

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins



Plano de Gestão Estratégica

**2010
2014**



TRIBUNAL DE CONTAS DO TOCANTINS

**PLANO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA**

Período 2010 a 2014

TRIBUNAL DE CONTAS DO TOCANTINS

PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

Período 2010 a 2014

**Assessoria Especial de Planejamento e
Desenvolvimento Organizacional**

*“Antes de começar, é preciso um plano, e depois de
planejar, é preciso execução imediata”.*

Sêneca

Publicação Oficial do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Assessoria de Comunicação – ASCOM

Edição

Lauri Meyer – 6798 DRT/RS

Planejamento gráfico e editoração

Ronaldo Cordeiro de Toledo Gomes

Assistentes

Fernanda Cappelleso

Fernanda Peu

Marcos Paulo Pinto de Souza

Fotos

ASCOM-TCE/TO

Revisão

Maria do Socorro Solino

Impressão: Gráfica e Editora Aliança

Tiragem: 500 exemplares

Distribuição gratuita

Catálogo na fonte

T631p	Tocantins. Tribunal de Contas do Estado Plano Estratégico 2010-2014 / Tribunal de Contas do Estado do Tocantins. –Palmas: Tribunal de Contas, Assessoria de Comunicação, 2010. 128 p. Conteúdo: Plano Estratégico. – Plano de Gestão de Pessoas. – Plano Estratégico da Tecnologia da Informação do TCE/TO. 1. Planejamento estratégico – Tribunal de Contas - Tocantins. 2. Administração pública – Controle - Tocantins. I. Tocantins. Tribunal de Contas do Estado. Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional. II. Título. CDD-658.40128117 CDU-65.012.2(811.7)
-------	--

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca do TCE-TO

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Av. Teotônio Segurado

102 Norte, Conjunto 01, Lotes 01 e 02

77006-002 – Palmas – TO

www.tce.to.gov.br

TRIBUNAL PLENO

Cons. Severiano José Costandrade de Aguiar
Presidente

Cons. José Jamil Fernandes Martins
Vice-presidente

Cons. Manoel Pires dos Santos
Corregedor

CONSELHEIROS

José Wagner Praxedes,

Herbert Carvalho de Almeida

Napoleão de Souza Luz Sobrinho

Doris de Miranda Coutinho

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS

Oziel Pereira dos Santos
Procurador-geral de Contas

PROCURADORES

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

CORPO ESPECIAL DE AUDITORES

Jesus Luiz de Assunção
Coordenador

AUDITORES

Adauton Linhares da Silva

Fernando César Benevenuto Malafaia

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

EQUIPE DE GESTÃO

Luciano Pereira da Silva
Chefe de Gabinete

DIRETORIAS

Diomar Carneiro Mourão de Pinho
Diretora-geral de Controle Externo

Heliar Rosa Peu
Diretor-geral de Administração e Finanças

Dênia Maria Almeida da Luz
Diretora-geral de Controle Interno

Dagmar Albertina Gemelli
Diretora-geral do Instituto de Contas

DIRETORES

Fernanda Almeida Correa Antunes
Diretora de Recursos Humanos

Renata Cristina Lage Souza
Diretora de Informática

Sidney 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 ESTRATÉGICO

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 Araújo
Analista de Controle Externo

Alda Maria Dias Neto Martins
Assistente de Controle Externo

EQUIPE DE CONSULTORES

Elisabete de Queiroz, Coordenadora

Solange Maria Marciano A. da Silva

Claudinet Coltri Junior

Antonia Ledil Simões Gahiva

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 Tri-

bunal 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, aprovados pelo Tribunal Pleno por meio da Resolução nº 002, de 10 de novembro de 2010. 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 Costandrade
Presidente do TCE-TO



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	7
PLANO ESTRATÉGICO	
1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Administração pública burocrática	17
1.2 Administração pública gerencial	17
2. PLANO ESTRATÉGICO.....	19
2.1 Conceitos	19
2.2 A metodologia aplicada	21
2.3 Análise interna das forças e limitações do Tribunal de Contas.....	21
2.4 Análise externa	22
2.5 Formulação das alternativas estratégicas	22
2.6 Método de gerenciamento	23
2.7 O processo de elaboração do plano no TCE-TO	25
3. CENÁRIOS	25
3.1 Ambiente externo	25
3.1.1 Oportunidades	26
3.1.2 Ameaças	26
3.2 Ambiente interno	27
3.2.1 Forças	27
3.2.2 Fraquezas	28
4. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	29
4.1 Perspectivas organizacionais e objetivos estratégicos	30
4.1.1 Perspectiva da sociedade	30
4.1.2 Perspectivas dos jurisdicionados	30
4.1.3 Perspectiva dos processos internos	30
4.1.4 Perspectiva do desempenho e da inovação	30
4.1.5 Perspectiva do conhecimento e do aprendizado	30
4.1.6 Perspectiva financeira	30
5. MAPA ESTRATÉGICO.....	31
5.1 Perspectiva da sociedade	32
5.2 Perspectiva dos jurisdicionados	36

5.3 Perspectiva dos processos internos	37
5.4 Perspectiva do desempenho e da inovação	39
5.5 Perspectiva do conhecimento e do aprendizado	41
5.6 Perspectiva financeira	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

PLANO ESTRATÉGICO DE GESTÃO DE PESSOAS

1 INTRODUÇÃO	47
2 METODOLOGIA	49
2.1 Método de Gerenciamento	50
3 DIAGNÓSTICO	51
3.1 Cenário da Situação Atual	51
3.2 Resultado da pesquisa de cultura e clima organizacional	53
3.2.1 Pesquisa da cultura organizacional	53
3.2.2 Pesquisa de clima organizacional	57
3.3. Resumo do relatório consolidado	57

CAPÍTULO I - PLANO ESTRATÉGICO DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

1 IDENTIDADE DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS	67
2 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	69
3 MAPA ESTRATÉGICO – GESTÃO DE PESSOAS	73
4 DIRETRIZES GERAIS EM NÍVEL ESTRATÉGICO	75
5 DIRETRIZES GERAIS EM NÍVEL TÁTICO	77
5.1 Perspectiva do servidor	77
5.2 Perspectiva dos processos internos	78
5.3 Perspectiva da liderança	79

CAPÍTULO II - PLANO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO DE CONTAS

1 IDENTIDADE DO INSTITUTO DE CONTAS	83
2 MAPA ESTRATÉGICO – INSTITUTO DE CONTAS	85
3 DIRETRIZES GERAIS	87
3.1 Nível estratégico	87
3.1.1 Perspectiva do conhecimento e do aprendizado	87
3.2 Nível tático	88
3.2.1 Perspectiva do servidor	88

3.2.2 Perspectiva dos jurisdicionados	89
3.2.3 Perspectiva dos processos internos	90
3.2.4 Perspectiva da liderança	91
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	93

PLANO ESTRATÉGICO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

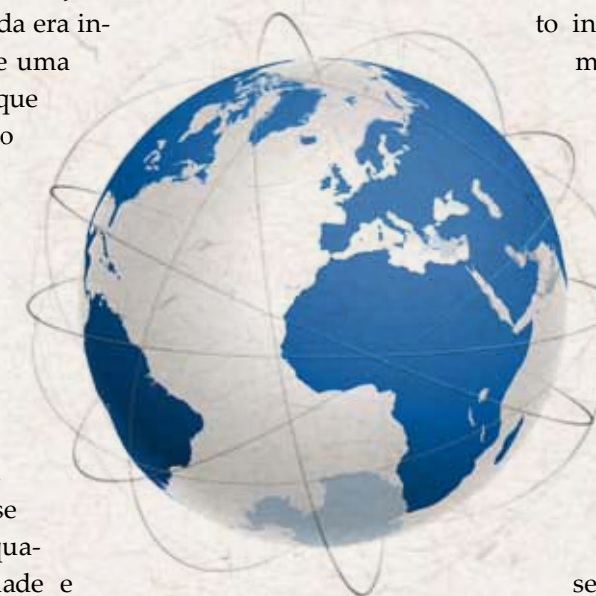
1 INTRODUÇÃO	97
2 CONTEXTUALIZAÇÃO	99
3 METODOLOGIA DE TRABALHO E ABORDAGEM	101
4 IDENTIFICAÇÃO	103
4.1 Negócio	103
5 AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	105
5.1 Pontos fracos	105
5.2 Pontos fortes	105
5.3 Oportunidades de melhoria	106
5.4 Ameaças	106
6 MAPA ESTRATÉGICO DA DINFO	107
7 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS	109
7.1 Objetivos estratégicos da DINFO para os anos de 2010-2014	109
7.1.1 Os processos internos	109
7.1.2 Perspectiva financeira	110
7.2 Objetivos táticos da DINFO	111
8 ARQUITETURA PROPOSTA	113
8.1 Infraestrutura proposta	113
8.1.1 Plano de aquisição de infraestrutura tecnológica	113
8.2 Topologia da rede (Ativos de rede)	117
8.3 Softwares propostos	118
8.3.1 Sistemas que estão em fase de desenvolvimento	118
8.3.2 Proposta dos sistemas a serem desenvolvidos ou integrados com o existente na DINFO:	119
8.3.3 Desenvolvimento de sistema por empresa prestadora de serviço	120
8.4 Políticas de capacitação dos recursos humanos	120
8.5 Internet / Intranet	121
8.6 Serviço de atendimento aos jurisdicionados e usuários internos	122
8.6.1 Service Desk	122
8.6.2 Fórum SICAP	122
8.6.3 Ouvidoria	122
9 CONCLUSÃO	123

PLANO ESTRATÉGICO

INTRODUÇÃO

1

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 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 mais produtiva e internacionalmente mais competitiva.

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

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 admi-

nistração 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. Seguem, abaixo, as principais diferenças desses modelos de administração.



Capacitação do Projeto Agenda Cidadã, desenvolvido pelo TCE em 60 municípios

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 lado, 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)

PLANO ESTRATÉGICO

2

"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 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.



Conselheiro presidente assina portaria criando o Comitê de Gestão Estratégica

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: 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 existe?
- O que é, e como faz sua gestão?
- Onde 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:



Conselheiros participam de oficina do Planejamento Estratégico

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 alcan-

ce 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 respec-

tivas características atuais e tendências futuras da conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade.

2.5 FORMULAÇÃO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

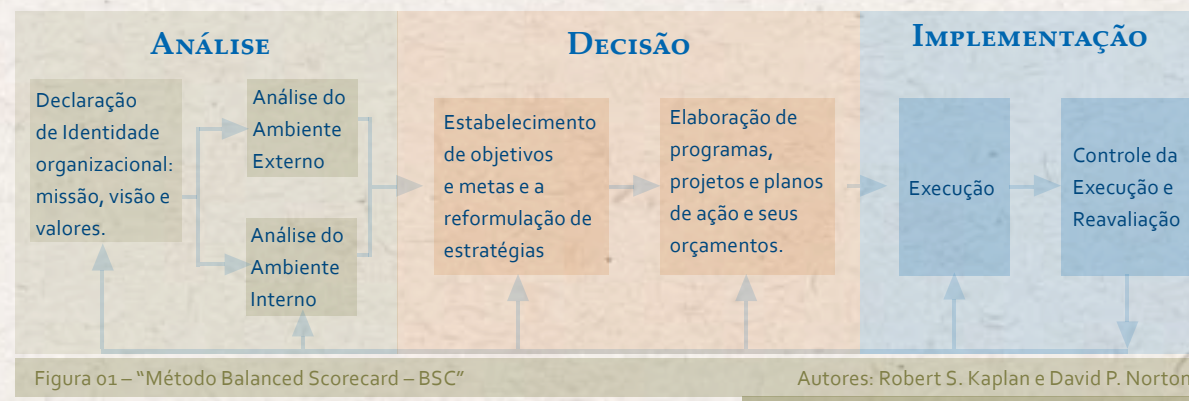
Na fase de elaboração do plano estratégico formulou-se as alternativas que o Tribunal de Contas pode adotar para alcançar os objetivos organizacionais pretendidos, tendo em vista as condições internas e externas. As alternativas estratégicas constituiriam os cursos de ação futura para atingir os objetivos 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”.



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 de-

terminado 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

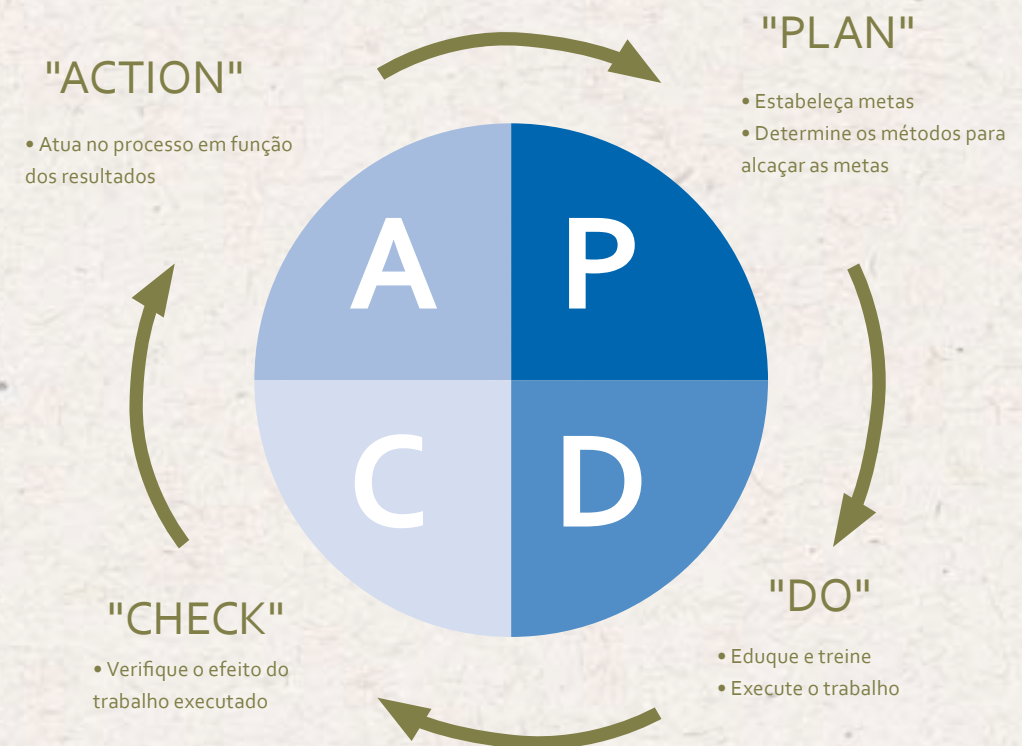
No modelo de gestão para obtenção de resultados o método de gerenciamento adotado é o “PDCA”, representado na figura 02 - “Método de Gerenciamento”, sua implementação segue as seguintes etapas:

- 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.

