) Dar celeridade à instrução do processo administrativo
- 8) Erradicar a prática de atrasos processuais para evitar estoques
- 9) Desenvolver cultura orientada à obtenção de resultados

4.5. PERSPECTIVA DO DESEMPENHO E DA INOVAÇÃO

Objetivos Estratégicos:

- 10) Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores
- 11) Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores
- 12) Fomentar o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão nas áreas meio e fim.

4.6. PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E DO APRENDIZADO

Objetivo Estratégico:

- 13) Promover a educação corporativa a todos os servidores com acesso à qualificação profissional continuada

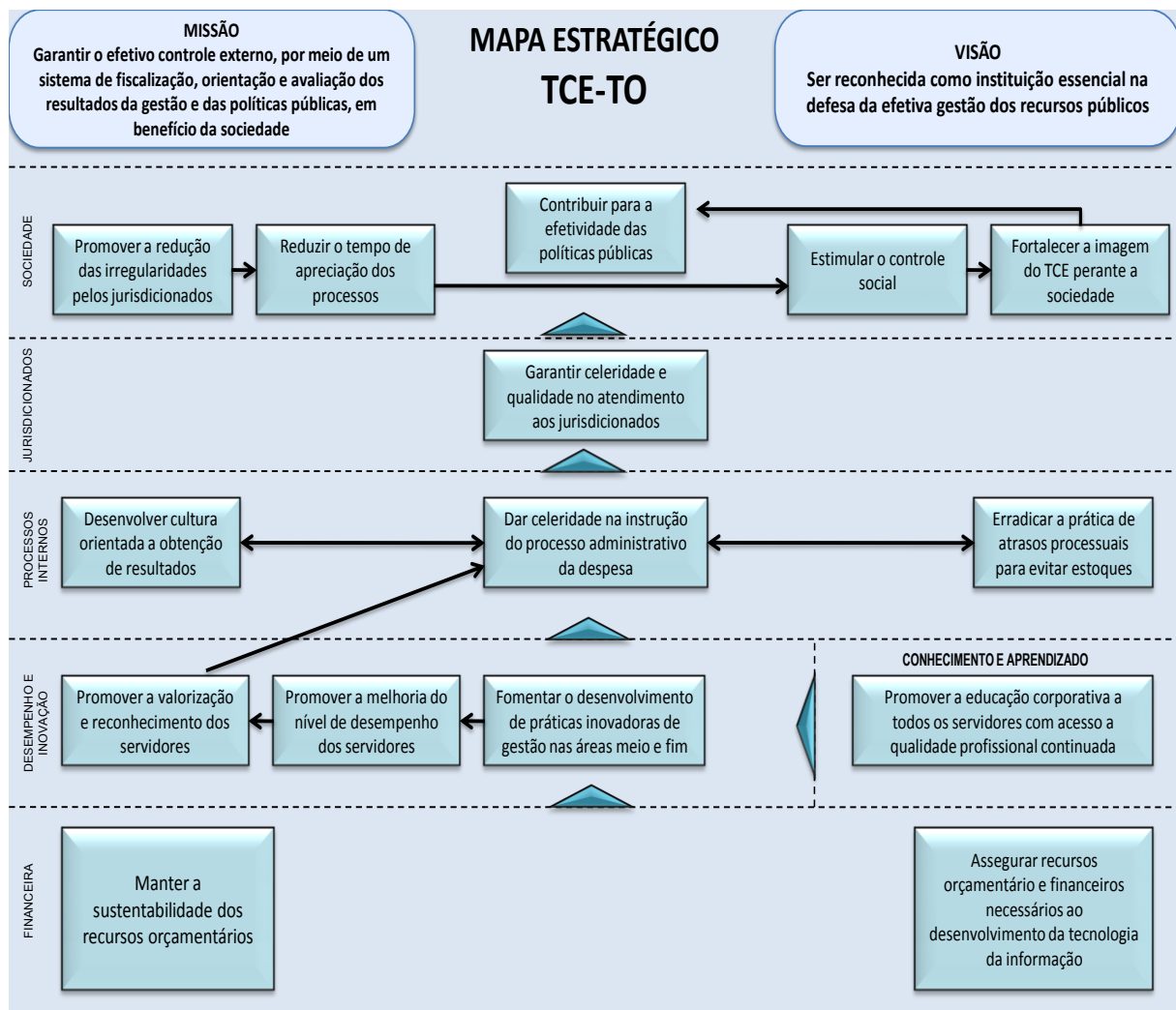
4.7. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivos Estratégicos:

- 14) Manter a sustentabilidade dos recursos orçamentários
- 15) Assegurar recursos orçamentário e financeiro, necessários ao desenvolvimento da tecnologia da informação.