A metodologia de planejamento pode ser assim visualizada.



2.7 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO NO TCE-TO



Oficina para elaboração do Plano Estratégico

"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 Conselho 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.

CENÁRIOS

3

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.



Plano Estratégico é apresentado aos servidores

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.



Análise de cenários teve a participação de conselheiros, procuradores, auditores e servidores

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.

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

4

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.



Sede do TCE-TO

4.1 PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

4.1.1 - 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

4.1.2 - PERSPECTIVAS DOS JURISDICIONADOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

6. Garantir celeridade e qualidade no atendimento aos jurisdicionados

4.1.3 - 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

4.1.4 - PERSPECTIVA DO DESEMPENHO E 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.

4.1.5 - PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E APRENDIZADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

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

4.1.6 - PERSPECTIVA FINANCEIRA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

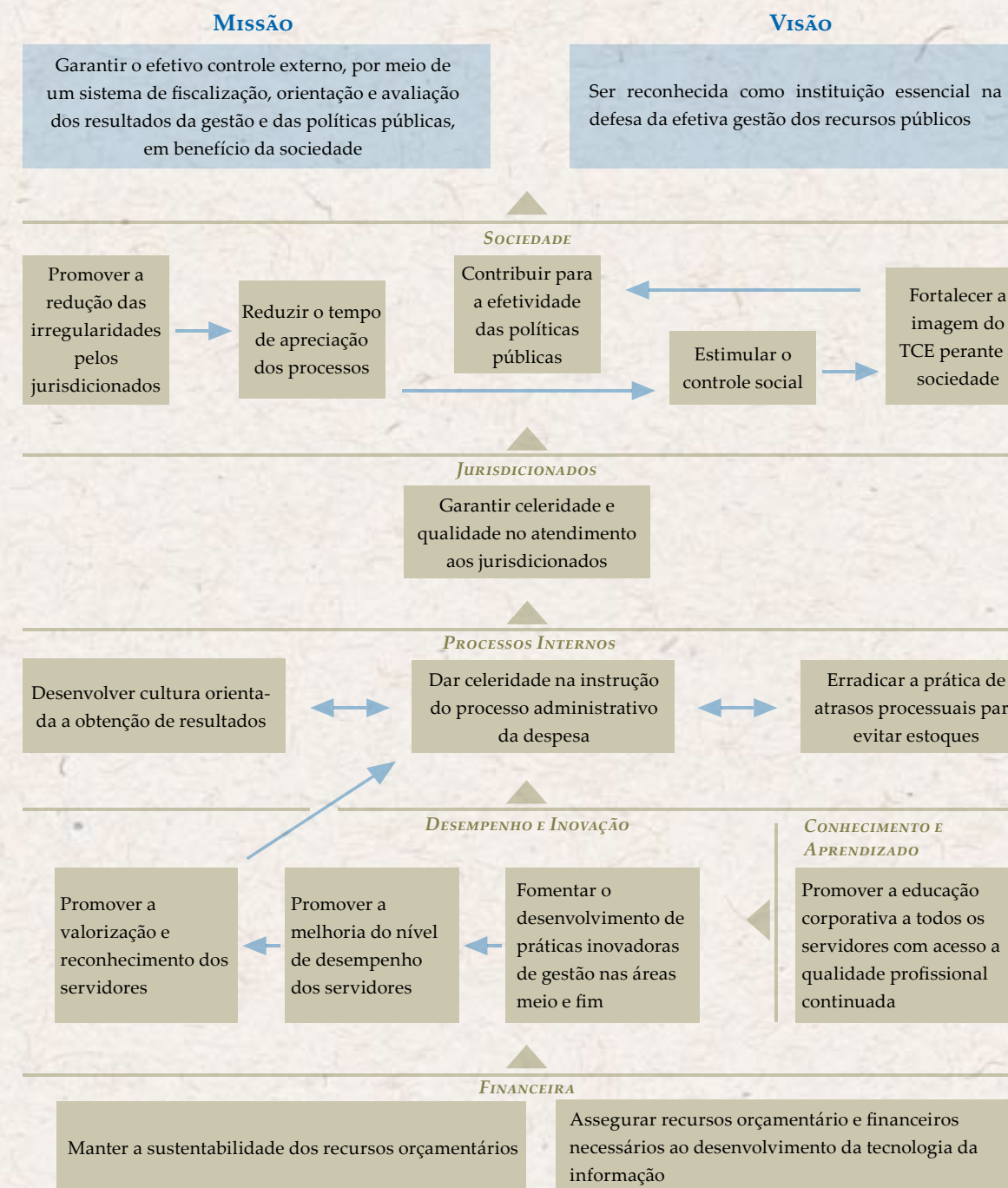
14. Manter a sustentabilidade dos recursos orçamentários
15. Assegurar recursos orçamentário e financeiro, necessários ao desenvolvimento da tecnologia da informação.



Equipe de elaboração do Plano Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO TCE-TO

5



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 Implantar metodologia de avaliação de políticas públicas	Diretoria Geral de Controle Externo - DIGCE
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	Coordenadoria de Auditorias Especiais - COAES

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 2 Fortalecer a imagem do TCE perante a sociedade

JUSTIFICATIVA

Conquistar a credibilidade da população quanto à seriedade na 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 a sociedade Propor plano de melhoria com base nos principais aspectos apontados pela pesquisa	Gabinete da Presidência - GABPR
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	Secretaria do Pleno - SEPLE
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 Desenvolver métodos e sistema de auditoria	DIGCE

% 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	DIGCE
--	---	--	-------

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 Fortalecer a Ouvidoria do TCE Fortalecer o Projeto "TCE de Portas Abertas" Elaborar Projeto de incentivo ao controle social nas escolas em parceria ao projeto "TCE de portas abertas"	Assessoria de Comunicação - ASCOM



Diretores de escolas participam do lançamento do Programa 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 dez/2014	Realizar auditorias concomitantes Normatizar prazos de recursos	V Auditoria
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	V Auditoria
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) Acompanhar, mensalmente, o cumprimento dos prazos de cada responsável	Corregedoria - CORRIG
Tempo médio do chamamento dos jurisdicionados aos autos	Reduzir, de 40 para 15 dias, o tempo médio do chamamento dos jurisdicionados aos autos, até dez/2014	Desenvolver o projeto e adequar ao SIAGA Implantar sistema de comunicação <i>on line</i>	Assessoria Especial do Gabinete da Presidência - AEGPR

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 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	Coord. de Controle de Atos de Pessoal - COCAP

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 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	Coord. de Acompanhamento Contábil e Gestão Fiscal - COACG
% 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 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	Cartório de Contas - COCAR



Grupo de trabalho do Planejamento Estratégico

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% da satisfação dos jurisdicionados com os serviços prestados pelo TCE, até 2014	Realizar pesquisa junto a sociedade Propor plano de melhoria com base nos principais aspectos apontados pela pesquisa	GABPR
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) Acompanhar mensalmente o cumprimento dos prazos de cada responsável	CORRG
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	Utilizar sistema de processos	SEPLE



TCE lança Agenda Cidadã em Pedro Afonso. Projeto contempla 60 municípios

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 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 Desenvolver e implantar sistema de banco de dados para cadastramento de fornecedores e produtos Normatizar o fluxo processual da realização da despesa	Diretoria de Orçamento Administração e Finanças - DIOAF

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 2014	Passar o gerenciamento do Sistema de Controle de Processos para a Corregedoria Definir o estoque de processos	VI Auditoria

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	Respons.
% 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 Elaborar propostas para as novas normativas decorrentes e alterações para os normativos existentes Implementar o mapeamento definido	ASPDO
% 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 Elaborar propostas para as novas normativas decorrentes, e alterações para as normativas existentes Implementar o mapeamento definido	Ass. de Planej. e Desenvolvimento Organizacional - ASPDO
% de metas do planejamento estratégico alcançadas	Alcançar 100% das metas planejadas no plano estratégico, até 2014	Instituir o Comitê de Gestão Estratégica e Tática 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	Ass. de Planejamento - ASPLA
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 Definir a metodologia de desenvolvimento de sistemas Implantar o ambiente de desenvolvimento de sistemas Ampliar e atualizar o parque tecnológico referente aos servidores. Implantar Sistema Integrado de Gestão Administrativa - SIAGA	Diretoria de Informática - DINFO

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	ASPLA
% de informações disponibilizadas	Disponibilizar informações para a tomada de decisão a 100% dos usuários internos, até 2014	Implantar projeto da gestão da informação	Ass. de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional - ASPDO

5.4 PERSPECTIVA DO DESEMPENHO E INOVAÇÃO**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

10 Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores

JUSTIFICATIVA

A valorização e o reconhecimento é um dos 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 Implantar projeto de responsabilidade social Desenvolver programa de formação de lideranças Instituir programa de valorização do servidor	Diretoria de Recursos Humanos - DIREH



Servidores do TCE participam do lançamento do Plano Estratégico

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	<ul style="list-style-type: none"> Implantar Modelo de Gestão de Pessoas por Competência 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 	Coordenadoria de Desenvolvimento e Avaliação de Pessoal - COADP

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 conhecimento

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Total de práticas inovadoras validadas	Elevar as práticas inovadoras de 7 (sete) para 14, até 2014	<ul style="list-style-type: none"> 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 	COADP

5.5 PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E APRENDIZADO**OBJETIVO ESTRATÉGICO**

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

JUSTIFICATIVA

A oferta de ensino de qualidade para aperfeiçoamento, atualização e formação continuada, fortalece o vínculo dos servidores e 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	<ul style="list-style-type: none"> Normatizar as atividades do Instituto de Contas Formatar e oferecer cursos em Educação a Distância Elaborar e implantar Plano de Educação Corporativa 	Diretoria Geral do Instituto de Contas - DIGIC
% 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	Coordenadoria de Formação e Aperfeiçoamento - COFAP
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	Divisão Pedagógica - DIPED
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	DIPED

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 Adotar medidas visando eficiência e celeridade nos processos de realização da despesa Apresentar relatório mensal da execução física e financeira	Diretoria de Orçamento Administração e Finanças - DIOAF

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 de informação é fundamental o estabelecimento de um % de investimento vinculado ao orçamento do Tribunal de Contas

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 Apresentar e obter a aprovação do comitê de gestão estratégica do planejamento estratégico da tecnologia da informação Modernizar o parque tecnológico Homologar e executar o Plano Estratégico de TI - PETI	DINFO DIOAF

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. _____ **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.



PLANO ESTRATÉGICO DE
GESTÃO DE PESSOAS

INTRODUÇÃO

1

A elaboração e implantação deste plano têm como objetivo comprometer e alinhar a força de trabalho do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins às metas do Plano Estratégico, por entender-se que são as pessoas que efetivamente implantarão as medidas necessárias ao sucesso dos resultados planejados.

Entende-se como Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH), a gestão que privilegia como objetivo fundamental, através de suas intervenções, a otimização dos resultados finais da instituição e da qualidade dos talentos que a compõe.

Chiavenato (1999:27) define:

As pessoas como agentes pró-ativos e empreendedores. São pessoas que gerem e fortalecem a inovação e que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam e dirigem o negócio da empresa.

O presente plano visa, também, sensibilizar os servidores do TCE-TO em relação ao processo corporativo, enfatizando sua importância para o alcance de resultados, gerando comprometimento, envolvimento e compromisso mútuo. O maior mérito deste plano está no alinhamento corporativo que o processo conduz no TCE-TO, na sua capacidade de transformar intenções estratégicas em ações efetivas. O planejamento estratégico deve conjugar a intenção da mudança às ações tempestivas alinhadas ao monitoramento constante.

A metodologia adotada para elaboração e implantação do plano estabelece um sistema de gerenciamento que visa ao cumprimento da missão e das metas do TCE-TO em um conjunto compreensível de medidas de desempenho. Levando-se em conta que a gestão de pessoas é uma área muito sensível, considerando a



Reunião do grupo de trabalho de Gestão de Pessoas

mentalidade que predomina na organização. Vários aspectos foram considerados, como o clima organizacional, a cultura existente, as características do contexto, ambiente interno e externo, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e variáveis importantes, como estrutura organizacional adotada etc.

O Plano Estratégico de Gestão de Pessoas do TCE-TO está organizado em três partes distintas, sendo que a primeira é composta do diagnóstico - cenário interno e externo, resultado das pesquisas de cultura e clima organizacional.

A segunda parte trata do plano de gestão de

pessoas, tendo como eixo norteador: políticas de gestão de pessoas, mapa estratégico e identidade organizacional. Apresenta, também, as diretrizes estratégicas, táticas e operacionais capazes de sustentar o alcance dos objetivos e metas planejados.

A terceira parte do plano, referente ao Instituto de Contas, tem a finalidade precípua de atender as demandas de desenvolvimento de pessoas, mediante o mecanismo de qualificação profissional. Está composta da identidade institucional, do mapa estratégico, das diretrizes gerais e dos respectivos planos estratégico, tático e operacional.



Reunião do grupo de trabalho de Gestão de Pessoas

METODOLOGIA

2

O método adotado para o desenvolvimento do Plano Estratégico de Gestão de Pessoas está pautado 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”.

Está organizado em dimensões denominadas perspectivas, as quais são 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 e 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 pretende 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 performance e foi desenhado com o fim precípua de alcançar êxito nos resultados planejados.

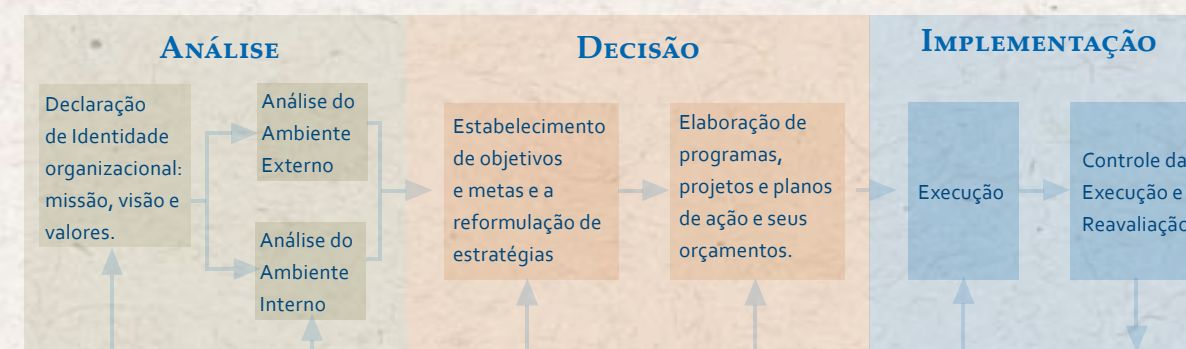


Figura 01 – “Método Balanced Scorecard – BSC”

Autores: Robert S. Kaplan e David P. Norton

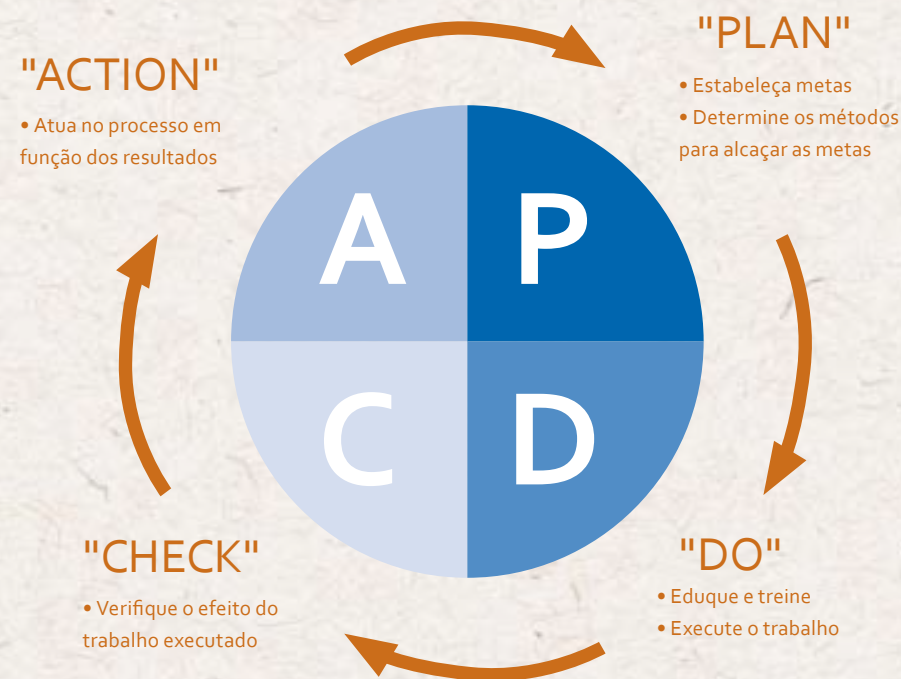


Figura 02 – “Método de Gerenciamento”

Fonte: Gerenciamento pelas Diretrizes – Vicente Falconi

2.1 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”, cuja 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 por meio de indicadores;
- Avaliar e agir corretivamente no caso de insucesso.

A metodologia de planejamento pode ser assim visualizada.

DIAGNÓSTICOS

3

3.1 CENÁRIO DA SITUAÇÃO ATUAL

OPORTUNIDADES:

1. Autonomia financeira e orçamentária (repasso do duodécimo)
2. Obediência ao limite da LRF para pagamento de pessoal
3. Disponibilidade orçamentária e financeira para construção de um novo espaço físico
4. Funcionamento do Instituto Rui Barbosa no TCE-TO
5. Integração dos Tribunais
6. PROMOEX
7. Relacionamento interinstitucional
8. Bom relacionamento institucional entre os poderes constituídos (harmonia)
9. Aumento da arrecadação (receita)
10. Mudança de legislação quanto à competência do TCE
11. Meios de comunicação (Web)
12. Mudança na legislação previdenciária (servidores do TCE)

AMEAÇAS

1. Ingerência na autonomia financeira
2. Proposta de extinção dos TCE's
3. Não aprovação da lei que dispõe sobre o aumento salarial dos servidores do TCE-TO
4. Queda na arrecadação do Estado
5. Mercado de trabalho propício
6. Desconhecimento das atividades desenvolvidas no TCE-TO
7. Transição de governo
8. Desconhecimento da legislação, por parte dos jurisdicionados
9. Falta de credibilidade, perante a sociedade, quanto aos serviços prestados pelo TCE-TO
10. Presença de ideologias políticas
11. Problemas de saúde



Maquete do anexo do TCE. Construção visa garantir melhor estrutura física aos servidores

FORÇAS

1. Melhoria salarial
2. Equiparação da remuneração entre as áreas meio e fim
3. Participação de servidores efetivos em cargos estratégicos
4. Carga horária adequada
5. Concessão de auxílios alimentação e transporte aos servidores do TCE
6. Empenho da administração por melhorias para os servidores
7. Programa de qualidade de vida para os servidores
8. Estrutura organizacional
9. Confiança na gestão
10. Relações interpessoais harmônicas (bom clima organizacional)
11. Qualificação interna do servidor
12. Serviço médico adequado
13. Desenvolvimento do SIAGA - Sistema Integrado de Apoio a Gestão Administrativa.
14. Implantação efetiva do Sistema Integrado de Controle e Auditorias Públicas - SICAP
15. Autoestima do servidor
16. Incentivo à qualificação profissional (bolsa de estudo - graduação, cursos de especialização, capacitação, participação em congressos, seminários, visitas técnicas)
17. Ambiente de trabalho (estrutura física, tecnológica, construção do novo prédio do TCE-TO)
18. Instituto de Contas (órgão especialmente criado para o desenvolvimento profissional dos servidores)
19. Descentralização de tarefas
20. Intranet
21. Divulgação das ações realizadas pelo Tribunal
22. Acesso a tecnologia da informação

FRAQUEZAS

1. Falta de assiduidade e não comprometimento com o trabalho por parte de alguns servidores
2. Centralização de tarefas em um único servidor
3. Não uniformidade da jurisprudência
4. Elevado número de cargos comissionados ocupados por servidores não efetivos
5. Remuneração comparada com outros órgãos de fiscalização
6. Perfil inadequado para o exercício de determinadas atividades
7. Revisão do Plano de Cargos e Carreira
8. Falta de conhecimento das normas do TCE-TO por parte de alguns servidores
9. Falta de habilidades e conhecimentos de alguns servidores quanto a função que ocupa
10. Falta de hábito de leitura pelos servidores
11. Desnível salarial entre carreiras equivalentes dos diferentes órgãos. (Auditor de controle externo TCU / Auditor de controle externo TCE)
12. Ausência de incentivo para o desempenho das atividades de fiscalização
13. Interesses pessoais acima do coletivo
14. Falta de um bom relacionamento interpessoal entre servidores
15. Desgaste no processo de escolha de lideranças diretivas
16. Falta de rodízio de servidores nas funções comissionadas e setoriais
17. Falta de especialistas nas áreas de psicologia e assistência social
18. Desvio de função
19. Ausência de programas de desenvolvimento de lideranças
20. Comportamentos e atitudes inadequados para o ambiente de trabalho
21. Utilização inadequada de ferramentas (internet)

3.2 RESULTADO DA PESQUISA DE CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

3.2.1 PESQUISA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional expressa a identidade de uma organização porque representa o imaginário coletivo que tem como característica o fato de ser adquirida, com o tempo é compartilhada, cumulativa, estrutural e simbólica, que influencia os comportamentos, e o seu conhecimento oferece aos dirigentes de uma organização a capacidade de ajustar-se às mudanças ambientais, coordenando e integrando suas operações internas.

A pesquisa foi realizada em dezembro de

2009, com a participação de 140 servidores, entre Conselheiros, Procuradores, Auditores, Assessores, Diretores e demais servidores do quadro, sendo que 93 participaram da pesquisa escrita e 47 das entrevistas. Essa amostragem é considerável para propiciar maior acessibilidade na pesquisa sócio-cultural. Na coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado, com perguntas fechadas, contendo 20 questões que possibilitaram a aplicação de método quantitativo/qualitativo.

Público alvo: Servidores (93)		
Metodologia: aplicação de questionário		
Fatores Pesquisados	Resultados em %	
	Sim	Não
Liberdade para expressar opiniões contrárias às da chefia no que diz respeito ao andamento dos trabalhos	84	16
Existe constante preocupação em inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados	82	18
A equipe de trabalho é motivada e sempre busca objetivos comuns	69	29
Gosta e procura participar das decisões que afetam o trabalho	87	13
A parcela de poder de decisão e autonomia incluídas no ambiente de trabalho são suficientes para desenvolver atividades	62	37
Trabalho é estimulante e motivador	72	25
Sentimento do potencial devidamente reconhecido	29	71
Sentimento de tranquilidade para executar tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição equitativa de carga de trabalho entre os colegas	70	29
Significado do desempenho e importância das tarefas realizadas	82	18
Tenho uma boa visão sobre os rumos e objetivos da minha área	78	20
A comunicação verbal é facilmente compreendida	77	22
O conteúdo das ordens é claro	76	24
Superior imediato aceita facilmente as minhas sugestões	74	24
Superior imediato se manifesta positivamente quando o desempenho está acima do esperado	75	25
As ordens recebidas vêm acompanhadas da informação necessária à execução do trabalho	68	32
É possível contar com o auxílio e não com a crítica do líder	87	13
Quando é necessário mudar a política ou procedimentos, o líder explica a necessidade da mudança	81	19
Os colegas de trabalho estão dispostos a respeitar e considerar os valores organizacionais	78	22
Em situações de conflito as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas ao invés de ignorá-lo	75	25
Conhecimento das políticas de gestão de pessoas	92	06

Público alvo: Conselheiros, Procuradores, Auditores, Assessores, Diretores (15)		
Metodologia: realização de entrevista		
Fatores Pesquisados	Resultados em %	
	Sim	Não
Liberdade para que os servidores possam expressar opiniões contrárias às suas, no que diz respeito ao andamento dos trabalhos	93	07
Existe a preocupação em procurar sempre inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos a serem executados pelos servidores	87	13
Como pode identificar que a parcela de poder de decisão e autonomia, destinada aos servidores, é suficiente para desenvolverem bem suas atividades	87	13
Acredita que a produtividade nunca fica prejudicada por falta de planejamento e autonomia entre os setores	93	07
Sente que os coordenadores e servidores se esforçam para desenvolver um trabalho de qualidade	93	07
A comunicação emitida é facilmente compreendida dentro da organização	80	20
Percepção que os servidores tem seu potencial devidamente reconhecido	80	20
As pessoas têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição equitativa de carga de trabalho	80	20
Quando é necessário mudar a política ou os procedimentos, as mudanças são comunicadas com antecedência	87	13
Pode-se afirmar que todos os servidores conhecem os valores da organização	67	33



Oficina sobre Gestão de Pessoas

Público alvo: Conselheiros, Procuradores, Auditores, Assessores, Diretores (15)		
Metodologia: realização de entrevista		
Fatores Pesquisados	Resultados em %	
	Sim	Não
Liberdade para expressar opiniões contrárias às do líder no que diz respeito ao andamento dos trabalhos	75	25
Existe constante preocupação em inovar métodos e procedimentos dentro dos trabalhos executados	84	16
Parcela de poder de decisão e autonomia incluídas em seu trabalho é suficiente para desenvolver atividades sob sua responsabilidade	81	19
A produtividade nunca fica prejudicada por falta de organização e planejamento entre os setores da sua unidade de trabalho	81	09
Servidores sentem que têm seu potencial devidamente reconhecido	09	91
Servidores têm tranquilidade para executar suas tarefas dentro de um ritmo normal, com distribuição igualitária da carga de trabalho entre os colegas	88	13
As tarefas que desempenham têm significado e importância	88	13
Você pode dizer sinceramente que tem uma boa visão sobre os rumos e objetivos da sua área	94	06
Os níveis de comentários informais são altos na sua área de trabalho	25	75
Você pode dizer, sinceramente, que tem uma boa visão sobre os rumos e objetivos da sua área	56	38
Superior imediato se manifesta positivamente quando você demonstra um desempenho acima do esperado	88	13
As mudanças são comunicadas e explicadas com antecedência	38	63
Quando está envolvido com uma série de trabalhos, pode contar com o auxílio e não com a crítica do seu líder	91	09
Quando é necessário mudar a política ou procedimentos, seu líder explica a necessidade da mudança	84	16
Em situações de conflito, as pessoas preferem levantar o problema em busca de soluções adequadas ou preferem ignorá-las	91	09

3.2.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo da Pesquisa: identificar o nível de satisfação dos servidores e propor melhorias no ambiente de trabalho

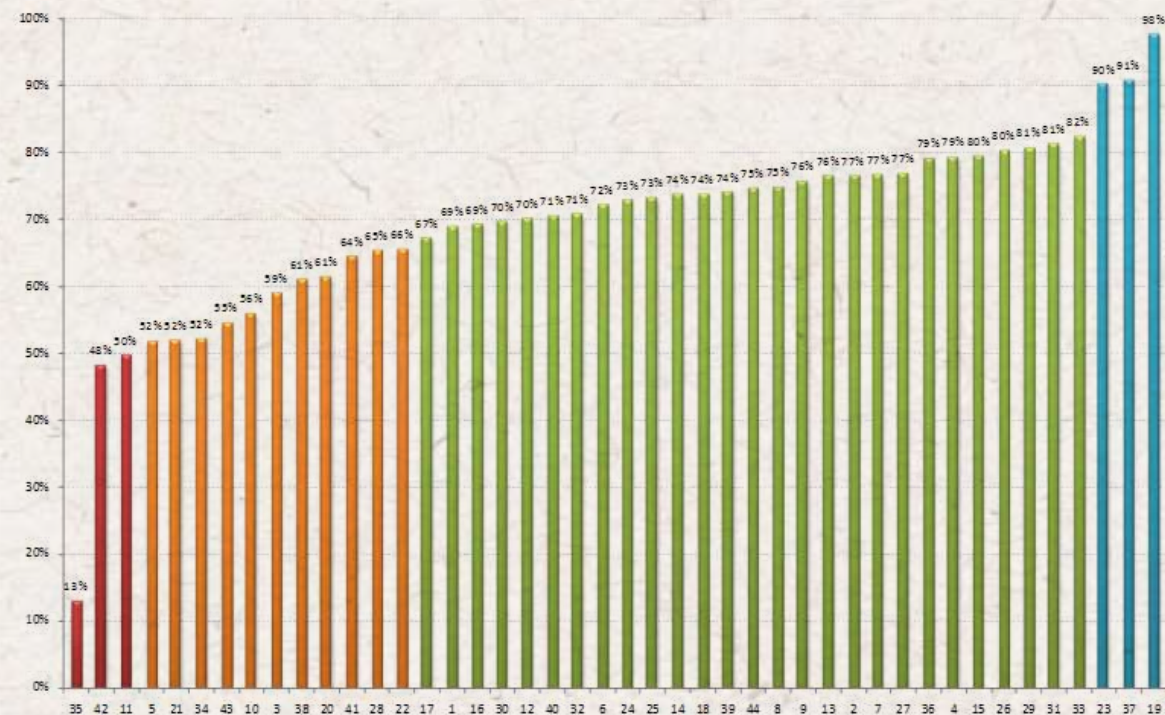
Período de realização: novembro de 2009

Público Pesquisado: servidores do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Amostra: 400 pessoas

Universo pesquisado: 220 que significa 50% dos servidores. (resultado completo anexo II)

3.3 RESUMO RELATÓRIO CONSOLIDADO



Para análise, dividimos os itens em 4 áreas, onde:

Até 50% - extremamente crítico - VERMELHO

De 51% até 66% - crítico - LARANJA

De 67% até 84% - bom - VERDE

De 85% até 100% - ótimo - AZUL

Assim, temos os seguintes itens:

COMO EXTREMAMENTE CRÍTICOS:

35 - Você acha que o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?