5. MAPA ESTRATÉGICO

Figura: Mapa Estratégico



Fonte: TCE-TO

5.1. PERSPECTIVA DA SOCIEDADE

Objetivo estratégico:

- 1) Contribuir para a efetividade das políticas públicas

Justificativa

Avaliar os resultados sociais dos recursos aplicados em saúde e educação

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Nível de implantação da metodologia de avaliação das políticas públicas na Saúde e Educação.	Avaliar as políticas públicas de educação e saúde em 60% dos jurisdicionados fiscalizados, até dezembro de 2014.	Definir metodologia para avaliação das políticas públicas.	DIGCE
		Implantar metodologia de avaliação de políticas públicas.	
Quantidade de auditoria operacional em programas de governo.	Aprimorar e ampliar a quantidade de AOP para 10, até 2014.	Realizar auditorias em Programa de Governo.	Ikaro

Objetivo estratégico:

2) Fortalecer a imagem do TCE-TO perante a sociedade

Justificativa

Conquistar a credibilidade da população quanto à seriedade da fiscalização dos gestores na aplicação dos recursos públicos

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Nível de satisfação da sociedade	Alcançar, no mínimo, 65% de satisfação da sociedade com os serviços prestados pelo TCE, até 2014	Elaborar pesquisa junto à sociedade	Joaber
		Propor plano de melhoria com base nos principais aspectos apontados pela pesquisa	
Prazo de publicação das decisões	Reduzir o prazo de publicação das decisões no Boletim Oficial do TCE-TO, de 20 dias para, no máximo 10 dias, do seu julgamento/apreciação, até 2014	Implantar sistemática de controle de prazos	Wilma Duarte
Nível de desenvolvimento dos métodos e sistemas de auditoria	Implantar novos métodos de auditoria e desenvolvimento de 100% dos sistemas de auditoria, até 2014	Firmar convênio de cooperação técnica com o TCE-BA	Diomar
		Desenvolver métodos e sistema de auditoria	
% de órgãos públicos estaduais e municipais fiscalizados	Realizar fiscalização em 100% dos jurisdicionados, até 2014	Intensificar as ações de fiscalização das entidades estaduais e municipais	Ligia

Objetivo estratégico:

3) Estimular o controle social

Justificativa

Estimular o cidadão a exercer a cidadania, fiscalizando a correta aplicação dos recursos públicos e a efetividade das políticas sociais

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
% da população alcançada com ações de promoção ao controle social	Estimular o controle social a 30% da população, até dezembro de 2014	Criar e executar Plano de Comunicação	Laury
		Fortalecer a Ouvidoria do TCE-TO	
		Fortalecer o Projeto "TCE de Portas Abertas"	
		Elaborar projeto de incentivo ao controle social nas escolas, em parceria com o projeto "TCE de Portas Abertas"	

Objetivo estratégico:

4) Reduzir o tempo de apreciação dos processos

Justificativa

Dar celeridade à apreciação e julgamento dos processos de contas, emissão de pareceres, denúncias e atos de pessoal

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Tempo médio de emissão de parecer prévio de contas consolidadas	Reduzir, de 498 dias para 365 dias, o tempo médio para emissão de parecer prévio, até dezembro/2014	Realizar auditorias concomitantes	Maria Luiza
		Normatizar prazos de recursos	
Tempo médio de julgamento das contas de ordenadores de despesas	Julgar as contas de ordenadores estaduais e municipais, em 100%, no máximo, em 2 (dois) anos, até 2014	Normatizar prazos de recursos	Maria Luiza
Tempo médio de deliberação nos processos de denúncia	Garantir o tempo de resposta de denúncia no prazo de até 120 dias, até 2014	Uniformizar o rito pelas relatorias/fluxograma (autua/expediente)	Corregedor Manoel Pires Santos
		Acompanhar, mensalmente, o cumprimento dos prazos de cada responsável	
Tempo médio do chamamento dos jurisdicionados aos autos	Reduzir, de 40 para 15 dias, o tempo médio do chamamento dos jurisdicionados aos autos, até dezembro/2014	Desenvolver o projeto e adequar ao SIAGA	Gizella
		Implantar sistema de comunicação <i>on line</i>	