42 - O número de servidores, na sua unidade, é adequado para atingir a eficácia do trabalho?

11 - Existe reconhecimento do trabalho bem executado pelos servidores?

A questão 35 trata da percepção dos colaboradores quanto ao processo de trabalho. O resultado nos mostra a necessidade de uma premente readequação nesses processos.

Já a questão 42 trata da percepção sobre a sobrecarga de trabalho. Quando há uma percepção assim pode a instituição realmente ter um déficit de mão de obra, como pode haver problemas nos processos, acarretando tarefas desnecessárias para o bom andamento dos trabalhos. O mapeamento e a readequação dos processos de trabalho podem solucionar o

caso. Caso não, é preciso reavaliar o item com um olhar mais individualizado sobre ele.

A questão 11 nos mostra a insatisfação quanto ao reconhecimento. Tem-se o hábito de não elogiar o que o outro faz de bom, mas sempre se critica os equívocos. Há, também, o fato de que muitos líderes de equipe têm receio de reconhecer o bom trabalho de seus colaboradores, visto que alguns começam a desenvolver, assim, um ego extremamente elevado. Desde o Império Romano esta preocupação toma conta dos homens. O dilema “reconhecer ou não reconhecer” já era conhecido e tratado por eles. Lá, quando um general ganhava uma batalha, seu exército ficava do lado de fora das muralhas enquanto o general adentrava em direção ao senado para receber uma bandeja de prata com palmeiras, ou seja, uma salva (bandeja) de palmas. Era uma honra incomparável (tanto que o Domingo de Ramos é a ovação a Cristo com folhas de palmeiras que foram usadas para cobrir o chão por onde Ele passava). O percurso era feito em uma biga (carro romano puxado por dois cavalos), que era conduzida por um escravo. Por força de lei, a biga era acompanhada por outro escravo que ia a pé e que, a cada quinhentas jardas (aproximadamente 455 metros), tinha que subir na biga e falar ao ouvido do general a seguinte frase: “lembra-te que és mortal!”.

O que ocorre é que o ser humano precisa,

periodicamente, ser visto. O trabalho é um espelho do ser humano. Através dele nos enxergamos. Ao ser reconhecido por alguém, o servidor se “re-conhece”, ou seja, se vê, se enxerga como alguém importante, como um ser que contribui para o sucesso da organização à qual presta o seu serviço. A sugestão é colocar na política da organização (e que seja cumprida) o fator reconhecimento para que os líderes possam criar o hábito de mostrar aos seus colaboradores o quanto são importantes no processo para que o TCE-TO consiga atingir o melhor resultado no controle externo.

COMO CRÍTICOS:

5 - Você sente que as oportunidades são dadas para quem tem mais competência?

21 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

34 - Você considera suficiente o treinamento dado pela instituição?

43 - Os pontos de desacordo são trazidos à tona de forma aberta e sincera, discutindo-se em prol dos objetivos da instituição (discutindo-se pontos de vista, não o lado pessoal)

10 - Existe espírito de cooperação entre as diferentes áreas da instituição?

3 - Você sente liberdade em participar do dia a dia da instituição, dando sua opinião sobre melhorias?



Servidoras participam de Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional



Consultoras apresentam resultados da pesquisa de Cultura e Clima Organizacional

38 - As decisões são tomadas levando-se em conta o impacto sobre os servidores?

20 - Você considera que seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?

41 - O número de servidores é adequado para atingir a eficácia do trabalho na instituição?

28 - Você considera justas as decisões tomadas pelos gestores em relação aos servidores da instituição?

22 - Os gestores dão bons exemplos aos seus servidores?

Os itens 5, 43, 3, 38, 20, 28 e 22 nos alerta para uma postura de liderança. Sempre há uma diferença, uma lacuna entre fatos e percepções deles. Esses itens nos mostram uma oportunidade de melhoria em relação aos líderes de equipe. Especificamente, o item 22 nos alerta para uma postura diferente, em alguns casos, entre o discurso e a prática. As outras questões nos indicam que esta percepção tem muito a ver com a tomada de decisão, onde nas reuniões os assuntos nem sempre são tratados e resolvidos com o foco nos objetivos da instituição. As questões 5 e 28 confirmam este ponto de percepção, visto que, quando se busca os objetivos, os cargos são preenchidos com foco nas competências necessárias à função, comparadas com a que o colaborador tem. A

efetiva implantação da gestão por competência pode ajudar a melhorar esta visão dos servidores em relação a este quesito. As questões 20, 28, 3 e 43 nos revela uma sensação do servidor em querer doar-se mais, de fazer mais, mas que acaba sendo sufocado pelas decisões e comportamentos por parte das lideranças que restringem as ideias de inovação nos processos de trabalho.

A questão 34 suscita uma política que vise um maior investimento em treinamento para os servidores. Sendo que, com o foco em competências, os resultados serão efetivamente melhorados.

A questão 10 trata da percepção de interdependência entre as unidades do Tribunal. O levantamento da matriz de negócio e posterior mapeamento dos processos, tende a impactar positivamente sobre a visão sistêmica, fazendo os servidores enxergarem o que recebem de insumos de outras áreas (e de quem recebem), o que produzir (qual é o seu papel) e para quem entregar. Além de conhecer o seu produto, é preciso que saiba a qual produto da instituição pertence o seu próprio produto (parte do produto final). Assim, pode ter melhores condições de cooperar com outras unidades e também receber auxílio de cooperação para a busca do melhor resultado que a instituição possa (e deva) fazer.

A questão 41 se diferencia da 42 sob o aspecto da área abrangida. Enquanto a 42 trata da própria unidade, a 41 se refere ao todo do Tribunal. Aqui, também, há uma percepção da sobrecarga de trabalho em toda a instituição. As observações sobre a questão 42 valem, também, para a 41.

No quesito remuneração, (questão 21) temos alguns aspectos a levar em consideração: na pergunta houve o cuidado de suscitar a comparação entre a remuneração e o trabalho executado. Como há uma percepção de sobrecarga de trabalho, seria de se esperar uma lacuna entre a remuneração e o trabalho executado. Saindo deste âmbito, é importante salientar que a remuneração por si não é fator motivacional. Um aumento de remuneração motiva por algum tempo (pequeno espaço de tempo) tornando, depois, um fator chamado higiênico, ou seja, um salário adequado não motiva, mas um inadequado às funções exercidas torna-se desmotivante. Temos ainda, (e isto é uma situação que precisa ser levada em conta) que os servidores públicos não tem aumento por dissídio. A recuperação de sua remuneração em relação à inflação é muito lenta (demora-se muitos anos), tornando-a incompatível com o estilo de vida no decorrer dos anos. Em suma, a experiência tem mostrado que, em instituições onde há um bom clima organizacional, a reclamação sobre remuneração é mais baixa. Tratando-se os fatores desmotivadores (como

todos os outros descritos nos itens acima) e proposta de uma recuperação de renda em relação à inflação, há uma grande probabilidade de haver melhora no resultado deste índice.

COMO BONS:

17 - Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

1 - A instituição é aberta para receber opiniões, contribuições e sugestões de seus servidores?

16 - Você confia nas decisões dos demais gestores da instituição?

30 - Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário, para proporcionar um bom serviço que atenda ao propósito da instituição?

12 - Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

40 - Os padrões de trabalho que impactam positivamente no resultado são exigidos?

32 - Como você se imagina daqui a dois anos?

6 - A atuação da instituição é guiada por valores éticos?

24 - Seu superior transmite a você as informações que precisam saber para executar melhor o seu trabalho?

25 - Seu superior transmite aos seus colegas as informações que eles precisam saber para melhor executar os seus trabalhos?

14 - O clima de trabalho na instituição é bom?



Encontro avalia resultados da Pesquisa de Cultura e Clima Organizacional



Programa de Saúde Preventiva

18 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

39 - As ações empreendidas são tomadas levando-se em consideração as metas da instituição?

44 - As políticas de saúde do TCE-TO atendem as suas necessidades no tocante à realização do seu trabalho?

8 - As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

9 - Você conhece as prioridades e objetivos da instituição?

13 - O clima de trabalho da equipe é bom?

2 - Os servidores são tratados com respeito independente do seu cargo?

7 - A instituição está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

27 - As condições físicas de trabalho na instituição são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, móveis etc)?

36 - Como você considera a sua competência para o cargo que ocupa?

4 - Você sente nas decisões da instituição, a busca pela qualidade do serviço?

15 - Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?

26 - Até quando você se vê trabalhando na instituição?

29 - Você entende que o seu trabalho contribui para atingir seus objetivos pessoais?

31 - Você gostaria que sua família conhecesse melhor a instituição?

33 - Indique a principal razão pela qual você trabalha na instituição.

As questões 17, 1, 16, 30, 12, 6, 39, 2, 36, 4 e 15 contrastam com as de número 5, 43, 3, 38, 20, 28 e 22. As de número 17, 1, 16, 30 e 12, embora tenham mudado de faixa de criticidade, possuem um percentual de 70 ou menos, ficando assim, próximas aos percentuais atingidos por aquelas. O importante em uma pesquisa é saber que o brasileiro tem o hábito de responder mais positivamente a uma pesquisa do que negativamente. Portanto, quando aparecem números que contrastam entre si, é importante ter um olhar especial para os que ficaram baixo, a fim de tentar entender o que pode estar acontecendo para que aquela percepção esteja acontecendo.

As questões 40, 24, 25, 8 e 9 nos mostra a percepção dos servidores sobre o fato de que os líderes tem uma preocupação com o resultado pretendido. Uma capacitação em liderança e a implantação da gestão de processo, por meio



Servidores aprovam o clima organizacional no TCE

dos indicadores, propiciarão uma maior eficácia no trabalho, melhorando ainda mais a percepção da busca pelo resultado.

A questão 14 trata do clima organizacional em si. O seu resultado (74%) ficou próximo ao resultado final da pesquisa de clima (69%). Quando vai para a equipe, a percepção sobre a qualidade do clima organizacional aumenta, o que nos mostra que está bom (entre os pares, de um modo geral). Porém, com algumas ações de liderança, poderá haver uma melhora ainda maior em seu resultado.

Já a questão 31 nos revela que o ambiente, no mínimo, realmente não é ruim. As pessoas não gostariam de levar entes queridos a um ambiente hostil. Ela faz uma liga, também, embora já mude de nível, com a questão 23 que mostra o orgulho que o servidor tem de pertencer ao Tribunal.

As questões 32, 18, 26, 29 e 33 nos revelam um bom grau de aceitação e realização com seu próprio trabalho, indicando que tem um bom índice de felicidade com o que faz, corroborado com a declaração que não pretende sair da instituição em um curto período de tempo. A questão 33 revela um alto número de servidores (31%) que se importam mais com a estabilidade do que com a satisfação naquilo que fazem. A estabilidade é um grande “recrutador”, mas, caso o servidor não encontre sentido no que faz, há decepção e insatisfação, que pode

levá-lo à depressão ou causar outros tipos de doenças, ocasionando custos para a instituição (tanto na saúde, como na ausência do servidor para tratamento).

As questões 44, 27 e 7 referem-se às condições de trabalho. Embora os números sejam bons, fica a sugestão para uma análise dos quesitos necessários para estes itens.

COMO ÓTIMOS:

23 - Você sente orgulho ao dizer que trabalha na instituição?

37 - De um modo geral, como você classifica a instituição em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

19 - Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da instituição?

A ótima avaliação para estes três itens é fundamental para a implantação de outras ações que possam vir a melhorar os índices dos itens anteriores. Sentir orgulho da instituição em que trabalha é o primeiro passo para o comprometimento. Da mesma forma, enxergar que a instituição vem melhorando é primordial para que os novos resultados apareçam. Por fim, enxergar-se como responsável pelo resultado final (o sucesso, espera-se sempre) da instituição à qual pertence é fator essencial para a melhoria nos processos em prol de melhores produtos institucionais.

Como sugestão final fica a importância do

cruzamento destes dados com os levantados no estudo de cenário da gestão de pessoas para levantamento das ações a serem tomadas e suas prioridades.

ORDEM DE CLASSIFICAÇÃO

35 - Você acha que o trabalho no seu setor poderia ser melhorado?

42 - O número de servidores na sua unidade é adequado para atingir a eficácia do trabalho?

11 - Existe reconhecimento sobre o trabalho bem executado pelos servidores?

5 - Você sente que as oportunidades são dadas para quem tem mais competência?

21 - Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?

34 - Você considera suficiente o treinamento dado pela instituição?

43 - Os pontos de desacordo são trazidos à tona de forma aberta e sincera, discutindo-se em prol dos objetivos da instituição (pontos de vista, não o lado pessoal)

10 - Existe espírito de cooperação entre as diferentes áreas da instituição?

3 - Você sente liberdade em participar do

dia-a-dia da instituição, dando sua opinião sobre melhorias?

38 - As decisões são tomadas levando-se em conta o impacto sobre os servidores?

20 - Você considera que seu potencial tem sido adequadamente aproveitado?

41 - O número de servidores é adequado para atingir a eficácia do trabalho na instituição?

28 - Você considera justas as decisões tomadas pelos gestores em relação aos servidores da instituição?

22 - Os gestores dão bons exemplos aos seus servidores?

17 - Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?

1 - A instituição é aberta para receber opiniões, contribuições e sugestões de seus servidores?

16 - Você confia nas decisões dos demais gestores da instituição?

30 - Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário, para proporcionar um bom serviço que atenda ao propósito da instituição?



Servidores participam de capacitação sobre modelos gerenciais

12 - Seu superior imediato é receptivo às sugestões de mudança?

40 - Os padrões de trabalho que impactam positivamente no resultado são exigidos?

32 - Como você se imagina daqui a dois anos?

6 - A atuação da instituição é guiada por valores éticos?

24 - Seu superior transmite a você as informações que precisa saber para executar melhor o seu trabalho?

25 - Seu superior transmite aos seus colegas as informações que eles precisam saber para melhor executar os seus trabalhos?

14 - O clima de trabalho na instituição é bom?

18 - O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?

39 - As ações empreendidas são tomadas levando-se em consideração as metas da instituição?

44 - As políticas de saúde do TCE-TO atendem as suas necessidades no tocante à realização do seu trabalho?

8 - As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

9 - Você conhece as prioridades e objetivos da instituição?

13 - O clima de trabalho da equipe é bom?

2 - Os servidores são tratados com respeito independentemente do cargo que ocupam?

7 - A instituição está bem preparada tecnologicamente para melhorar seus produtos e serviços?

27 - As condições físicas de trabalho na instituição são satisfatórias (ruídos, temperatura, higiene, móveis etc)?

36 - Como você considera a sua competência para o cargo que ocupa?

4 - Você sente nas decisões da instituição, a busca pela qualidade do serviço?

15 - Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato?

26 - Até quando você se vê trabalhando na instituição?

29 - Você entende que o seu trabalho contribui para atingir seus objetivos pessoais?

31 - Você gostaria que sua família conhecesse melhor a instituição?

33 - Indique a principal razão pela qual você trabalha na instituição.

23 - Você sente orgulho ao dizer que trabalha na instituição?

37 - De um modo geral, como você classifica a instituição em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

19 - Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da instituição?

CAPÍTULO

*PLANO ESTRATÉGICO DA DIRETORIA DE
GESTÃO DE PESSOAS*

I

IDENTIDADE DA DIRETORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

NEGÓCIO:

Pessoas

MISSÃO:

Assegurar a aplicação das políticas de gestão de pessoas, proporcionando o desenvolvimento de competências e a valorização dos servidores, visando os resultados institucionais com qualidade de vida.

VISÃO:

Ser reconhecida pelas práticas de gestão em desenvolvimento e valorização de pessoas até 2014.



Garantir o bem estar dos servidores é uma das metas do Programa Qualidade de Vida



Capacitação continuada faz parte da política de Gestão de Pessoas do TCE-TO

Com o objetivo de assegurar o desenvolvimento de competências e a valorização dos servidores, visando os resultados institucionais com qualidade de vida, será instituída a política de gestão de pessoas do TCE, conforme descrito abaixo:

Considera-se:

I - Gestão de Pessoas: conjunto de práticas gerenciais e organizacionais que visam estimular o desenvolvimento de competências, a melhoria do desempenho, a motivação e o comprometimento dos servidores com o TCE-TO, bem como favorecer o alcance dos resultados organizacionais;

II - Líder: servidor que ocupa uma função de liderança e que estimula a sua equipe a trabalhar com entusiasmo para atingir os resultados

da sua unidade e da organização por meio de gestão de pessoas, de recursos e de processos;

III - Propósito: missão, visão e valores;

IV - Aprendizagem Organizacional: competências adquiridas pela prática de atividades cotidianas da organização e de ações sistemáticas e organizadas por meio de treinamento e desenvolvimento;

V - Competência Organizacional: conjunto de práticas necessárias ao cumprimento da missão e da visão de futuro do TCE-TO, dentro dos valores estabelecidos;

VI - Competência Profissional: capacidade que o servidor tem de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável, que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de seu espaço ocupacional;

VII - Perfil Profissional: conjunto de competências profissionais e de características individuais, que influenciam o desempenho apresentado pelo servidor;

VIII - Espaço Ocupacional: contexto de atuação profissional caracterizado por objetivo específico, conjunto de responsabilidades e de perfis profissionais a ele inerentes, e requisitos de acesso, que tem por finalidade orientar o desenvolvimento e o desempenho dos servidores;

IX - Lacuna de Competência: diferença entre o grau de domínio da competência apresentada pelo servidor e o grau de domínio requerido em determinada atribuição;

X - Clima Organizacional: percepção global das pessoas a respeito do ambiente de trabalho, capaz de influenciar o comportamento profissional e este, por sua vez, no resultado da organização;

XI - Consultor Interno: profissional designado pela área de gestão de pessoas do Tribunal para auxiliar o servidor na compreensão das suas necessidades, bem como em seu desenvolvimento profissional no que tange ao propósito do TCE-TO.

A competência profissional classifica-se em:

I - Competência Comportamental: é um conjunto de comportamentos observáveis no ambiente de trabalho requerido do servidor que possa interferir no desempenho do seu espaço ocupacional;

II - Competência Técnica: é o conjunto de conhecimentos e habilidades requeridas de acordo com os processos de trabalho relacionados a determinados espaços ocupacionais.

- O grau de domínio requerido em cada competência poderá variar em razão das características de cada espaço ocupacional.

A área de Gestão de Pessoas no Tribunal de Contas do Estado do Tocantins orienta-se pelos seguintes princípios:

I - cumprir o propósito do Tribunal, a valorização das pessoas, o estímulo ao trabalho em equipe e a aprendizagem organizacional;

II - fortalecer o bem estar físico, psíquico e social do servidor e de clima organizacional favorável ao seu desempenho;

III - proporcionar ao servidor acesso a informações e decisões que afetem a sua vida funcional;

IV - identificar as competências profissionais dos servidores;

V - orientar o servidor sobre suas responsabilidades e sobre os perfis profissionais inerentes ao espaço ocupacional em que estiver inserido ou pelo qual demonstrar interesse, a fim de melhor orientar seu desempenho e desenvolvimento profissional;

VI - oferecer oportunidades de desenvolvimento de competências a todos os servidores prioritariamente de acordo com as metas de competência e desempenho estabelecidas em

nas competências profissionais de forma a atender as necessidades organizacionais;

XI - realizar as lotações (inclusive de natureza de liderança, quando couber) com base na análise do perfil de competências e com ampla divulgação. Na hipótese de nomeação para o exercício de cargo em comissão ou de confiança, o processo seletivo terá caráter facultativo;

XII - proporcionar condições de integração para todo servidor recém-ingressado em uma



Servidores participam de avaliação de desempenho por competência

planos gerenciais e individuais de desenvolvimento;

VII - propor mecanismos de avaliação de desempenho com foco em competências que possibilitem o desenvolvimento profissional, bem como a progressão/promoção funcional;

VIII - elaborar programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão para servidores com potencial para o desempenho de funções gerenciais;

IX - criar condições que estimulem as pessoas a compartilhar e a disseminar conhecimentos que possam colaborar para o desenvolvimento individual de outros servidores e para o cumprimento do propósito do TCE-TO;

X - selecionar novos servidores com foco

unidade, para que sua adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;

XIII - oferecer apoio ao servidor que apresentar dificuldade de adaptação funcional (com base no diagnóstico das causas);

XIV - buscar a constante padronização dos processos de gestão de pessoas;

XV - primar pela transparência, eficiência, eficácia e efetividade na gestão de pessoas.

- Terão acesso às informações do perfil profissional dos servidores, as pessoas que estiverem lotadas na Unidade de Gestão de Pessoas, o próprio servidor, sua liderança, o Presidente e os Conselheiros.

- As informações relativas ao perfil profes-



Servidores participam de caminhada da campanha contra o tabagismo

sional dos servidores, somente poderão ser divulgadas para pessoas distintas das relacionadas no parágrafo antecedente, com a autorização expressa do servidor detentor do perfil.

São responsabilidades do líder no que se refere à gestão de pessoas:

I - construir, com sua equipe, uma visão de futuro compartilhada que esteja alinhada com o propósito e as estratégias institucionais;

II - estimular e orientar o desenvolvimento de sua equipe;

III - otimizar o aproveitamento das competências dos servidores, compatibilizando a disponibilidade de perfis profissionais existentes em sua equipe com a necessidade de alcance das metas estipuladas para a unidade;

IV - estimular um ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

V - contribuir para o desenvolvimento e a manutenção do bem estar físico, psíquico e social dos membros da equipe;

VI - reconhecer e celebrar com regularidade os resultados da equipe, valorizando as contribuições individuais;

VII - estabelecer gestão transparente e participativa;

VIII - Identificar os potenciais de liderança e estimular o desenvolvimento na equipe;

IX - solicitar à unidade de gestão de pessoas apoio para desenvolver competências na equipe;

X - empenhar-se na obtenção de recursos e condições favoráveis ao desempenho da equipe;

XI - ser exemplo de atuação ética, demonstrando senso de responsabilidade e de comprometimento com o desempenho da unidade e da organização;

XII - contribuir para a aplicação da política

de gestão de pessoas inerente às ações de seleção, integração, movimentação, desenvolvimento e gestão de desempenho.

O líder terá acesso a programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão e a serviços de consultoria interna, para auxiliá-lo no desempenho de suas atividades.

São responsabilidades do servidor no que se refere à gestão de pessoas:

I - empenhar-se para a concretização do propósito da unidade e da organização;

II - buscar o aprimoramento de seu perfil profissional;

III - atuar com proficiência em determinados espaços ocupacionais;

IV - contribuir para a promoção de um ambiente de cordialidade, confiança e cooperação na equipe;

V - zelar pelo seu bem estar físico, psíquico e social, bem como apoiar os demais membros da equipe nessas questões;

VI - adotar postura condizente com os valores organizacionais;

VII - contribuir para a implementação da política de gestão de pessoas do Tribunal.

O servidor terá acesso a programas de desenvolvimento de competências profissionais e a serviços de consultoria interna.

Instituir o Comitê de Gestão de Pessoas do TCE-TO, com a finalidade de propor e assegurar a implementação da política de gestão de pessoas, no âmbito do Tribunal.

Compete ao Presidente do Tribunal, regulamentar o funcionamento do Comitê.

Compete à área de gestão de pessoas e ao Instituto de Contas coordenar e as atividades inerentes à política de gestão de pessoas no TCE-TO.

MAPA ESTRATÉGICO GESTÃO DE PESSOAS

3



DIRETRIZES GERAIS EM NÍVEL ESTRATÉGICO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 1 Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores

JUSTIFICATIVA

A valorização e o reconhecimento é um dos indicadores que contribuem para melhorar o bem estar, elevando 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	<ul style="list-style-type: none"> Implantar e estruturar o Programa Qualidade de Vida no Trabalho Implantar projeto de responsabilidade social Desenvolver programa de formação de lideranças Instituir programa de valorização do servidor 	DIREH



Oficina de artesanato do Programa Qualidade de Vida

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 2 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 satisfação do servidor	Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores para 75%, até 2014.	Implantar Modelo de Gestão de Pessoas por Competência Elaborar e implantar Política de Gestão de pessoas por Competência Mapear as competências dos servidores do TCE-TO Elaborar critérios e sistemática de avaliação de desempenho por competência	COADP

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 3 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 refinadas 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.	COADP

5

DIRETRIZES GERAIS EM NÍVEL TÁTICO

5.1 PERSPECTIVA DO SERVIDOR

OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 1 Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores

Objetivo tático 1: Desenvolver as competências dos profissionais da área de gestão de pessoas

Objetivo tático 2: Contribuir para a melhoria da saúde dos servidores

Objetivo tático 3: Melhorar o nível de satisfação dos servidores em relação à eficácia das atividades da área de gestão de pessoas

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de servidores da área de gestão de pessoas capacitados.	Capacitar 100% dos servidores da área de Gestão de Pessoas, até dezembro de 2014	Capacitar os servidores lotados na área de gestão de pessoas. Viabilizar a participação em cursos/ eventos externos	DIREH
Número de ações implantadas no prazo	Promover ações de prevenção a saúde para 100% dos servidores	Implantar e estruturar o Programa Qualidade de Vida no Trabalho Implantar programas preventivos de doenças que venham a se instalar nos servidores prejudicando as suas atividades Oferecer curso de suporte básico de vida	
Índice de satisfação dos servidores do TCE-TO em relação às atividades executadas pela equipe de gestão de pessoas capacitados.	Elevar o índice de satisfação dos servidores do TCE-TO em relação às atividades executadas pela equipe de gestão de pessoas de xx para xx em 2014	Elaborar pesquisa de satisfação em relação aos serviços de gestão de pessoas	

5.2 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

2 Desenvolver práticas inovadoras de gestão nas áreas meio e fim

Objetivo tático 4: Garantir o atendimento das demandas dos servidores em relação aos processos de gestão de pessoas

Objetivo tático 5: Reduzir o tempo médio de permanência dos processos e expedientes de interesse dos servidores

Objetivo tático 6: Incrementar a automação dos serviços da área de gestão de pessoas