Objetivo estratégico:

5) Promover a redução das irregularidades pelos jurisdicionados

Justificativa

Aperfeiçoar a aplicação dos recursos públicos e aumentar a credibilidade da sociedade perante os gestores públicos

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
% de jurisdicionados com registro de atos de pessoal	Garantir o registro de atos de pessoal a 100% dos jurisdicionados, até dezembro de 2014	Efetuar levantamento da situação atual dos registros de atos de pessoal, por jurisdicionado	Aida
		Promover a regularização dos atos de pessoal dos jurisdicionados	
		Instaurar processo para verificação dos atos praticados pelos jurisdicionados e não submetidos à apreciação do TCE-TO	
Fidedignidade das informações contábeis enviadas ao Tribunal de Contas	Reduzir em 90% a quantidade das inconsistências das informações contábeis remetidas ao Tribunal de Contas, até 2014	Acompanhar, efetivamente, as remessas bimestrais ao SICAP	Najla
		Promover constantes estudos e acompanhamento da legislação contábil	
		Emitir e acompanhar os alertas em cumprimento ao art.59 da LRF	
		Capacitar jurisdicionados e técnicos do TCE-TO	
% de recuperação de multas aplicadas pelo TCE	Ampliar a média de recuperação de multas de, 8,5% para 25%, até 2014	Disciplinar os procedimentos administrativos para operacionalizar o ACD	Cejane
		Remeter notificação de cobrança, acompanhada do respectivo demonstrativo do débito atualizado	
		Adotar as medidas pertinentes à emissão de Provisão de Quitação aos notificados que comprovarem o recolhimento integral do débito/multa.	
		Acompanhar, junto à Procuradoria Geral do Estado e aos municípios, as providências decorrentes de decisões do TCE-TO que dependam de iniciativa daquelas instituições	
		Acompanhar nos cartórios competentes do Foro Judicial, as ações decorrentes de títulos executivos emitidos pelo TCE, a cargo das Procuradorias Estadual e Municipais ou órgãos equivalentes	

5.2. PERSPECTIVA DOS JURISDICIONADOS

Objetivo estratégico:

- 6) Garantir celeridade e qualidade no atendimento aos jurisdicionados

Justificativa

A agilidade na deliberação dos processos de consultas contribuindo para reduzir os índices de irregularidades nas contas dos gestores, aliando as metas de capacitação voltadas aos jurisdicionados.

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Nível de satisfação da atuação do TCE pelos jurisdicionados	Alcançar no mínimo 65% de satisfação dos jurisdicionados com os serviços prestados pelo TCE, até 2014	Realizar pesquisa junto à sociedade	Joaber
		Propor plano de melhoria com base nos principais aspectos apontados pela pesquisa	
Tempo médio de deliberação dos processos de CONSULTAS	Garantir resposta à consulta no prazo legal de até 90 dias, até 2014	Uniformizar o rito pelas relatorias/fluxograma (autua/expediente)	Conselheiro Corregedor Manoel Pires
		Acompanhar, mensalmente, o cumprimento dos prazos de cada responsável	
Prazo de emissão das certidões de regularidade	Reduzir o prazo da emissão das certidões de regularidade, de 10 dias para 30 minutos, até dezembro de 2014.	Definir campos e funcionalidades nos sistemas necessários para a SEPLE	Kelle Ramos Rêsió
		Implantar sistema de assinatura eletrônica para emissão das certidões	

5.3. PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

Objetivo estratégico:

- 7) Dar celeridade à instrução do processo administrativo

Justificativa

O menor tempo na instrução dos processos administrativos de despesa é condição necessária para garantir a qualidade do atendimento ao cliente interno e externo

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Tempo médio de trâmite dos processos de aquisição. (modalidades: convite, tomada de preço, concorrência e pregões)	Reduzir a média de trâmite do processo de aquisição, de 50 para 40 dias, até 2014	Solicitar capacitação para o pessoal das unidades envolvidas nos processos de realização da despesa desde a elaboração do termo de referência até a emissão da nota de empenho;	Luciano
		Desenvolver e implantar sistema de banco de dados para cadastramento de fornecedores e produtos	
		Normatizar o fluxo processual da realização da despesa	

Objetivo estratégico:

- 8) Erradicar a prática de atrasos processuais para evitar estoques.