Objetivo tático 7: Otimizar os fluxos de processos da área de gestão de pessoas

Objetivo tático 8: Melhorar a qualidade dos serviços prestados

Objetivo tático 9: Estimular a inovação dos métodos de trabalho

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de demandas atendidas em relação aos requerimentos	Atender as demandas requeridas pelos servidores, em 100%, até dezembro de 2014	Garantir o atendimento das demandas dos servidores em relação aos processos da gestão de pessoas Criar condições para tornar célere e eficaz a solução do problema	DIREH
Número de processos/ expedientes internos em estoque	Informar os processos/ expediente no prazo máximo de 10 dias úteis, até dezembro de 2014	Buscar medidas para conferir celeridade ao trâmite dos processos/ expedientes Normatizar os procedimentos e prazos	
% de serviços automatizados	Automatizar, em 80%, os serviços da área de gestão de pessoas até dezembro de 2014	Buscar junto à área de TI a melhor forma de automação dos serviços da DIREH	
Fluxos de processos construídos	Mapear 90% dos processos de rotina da área de gestão de pessoas, até dezembro de 2014	Mapear os processos da área de Gestão de Pessoas: DIREH	
% de satisfação em relação aos serviços prestados da área de GP	Reduzir o índice de reclamações dos servidores em relação aos serviços prestados para, no máximo, 5%, até dez de 2012	Identificar erros cometidos, utilizando como parâmetro a devolução de documentos Adotar medidas de solução para os problemas relacionados às reclamações	

10) Número de práticas inovadoras apresentadas pela área de GP	Incentivar a apresentação de pelo menos 2 práticas de ações inovadoras para a área de gestão de pessoas, até dezembro de 2010	Apresentar a regulamentação das práticas inovadoras aos servidores da DIREH Monitorar o desenvolvimento de práticas inovadoras na DIREH
--	---	--



Capacitação sobre Gestão por Competência

5.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

3 Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores

Objetivo tático 10: Contribuir com os resultados previstos no Plano Estratégico

Objetivo tático 11: Melhorar o comprometimento dos servidores da área de gestão de pessoas

Objetivo tático 12: Posicionar os servidores de acordo com o perfil profissional



Copeiras participam de qualificação profissional e assumem novas funções

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de ações concluídas sob a responsabilidade de gestão de pessoas	Alcançar as metas planejadas no plano estratégico em, no mínimo, 90%, até dezembro de 2014	Monitorar a execução das ações de gestão de pessoas constantes do Planejamento Estratégico do TCE-TO Efetuar o acompanhamento das ações de gestão de pessoas para adotar as providências necessárias ao alcance das metas	DIREH
% de resultados apresentados por servidor	Alcançar os resultados das ações planejadas, no mínimo, 90%, até dezembro de 2014	Melhorar o comprometimento dos servidores da área de gestão de pessoas em relação às ações planejadas Realizar reuniões mensais para discutir/nivelar os assuntos da área de gestão de pessoas Envolver todos os servidores da área de gestão de pessoas na execução das ações planejadas	
% de servidores lotados conforme perfil profissional	Garantir que 60% dos servidores em desacordo com o perfil de competência sejam lotados adequadamente até 2014	Posicionar os servidores de acordo com perfil profissional e área de atuação Implantar banco de dados com informações acadêmicas e profissionais dos servidores Lotar os servidores de acordo com o perfil profissional e a área de atuação	

CAPÍTULO **II**
*PLANO ESTRATÉGICO DO
 INSTITUTO DO CONTAS*

IDENTIDADE DO INSTITUTO DE CONTAS

1

NEGÓCIO:

Conhecimento

MISSÃO:

Oportunizar a formação continuada dos servidores e jurisdicionados, e aprimoramento do conhecimento, visando a satisfação da sociedade quanto a efetiva gestão dos recursos públicos.

VISÃO:

Ser reconhecido como centro de referência do conhecimento.



Sede do Instituto de Contas

MAPA ESTRATÉGICO INSTITUTO DE CONTAS

2

MISSÃO

Oportunizar a formação continuada dos servidores e jurisdicionados, e aprimoramento do conhecimento, visando a satisfação da sociedade quanto a efetiva gestão dos recursos públicos

VISÃO

Ser reconhecido como centro de referência do conhecimento

PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E APRENDIZADO

Promover a educação corporativa e oportunizar a todos os servidores o acesso a qualificação profissional continuada

PERSPECTIVA DO SERVIDOR

Elevar o nível de satisfação dos servidores

Desenvolver as competências dos profissionais

Melhorar o relacionamento interpessoal com as demais áreas

Promover a Educação Corporativa a todos os servidor

PERSPECTIVA DOS JURISDICIONADOS

Elevar o nível de satisfação dos jurisdicionados

Ampliar o processo de capacitação aos jurisdicionados

PROCESSOS INTERNOS

Estimular a inovação dos métodos de trabalho

Garantir o atendimento das demandas dos servidores em relação a capacitação

Aprimorar os sistemas informatizados dos serviços do ISCON

Otimizar os fluxos de processos do ISCON

Melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo ISCON

PERSPECTIVA DA LIDERANÇA

Contribuir com os resultados previstos no Plano Estratégico

Melhorar o comprometimento dos servidores do ISCON

Desenvolver as competências das lideranças do TCE/TO

3.1 NÍVEL ESTRATÉGICO

3.1.1 PERSPECTIVA DO CONHECIMENTO E DO APRENDIZADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover a educação corporativa a todos os servidores com acesso à qualificação continuada

JUSTIFICATIVA

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

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de horas/ aulas/mês por servidor	Garantir a 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 Formatar e oferecer cursos em Educação a Distância Elaborar e implantar Plano de Educação Corporativa	DIGIC
% 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	COFAP
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 %, até 2014	Elaborar Projeto de Avaliação quanto à qualidade dos cursos	DIPED
Nível de aprendizado dos servidores do TCE	Elevar o nível de aprendizagem dos servidores, de 30% para 90%, até 2014	Criar um instrumento de avaliação de impacto que atenda às necessidades do ISCON	DIPED

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 refinadas 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	COADP



Lançamento do Programa de Capacitação Interna - Prodecin

3.2 NÍVEL TÁTICO

3.2.1 PERSPECTIVA DO SERVIDOR

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover a educação corporativa a todos os servidores com acesso à qualificação continuada

Objetivo tático 1: Elevar o nível de satisfação dos servidores do ISCON

Objetivo tático 2: Desenvolver as competências dos profissionais do Instituto de Contas

Objetivo tático 3: Consolidar um relacionamento interpessoal do ISCON com as demais áreas do TCE-TO de forma harmoniosa e colaborativa

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de servidores do ISCON satisfeitos.	Garantir 70% de servidores do ISCON satisfeitos, até dezembro 2014	Medir o nível de satisfação dos servidores do ISCON e adotar medidas corretivas nos fatores de insatisfação	DIGIC
2.1) % de servidores da área capacitados	Capacitar 90% dos servidores do ISCON, até dezembro de 2014	Elaborar e implantar projeto de capacitação para os servidores do ISCON	DIGIC
Índice de satisfação dos servidores do TCE em relação a equipe do ISCON	Assegurar o nível de satisfação do servidor do TCE-TO em relação à equipe do ISCON, em 75%, até 2014	Identificar o nível de satisfação do servidor em relação a equipe do Instituto de Contas Aprimorar as ações no sentido de consolidar um relacionamento interpessoal do ISCON com as demais áreas do TCE de forma harmoniosa e colaborativa	DIPED

3.2.2 PERSPECTIVA DOS JURISDICIONADOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Oportunizar aos jurisdicionados, acesso a capacitação

Objetivo tático 4: Elevar o nível de satisfação dos jurisdicionados

Objetivo tático 5: Garantir capacitação aos jurisdicionados



Capacitação dos assistentes de sala do Programa de Formação de Agentes Públicos - FORMAP

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de satisfação dos jurisdicionados com as capacitações oferecidas pelo ISCON (FORMAP)	Garantir 75% dos jurisdicionados participantes do FORMAP satisfeitos com as capacitações oferecidas pelo ISCON, até 2014	Realizar avaliação pós-módulo do FORMAP, e adotar medidas de melhoria nos pontos de insatisfação	DIPED
% de jurisdicionados capacitados	Garantir capacitação dos jurisdicionados em 60% dos municípios tocantinenses, até 2014	Promover palestras nos municípios em parceria com as Relatorias Ampliar os módulos do FORMAP com relação aos temas Diversificar os horários do FORMAP	DIGIC

3.2.3 PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Desenvolver práticas inovadoras de gestão

Objetivo tático 6: Incrementar a automação dos serviços do Iscon

Objetivo tático 7: Otimizar os fluxos de processos do Iscon

Objetivo tático 7: Melhorar a qualidade dos serviços prestados pelo Iscon

Objetivo tático 7: Estimular a inovação dos métodos de trabalho

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de serviços automatizados	Automatizar, em 80%, os serviços do ISCON, até dezembro de 2014	Buscar junto à área de TI a melhor forma de automação para construção ou aquisição de sistemas Aprimorar, constantemente, os sistemas existentes	DIPED
Fluxos de processos construídos	Mapear 90% dos processos de rotina do ISCON, até dezembro de 2014	Normatizar os processos de rotina do ISCON	DIPED
% de satisfação em relação aos serviços prestados pelo ISCON	Reduzir o índice de reclamações dos servidores em relação aos serviços prestados para, no máximo, 5%, até dezembro de 2014	Identificar as principais reclamações dos servidores e adotar medidas de melhorias	DIPED

Número de práticas inovadoras apresentadas pelo ISCON	Incentivar a apresentação de pelo menos 4 práticas de ações inovadoras para o Instituto de Contas, até dezembro de 2014	Realizar oficina para o desenvolvimento de práticas inovadoras Buscar formas de reconhecimento das práticas inovadoras	Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - COPDI
---	---	---	---

3.2.4 PERSPECTIVA DA LIDERANÇA

OBJETIVO ESTRATÉGICO

Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores

Objetivo tático 10: Contribuir com os resultados previstos no Plano Estratégico

Objetivo tático 11: Melhorar o comprometimento dos servidores do Instituto de Contas

Objetivo tático 12: Desenvolver as competências de liderança dos servidores do TCE-TO

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% de ações sob a responsabilidade do ISCON concluídas	Alcançar as metas planejadas no plano estratégico em, no mínimo, 90%, até dezembro de 2014	Verificar se as Medidas/Atividades dos Gerentes de Metas estão sendo cumpridas a contento Criar as condições necessárias para o cumprimento das metas estratégicas	Gerentes de metas
% de resultados apresentados, por servidor	Alcançar os resultados das ações planejadas em, no mínimo, 90%, até dez de 2014	Estabelecer as competências por cargo e função do ISCON	DIGIC
% de servidores do TCE participantes da capacitação de liderança	Garantir 20% dos servidores do TCE capacitados, até dezembro de 2014	Promover Programa de Desenvolvimento de Lideranças	DIPED



Curso sobre Gerenciamento de Processos

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
2. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
3. CHIAVENATO, Idalberto & MATOS, Francisco Gomes. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Pretince Hall, 2002.
4. LEME, Rogério. **A avaliação de Desempenho com Foco em Competência**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2006.
5. MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
6. MILCOVIC, George T. & BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Atlas, 2000.
7. REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Campus, 2003.
8. TACHIZAMA, Takeshy & REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2000.
9. VEGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.



PLANO ESTRATÉGICO DE
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

INTRODUÇÃO

1

Um órgão necessita de dados gerenciais para gerir a sua Missão. Para tanto, precisa de um conjunto de sistemas de informações capaz de fornecer dados de forma precisa, com um tempo de resposta adequado.

Antigamente, essa necessidade era suprida com a criação de interfaces entre os sistemas de informação do nível operacional e os sistemas de informação gerencial. As consequências eram quase sempre problemáticas: em primeiro lugar, pela duplicidade de informações que era necessário se manterem dentro das bases de dados; em segundo lugar, pelo alto custo de processamento, já que a quantidade de informação para consolidação dos dados era bastante alta. Isso tudo não permitia um desempenho satisfatório desses sistemas para seu usuário final.

A Diretoria de Informática (DINFO) do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE – TO) está aderindo à tendência de remodelagem dos

dados, buscando a melhoria dos sistemas a nível operacional, a redução dos custos de manutenção de sistemas e principalmente a priorização do fornecimento de informações gerenciais confiáveis por parte da gama automatizada de sistemas do Órgão. O modelo de dados do TCE-TO é criado com base em levantamento das funções e análise de dados da organização.

O Plano Estratégico de Tecnologia de Informação - PETI foi reelaborado pela equipe da Diretoria de Informática no período de Fev/2010 a Abr/2010 para gerenciar e dirigir todos os recursos de TI tendo como objetivo melhorar as condições técnicas, instrumentais e prover o TCE-TO de instalações suficientes para o desenvolvimento de uma política de informática alinhada com o plano estratégico garantindo informações confiáveis, seguras, íntegras e disponíveis. A seguir, apresentaremos o PETI para o quadriênio 2010-2014.

CONTEXTUALIZAÇÃO

2

Ao instituir o Plano Estratégico de Tecnologia de Informação - PETI, para o período de 2010-2014, o Tribunal de Contas do Estado do Tocantins terá assegurado as diretrizes e as condições para o desenvolvimento de ações planejadas, apoiadas nas necessidades efetivas de modernização e melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão tocantinense, alinhadas com o seu planejamento estratégico.

Permanentemente, a área de tecnologia da informação é cada vez mais exigida no sentido de contribuir com soluções para que os serviços, programas e atividades do Tribunal alcancem os resultados esperados pela sociedade.

Deve-se considerar, também, a natural necessidade de acompanhar a evolução tecnológica e, portanto, é indispensável a atualização de seu parque tecnológico e sua rede computacional, sob pena de não conseguir entregar produtos e serviços de qualidade.

Outro aspecto fundamental é a necessidade de formação de uma equipe de técnicos com mais servidores efetivos, permitindo, assim, a internalização dos conhecimentos, programas e sistemas.

Além disso, há que se instalar uma nova cultura organizacional na qual se vislumbre uma integração efetiva entre a área de tecnologia e os setores finalísticos de modo a compatibilizar as demandas de cada área com os objetivos estratégicos do TCE-TO. Este plano também eleva o TCE-TO à condição de órgão alinhado à estratégia geral de tecnologia da informação.

O PETI se destina a detalhar aqueles aspectos da gestão da tecnologia da informação identificados como de maior impacto presente e futuro.

METODOLOGIA DE TRABALHO E ABORDAGEM

O PETI é um plano que define uma estratégia corporativa da Tecnologia da Informação assumindo prioridades e definindo os recursos necessários, assim como uma linha de implantações e acompanhamento em todos os níveis, de forma a produzir um sistema de informações integrado que possa servir de apoio efetivo, da linha de produção ao gabinete da direção. Desta forma, é importante que o planejamento de uso de tecnologias de informações seja orientado para as questões estratégicas da organização, além da sua operação normal. Para tanto, é necessário um trabalho de análise do seu posicionamento estratégico,

sua estrutura interna, sistemas, infraestrutura e métodos de trabalho, bem como fluxos atuais de informações.

A metodologia a ser aplicada durante o desenvolvimento deste projeto será a existente no PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) do Instituto PMI (*Project Management Institute*), o COBIT (*Control Objectives for information and Related Technology*) e o *Balanced Scorecard* (BSC).

Este documento oferece um glossário para consulta de siglas e termos técnicos de difícil compreensão para o leitor.

O escopo deste projeto abrange as seguintes atividades:



Diretoria de Informática coordena a implantação do Plano Estratégico de TI

- Foi feita uma breve identificação da organização, sua missão, a informática no TCE-TO, visão, valores, principais objetivos, metas e ações para o quadriênio 2010-2014. Será por meio do planejamento destas ações que se estabelecerá os investimentos necessários.
- Em seguida, será feito um breve comentário da participação da área de informática no orçamento, como é a arquitetura que existe hoje com relação a hardware, software, segurança, suporte técnico, rede, banco de dados, comentários sobre o cenário atual e recursos humanos. Também foi feito um levantamento dos pontos fracos, fortes e a avaliação da área.
- Além disso, é importante observar a política, as diretrizes e princípios que norteiam as ações sobre tecnologia da informação, bem como as informações que devem ser disponibilizadas para os cidadãos, as parcerias do TCE-TO com outros órgãos.
- E ainda, qual seria a situação ideal para o TCE-TO em relação a: Hardware, Topologia da Rede, Softwares, Política de capacitação do recurso humano e Política de Segurança.

- Políticas, Diretrizes e Princípios que nortearão o Plano Estratégico de Tecnologia de Informação.

O Tribunal de Contas do Estado do Tocantins, para adequar-se aos novos tempos, necessita de um planejamento estratégico adequado. Essa reorganização do processo de gestão visa, também, a preparar a instituição para o pleno exercício da autonomia, prevista constitucionalmente.

Não poderíamos deixar de construir um plano de tecnologia de informação que mostrasse a situação como se encontra a área de informática, as políticas e diretrizes que se pretende adotar, bem como as estratégias usadas para aplicações dos recursos que visam a modernizar a infraestrutura e o parque tecnológico do TCE. É necessário transformar este plano em ações que, concretizadas, conduzam o TCE-TO à posição de excelência.

Também foi criada pela equipe da DINFO a Política de Segurança da Informação - PSI para divulgar aos usuários da rede de computadores, todas as normas e diretrizes de segurança da informação adotadas pelo TCE-TO.

O TCE-TO foi criado por meio da Lei nº 001, de 23 de janeiro de 1989, no Estado do Tocantins e fica situado na capital, Palmas. Em nível estadual, exerce competência sobre 81 jurisdicionados e, em nível municipal, 323, distribuídos nos 139 municípios.

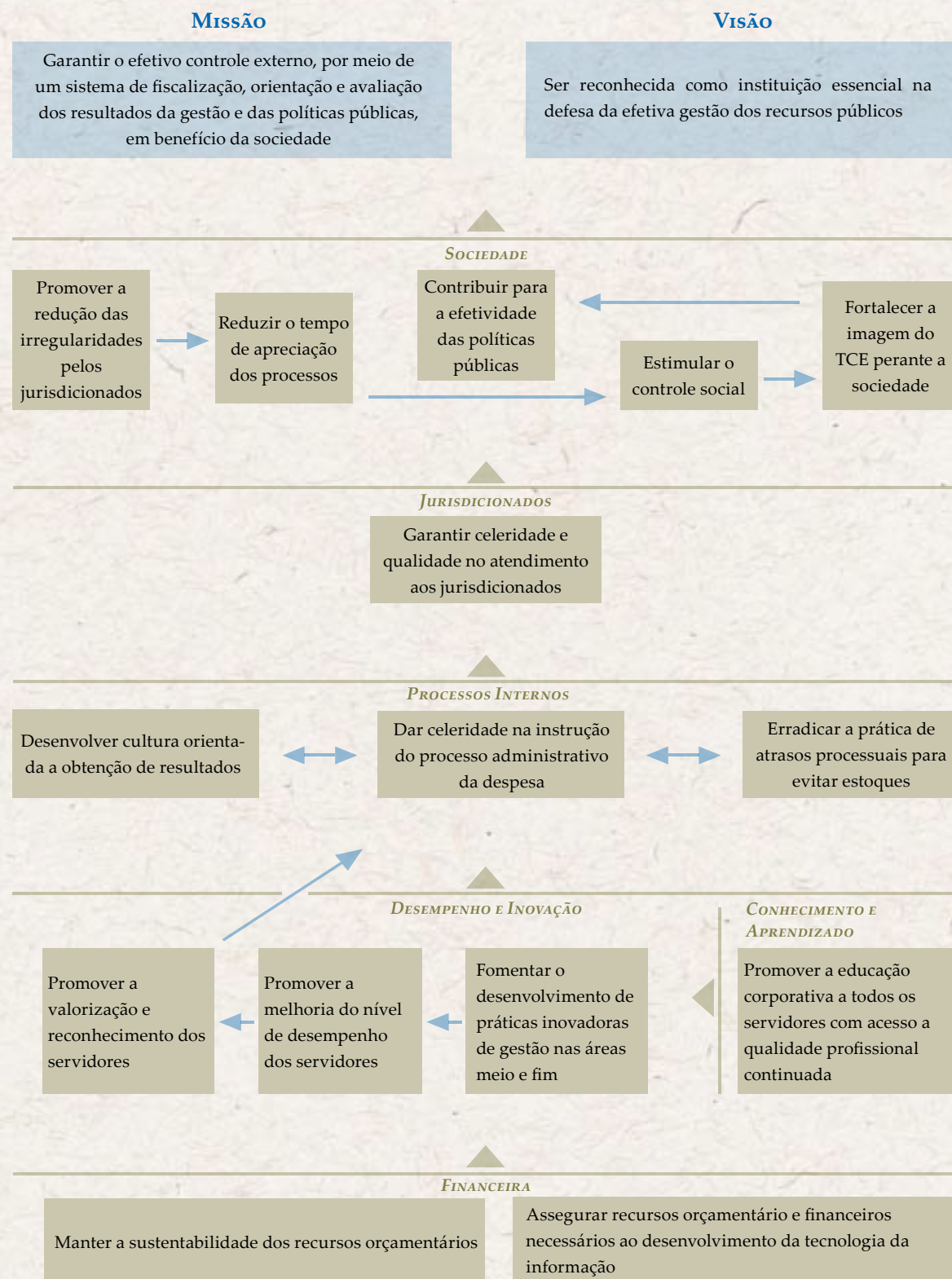
4.1 NEGÓCIO:

Controle Externo



Sede do TCE-TO

4.2 MAPA ESTRATÉGICO DO TCE



AVALIAÇÃO E ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

5

Diante da análise da informática do TCE-TO, encontra-se o seguinte cenário:

5.1 PONTOS FRACOS

- Necessidade de redundância de equipamentos e serviços, para ativação do plano de continuidade de negócios;
- Pouca divulgação das ações de TI para melhoria contínua dos processos informatizados do TCE;
- Ausência de planejamento quanto à prioridade do desenvolvimento dos sistemas;
- Pouco tempo para elaboração de Projetos dos Sistemas;
- Falta de ferramentas para mensuração do relacionamento com o usuário;
- Falta de espaço físico adequado para centralizar todas as coordenações da DINFO: COSUP, COABA, CODES E COARE;
- Falta de controle do tempo da devolução de equipamentos reparados;
- Falta de treinamento básico dos usuários;
- Falta de política continuada de capacitação dos servidores da DINFO;
- Falta de Núcleo de Conteúdo (pessoas especializadas reunidas para repassar as regras do negócio para o desenvolvimento do sistema e fazer acompanhamento do mesmo posteriormente);
- Necessidade de documentação e padronização dos procedimentos técnicos através das melhores práticas do ITIL, COBIT, PMBOOK.

5.2 PONTOS FORTES

- 80% dos funcionários possuem curso superior na área de Tecnologia da Informação;
- Alta capacidade de solução de problemas da área;
- Alta disponibilidade para o trabalho, mesmo extrapolando suas atribuições;
- Competência técnica dos servidores.



Equipe participa de curso de Governança em Tecnologia da Informação

5.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA

- Receptividade para o estabelecimento de parcerias com outros órgãos governamentais;
- Guardar todas as informações como contingência em DATACENTER fora do TCE-TO;
- Abertura da administração para ações de melhoria;
- Ensino a distância;
- Manifestação de necessidade de implantação do processo digital – workflow, certificação digital e GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos);
- Interesse dos jurisdicionados sobre transmissão direta de informações (Certificação Digital);
- Aprovar em plenário o Planejamento Estratégico da Tecnologia da Informação (PETI), Plano de Segurança;
- Reservar uma verba anualmente para modernização do Parque Tecnológico;
- Implantar Service-Desk para gerenciamento de atendimento aos usuários permitindo o feedback do atendimento técnico realizado;
- Implantação de ferramenta para monitoramento do relacionamento com o cliente (CRM);
- Criação de Plano de capacitação continuada para técnicos da DINFO;
- Implantação de ferramentas de gerenciamento e auditoria de desempenho da rede de computadores, adequado à nossa realidade;
- Criação da sala cofre para DATACENTER em lugar fisicamente e logicamente mais seguro.

5.4 AMEAÇAS

- Oferecimento de melhores salários e aprovação em concurso público aos funcionários comissionados e efetivos por parte de outras empresas ou órgãos que fará com que eles peçam exoneração do TCE-TO.

MAPA ESTRATÉGICO DA DINFO

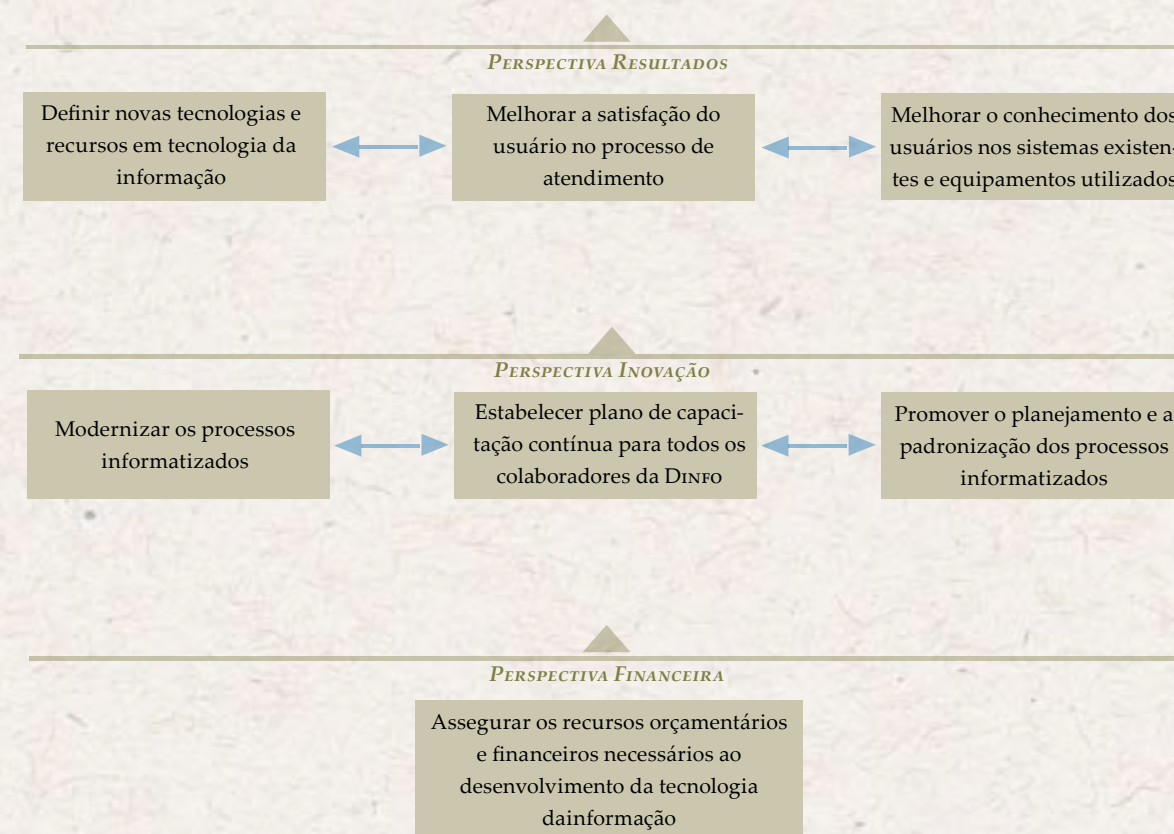
6

Missão

Garantir aos usuários o acesso à informação e a disponibilidade de recursos em TI, primando pelo cumprimento da Missão do TCE-TO

Visão

Ser referência entre os TC's em segurança da informação e sistemas informatizados de controle externo, até 2014



7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA DINFO PARA OS ANOS DE 2010-2014

7.1.1 - Os PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Estratégico 1

Aumentar o número de processos informatizados

Justificativa

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

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Nível de automação dos processos informatizados	Aumentar, de 18 para 28, 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 Documentar os sistemas a serem desenvolvido através de Projetos Gerenciais Definir a metodologia de desenvolvimento de sistemas Implantar o ambiente de desenvolvimento de sistemas Adquirir equipamentos e serviços para implantar o plano de continuidade de negócios Ampliar e atualizar o parque tecnológico referente aos servidores Implantar Sistema Integrado de Gestão Administrativa – SIAGA.	DINFO

7.1.2 PERSPECTIVA FINANCEIRA

Objetivo Estratégico 1

Assegurar recursos orçamentários e financeiros, necessários ao desenvolvimento da tecnologia da informação

Justificativa

Para elevar o nível de desenvolvimento da tecnologia de informação é fundamental o estabelecimento de um % de investimento vinculado ao orçamento do Tribunal de Contas

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
% 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 Apresentar e obter a aprovação do comitê de gestão estratégica do planejamento estratégico da tecnologia da informação Modernizar o parque tecnológico. Homologar e executar o plano estratégico de TI	DINFO / DIOAF