Justificativa

Os processos devem ser apreciados e julgados no prazo previsto em lei para garantir a satisfação da sociedade e dos jurisdicionados

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Estoque de processos	Reduzir para zero, o número de processos em estoque, até dezembro de 2013	Passar o gerenciamento do Sistema de Controle de Processos para a Corregedoria	Moisés
		Definir o estoque de processos	

Objetivo Estratégico:

9) Desenvolver cultura orientada para obtenção de resultados

Justificativa

A superação do modelo de administração pública burocrática passa, necessariamente, pela busca constante de alcance dos resultados institucionais

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
% de processos redesenhados e manualizados	Redesenhar e manualizar 100% dos processos prioritários da área fim, até dezembro de 2014	Redesenhar e manualizar os processos, juntamente com os consultores	Diomar
		Elaborar propostas para as novas normativas decorrentes e alterações para os normativos existentes	
		Implementar o mapeamento definido	
% de processos redesenhados e manualizados	Normatizar 100% dos processos prioritários da área meio, até dezembro de 2014	Mapear e validar os processos, juntamente com os consultores	Osmarina
		Elaborar propostas para as novas normativas decorrentes, e alterações para as normativas existentes	
		Implementar o mapeamento definido	
% de metas do planejamento estratégico alcançadas	Alcançar 100% das metas planejadas no plano estratégico, até 2014	Instituir o Comitê de Gestão Estratégica e Tática	Cristiane
		Orientar as equipes na elaboração dos relatórios de não conformidade mensal	
		Orientar as equipes na elaboração dos relatórios de gestão trimestral	
		Divulgar os resultados das metas estabelecidas no planejamento estratégico, trimestralmente	
		Alinhar o planejamento estratégico com o orçamentário	
		Implantar autoavaliação do TCE-TO	
Nível de automação dos processos informatizados	Aumentar, de 18 para 27, o número de processos informatizados, até 2014	Implantar o núcleo de controle de conteúdo visando melhorar o processo de inserção de informação e retirada de dados gerenciais necessários	Renata
		Definir a metodologia de desenvolvimento de sistemas	

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
		Implantar o ambiente de desenvolvimento de sistemas	
		Ampliar e atualizar o parque tecnológico referente aos servidores	
		Implantar Sistema Integrado de Gestão Administrativa - SIAGA	
Resultado dos termos de convênios, acordos e protocolos acompanhados	Garantir a efetividade de 100% dos termos de convênio em vigência, até 2014	Fortalecer as parcerias interinstitucionais	Jonatas
% de informações disponibilizadas	Disponibilizar informações para a tomada de decisão a 100% dos usuários internos, até 2014	Implantar projeto da gestão da informação	Osmarina

5.4. PERSPECTIVA DO DESEMPENHO E DA INOVAÇÃO

Objetivo estratégico:

10) Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores

Justificativa

A valorização e o reconhecimento são indicadores que contribuem para melhorar o bem-estar e elevar a autoestima do servidor

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Nível de satisfação do servidor	Elevar o nível de satisfação dos servidores de 69% para 75%, até dezembro de 2014	Implantar e estruturar o Programa Qualidade de Vida no Trabalho	Fernanda
		Implantar projeto de responsabilidade social	
		Desenvolver programa de formação de lideranças	
		Instituir programa de valorização do servidor	

Objetivo estratégico:

11) Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores

Justificativa

Promover o desenvolvimento de competências profissionais e gerenciais do servidor para o alcance dos resultados planejados

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Nível de desempenho do servidor	Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores para 75%, até 2014	Implantar Modelo de Gestão de Pessoas por Competência	Márcia Cristina
		Elaborar e implantar política de gestão de pessoas por competência	
		Mapear as competências dos servidores do TCE	
		Elaborar os critérios e sistemática de avaliação de desempenho por competência	

Objetivo estratégico:

12) Fomentar o desenvolvimento de práticas inovadoras de gestão nas áreas meio e fim

Justificativa

Na atual conjuntura é imprescindível que as práticas de gestão sejam melhoradas permanentemente, para acompanhar a dinâmica da era da informação e do conhecimento

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
Total de práticas inovadoras validadas	Elevar as práticas inovadoras, de 7 para 14, até 2014	Criar e implantar projeto para eleger, reconhecer e premiar as melhores práticas inovadoras Promover um evento para reconhecer as práticas inovadoras do ano e fortalecer a ideia da necessidade de se reconhecer o esforço individual ou coletivo continuamente, premiando as melhores práticas	Leidvon

5.5. PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E DO APRENDIZADO

Objetivo estratégico:

13) Promover educação corporativa a todos os servidores, com acesso à qualificação profissional continuada

Justificativa

A oferta de ensino de qualidade para aperfeiçoamento, atualização e formação continuada, fortalece o vínculo dos servidores e dos jurisdicionados com a instituição, melhorando os processos internos e externos

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
% de horas/aulas/mês por servidor	Garantir uma carga horária mínima de 8 horas/aulas/ano a 90% dos servidores em exercício no âmbito do TCE-TO, gradativamente, até dezembro de 2014	Normatizar as atividades do Instituto de Contas	Dagmar
		Formatar e oferecer cursos em Educação a Distância	
		Elaborar e implantar Plano de Educação Corporativa	
% de servidores capacitados	Elevar o percentual de servidores capacitados do TCE-TO, de 64% para 90%, até 2014	Promover a divulgação de cursos e eventos externos	Fátima
Nível de satisfação dos servidores e jurisdicionados quanto à educação corporativa	Elevar o nível de satisfação dos usuários quanto a educação corporativa de x% para y%, até 2014	Elaborar projeto de avaliação quanto à qualidade dos cursos	Marilda
Nível de aprendizado dos servidores do TCE	Elevar o nível de aprendizagem dos servidores do TCE-TO, de 30% para 90%, até 2014	Criar um instrumento de avaliação de impacto que atenda às necessidades do ISCON	Marilda/Roseli

5.6. PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivo estratégico:

14) Manter a sustentabilidade dos resultados orçamentários

Justificativa

Garantir a execução orçamentária da despesa para o alcance das metas estabelecidas no PPA e na LOA

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
% das metas físico-financeiras alcançadas	Elevar para 97% o percentual de execução orçamentária, até dezembro de 2014	Garantir o cumprimento das metas físicas e financeiras preestabelecidas no Plano Plurianual e na Lei Orçamentária Anual	Sidney
		Adotar medidas visando eficiência e celeridade nos processos de realização da despesa	
		Apresentar relatório mensal da execução física e financeira	

Objetivo estratégico:

15) Assegurar os recursos orçamentários e financeiros necessários ao desenvolvimento da tecnologia da informação

Justificativa

Para elevar o nível de desenvolvimento da tecnologia da informação é fundamental o estabelecimento de um percentual de investimento vinculado ao orçamento do TCE-TO

INDICADOR	META	ESTRATÉGIAS	RESPONSÁVEL
% de investimento em tecnologia da informação	Elevar o percentual de investimento em tecnologia da informação, de 1.36% para 1.5%, do orçamento total do TCE, até 2014	Assegurar os recursos orçamentários e financeiros necessários à tecnologia da informação	Renata/Sidney
		Modernizar o parque tecnológico	
		Homologar e executar o Plano Estratégico de TI-Peti	

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- CAMPOS, José Antônio. Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios. São Paulo, Aquariana, 1998.
- 2- CAMPOS, Vicente Falconi. O Verdadeiro Poder. Belo Horizonte, 2009
- 3- CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento Pelas Diretrizes. Belo Horizonte, 1985.
- 4- CHIAVENATO, Idalberto & MATOS, Francisco Gomes. *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Pretince Hall, 2002.
- 5- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- 6- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.