Equipamentos que armazenam as informações do TCE-TO

7.2 OBJETIVOS TÁTICOS DA DINFO

7.2.1 - Os PROCESSOS INTERNOS

Objetivo Tático 1

Promover o planejamento e a padronização dos processos informatizados

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Número de processos de governança em TI implantados	Executar, documentar e acompanhar a adoção de 100% dos procedimentos de segurança e de contingência, até 2014	Assegurar homologação do uso efetivo da Política de Segurança da Informação Documentar em banco de dados todos os incidentes ocorridos e a sua solução Monitorar e responsabilizar os culpados Modernizar o parque tecnológico. Adotar e seguir as ferramentas de melhores práticas. (Cobit, Itil, PMbook) Adquirir livros especializados sobre procedimentos, normas e metodologias para o setor de TI Esclarecer os dirigentes sobre a necessidade de haver redundância de equipamentos e serviços e posteriormente homologar e executar o plano de contingência	DINFO

Objetivo Tático 2

Estabelecer plano de capacitação contínua para todos os colaboradores da DINFO, garantindo a atualização e o acompanhamento da evolução dos recursos em TI

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Número de colaboradores da DINFO capacitado	Capacitar 100% dos servidores da DINFO nas ferramentas utilizadas para o bom desempenho de suas funções, até 2014	Licitar cursos de atualização profissional para os servidores da DINFO Monitorar o uso das técnicas aprendidas Acompanhar os outros Tribunais na evolução dos sistemas	Equipe da DINFO

Objetivo Tático 3

Melhorar o conhecimento dos usuários nos sistemas existentes e nos equipamentos utilizados

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Número de usuários capacitados nos sistemas e ferramentas utilizados no TCE-TO	Capacitar 95% dos usuários que utilizam sistemas desenvolvidos pela DINFO, até 2014	Treinar os usuários nos sistemas existentes Monitorar as maiores dúvidas nos sistemas Disponibilizar, na intranet, perguntas, respostas e manuais dos sistemas	Equipe da DINFO

Objetivo Tático 4

Melhorar a satisfação do usuário no processo de atendimento

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Número de usuários satisfeitos / Número de usuários atendidos	Aumentar em 85% o número de usuários satisfeitos com o atendimento do suporte ao usuário, até 2014	Criar e manter um Service Desk Treinar a equipe de suporte e pessoal do Service Desk Garantir o registro de todas as chamadas recebidas pelo Service Desk Garantir que as requisições e consultas de clientes/usuários sejam atendidas e satisfeitas dentro do prazo estabelecido	Equipe da DINFO

Objetivo Tático 5

Definir novas tecnologias e recursos em TI que propiciem uma melhor utilização da rede de comunicação do TCE, com os Jurisdicionados e com a sociedade

Indicador	Meta	Estratégias	Responsável
Número de acessos ao site do TCE-TO	Aumentar em 70% o número de acesso de serviços, dos jurisdicionados e da sociedade, até 2014	Criar e manter sistema para atender a necessidade do tribunal em relação aos jurisdicionados Criar consultas que facilitem a verificação das prestações de contas dos municípios, pela sociedade Melhorar a comunicação com os jurisdicionados	Equipe da DINFO

ARQUITETURA PROPOSTA

8

8.1 INFRAESTRUTURA PROPOSTA

O TCE-TO possui processos para obtenção, implementação e atualização da infraestrutura tecnológica que requer um modelo planejado para aquisição, manutenção e proteção da infraestrutura. Para se prever plataforma

apropriada para as aplicações e alinhada com a arquitetura de TI é preciso que a DINFO adquira e mantenha parque tecnológico padronizado e integrado.

8.1.1 PLANO DE AQUISIÇÃO DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA

Através do PPA (Planejamento Plurianual) é feito o planejamento orçamentário para adquirir equipamentos e novas soluções de TI que serão utilizadas por todo o TCE/TO. O valor so-

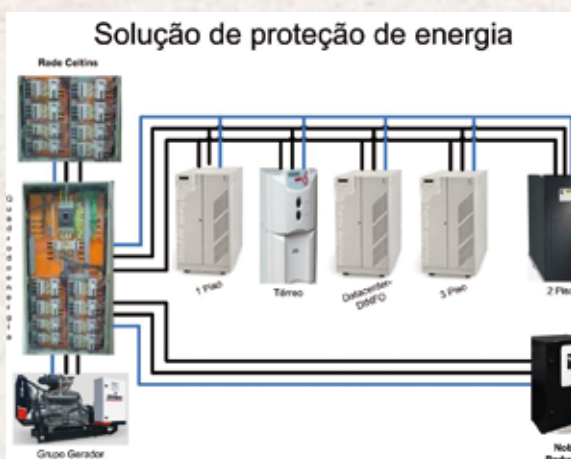
licitado é glosado pela LOA (Lei Orçamentária Anual) e adaptado ao orçamento concedido, de acordo com as prioridades definidas pela gestão.

8.1.2 RECURSOS DA INFRAESTRUTURA, DISPONIBILIDADES E NECESSIDADES.

8.1.2.1 REDE ELÉTRICA DOS COMPUTADORES

A rede elétrica que liga os computadores está estabilizada em 110 volts. Na falta de energia elétrica da concessionária os nobreaks e o grupo gerador fornecerão energia secundária como fonte redundante de energia.

Será necessário adquirir mais um nobreak Engetron redundante, a fim de que, no caso de falha de um dos existentes, o reserva assum a carga, também. Para tanto, faz-se necessário um contrato de manutenção destes equipamentos.



8.1.2.2 REDE LÓGICA

A rede do TCE/TO utiliza tecnologia ethernet cujos pontos de rede são certificados com equipamento apropriado que garante a qualidade na transmissão de dados.

Estamos planejando a ampliação da rede lógica para disponibilizar rede de comunicação de dados para os servidores. Nesse sentido, será preciso certificar os pontos que não possuem certificação, e evitar o uso de hubs e switches dentro das salas, pois os mesmos também degradam a velocidade da rede.



8.1.2.3 HARDWARE

a) Instalação em ambiente climatizado

No TCE-TO, o ambiente de instalação dos servidores está climatizado, mas em época quente, não atende às recomendações dos fabricantes, com temperatura oscilando de 25 a 28 graus. Há necessidade de realizar a verificação da temperatura da sala dos servidores com a aquisição de um termostato que indique a temperatura do ambiente e instalação de um condicionador de ar mais potente.



b) Servidores

I - Acesso físico aos servidores

No TCE-TO, a sala dos servidores deverá ser monitorada por câmera de vídeo, para que seja registrado todo o seu interior. Para o controle de acesso faz-se necessária uma porta com fechadura biométrica, a qual permite acesso apenas através da digital.

II - Acesso lógico aos servidores

Todo e qualquer acesso aos servidores é feito através de usuário e senha específicos e únicos, os quais ficam registrados nos logs dos equipamentos. O acesso à conta de administrador somente é concedido a um pequeno grupo de pessoas da equipe de rede, definidas pela DINFO/DIGAF.

Os logs que registram as ações praticadas nos servidores serão auditados semanalmente em busca de possíveis brechas de segurança e vulnerabilidades do sistema operacional.

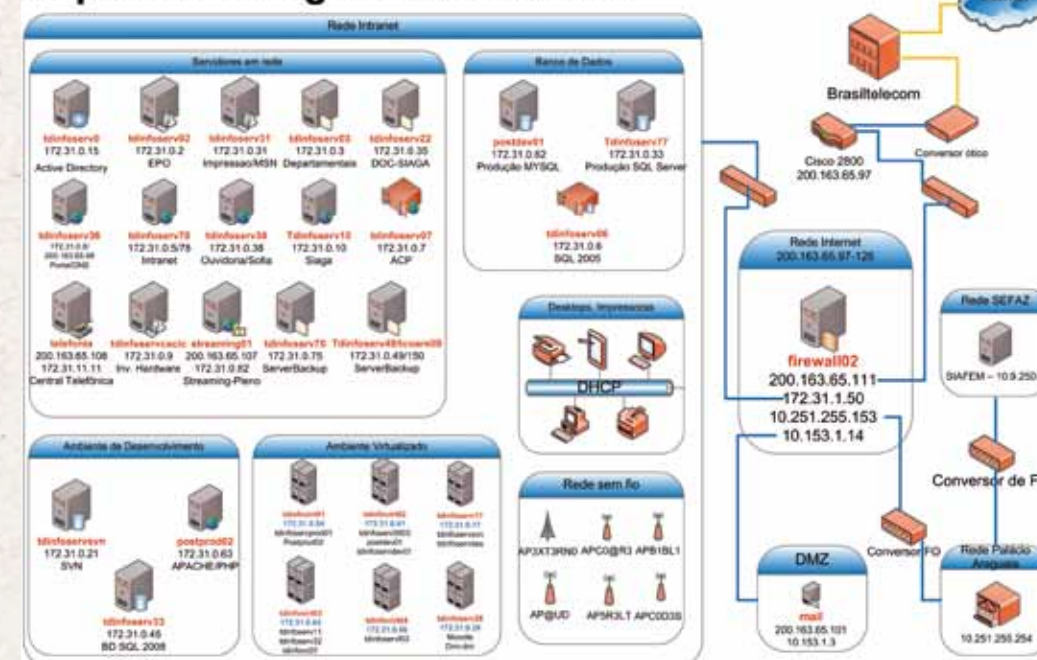
III - Planejamento ideal para os servidores

Há necessidade de servidores atualizados, que desempenhem as seguintes funções:

Servidor Firewall – Servidor destinado a proteger todas as informações dentro de uma rede de computadores. É responsável por aplicar uma política de segurança através da regularização do tráfego de dados entre redes distintas, e impedir a transmissão e/ou recepção de acessos nocivos ou não autorizados de uma rede para outra, ou seja, é um filtro que controla todas as comunicações entre redes de computadores tais como: serviços web, correio, FTP etc.

Servidor Controlador de Usuários (Active Directory) – É um serviço que se destina a centralizar todos os direitos de uma rede de computadores, ou seja, é responsável pela liberação/bloqueio de acesso de usuários a diretó-

Maapeamento lógico rede TCE-TO



rios, arquivos, imagens e vídeos e recursos de rede.

Servidor DNS - É um banco de dados distribuído de modo hierárquico que contém mapeamentos de nomes de domínios DNS para vários tipos de dados, como por exemplo, endereços IP. O DNS permite a localização de computadores e serviços por nomes amigáveis, além de possibilitar a descoberta de outras informações armazenadas no banco de dados.

Servidor de e-mail – Servidor dedicado a gerenciar entrada e saída de mensagens de e-mail interna e externamente recebendo, armazenando e transmitindo toda a correspondência eletrônica. Protocolos relacionados: SMTP (envia mensagens) e POP (recebe mensagens).

Servidor de Antivírus – servidor dedicado a gerenciar instalação e atualização de programa antivírus Viruscan (Mcafee) nos servidores e estações de trabalho. Também permite verificar a propagação de vírus e spyware na rede.

Servidor de streaming – é um computador dedicado a disponibilizar/transmitir áudio e vídeo através de uma rede seja intranet, inter-

net ou extranet. Exemplos de eventos que utilizam serviços de streaming: IPTV, videoconferência, audioconferência, radioWeb, sessões plenárias entre outros.

Servidor Web – é um computador conectado a uma rede e equipado com um software especial (apache/ISS) que lhe permite publicar (servir) páginas WEB para toda a Web. Utiliza o protocolo HTTP para disponibilizar páginas, arquivos e imagens. Computador que é mantido por um administrador de sistema ou provedor de serviços de Internet (ISP) e que responde a solicitações de um navegador de usuário. Exemplos de aplicações: Internet e Intranet.

Servidor Samba – É um software que permite compartilhar recursos, impressoras, arquivos em máquinas Linux dentro de uma rede Windows. Aplicação relacionada: SAMBA. Exemplos: compartilhamento de arquivos entre servidores Linux e Windows.

Servidor de Banco de Dados – É um recurso para a manipulação eficiente de um grande conjunto de informações estruturadas e armazenadas de forma organizada e integrada. Ar-

mazena o software de gerenciamento de Banco de Dados da empresa e os arquivos nele definidos, possibilitando uma centralização desses arquivos e a utilização dos mecanismos de proteção existentes no servidor de arquivo.

Servidor de Arquivos (Pastas Departamentais) - Computador que disponibiliza pastas e arquivos através da rede.

Servidor de Backup – Servidor dedicado exclusivamente à realização de backup de configurações, arquivos, imagens, vídeos e áudio dos servidores e estações de trabalho na rede de computadores.

Servidor de mensagens instantâneas – Servidor dedicado a promover a colaboração em tempo real dentro de uma rede de computadores através do gerenciamento de mensagens instantâneas trocadas entre os usuários. Protocolos relacionados: RTC, JABBER. Aplicações relacionadas: OpenFire.

Servidor de Controle de Impressão – Computador dedicado ao gerenciamento de impressoras em uma rede. Servidor responsável para contabilização de impressões realizadas pelos usuários da rede TCE/TO.

Servidor WSUS – servidor de atualizações de sistemas operacionais Windows bem como patches de segurança. Aplicações relacionadas: Windows XP, Windows 2003 Server e Windows 2008 Enterprise Edition.

Servidor Moodle – Servidor dedicado a gerenciar cursos, treinamentos, fóruns, chat, materiais didáticos e informações para oferta de cursos presenciais ou à distância. É um ambiente virtual de aprendizagem destinado a cursos de treinamento e capacitação.

Servidor Inventário de equipamentos – Servidor dedicado a gerenciar informações sobre especificações técnicas de equipamentos, tais como: nobreaks, impressoras, microcomputadores, notebooks, monitores, switches entre outros. Aplicação relacionada: CACIC.

Servidor de monitoramento de rede – servidor dedicado a monitorar o desempenho de rede de computadores. Aplicação relacionada: Aker Control Center.

Servidor de Logs central – servidor dedicado ao armazenamento centralizado de logs de todos os servidores do TCE-TO. Aplicação relacionada: Aker Control Center.

Servidor de Gestão de Suporte – Aplicação dedicada ao gerenciamento de chamados técnicos referente à manutenção de computadores e suporte ao usuário. Aplicação relacionada: Ocomon.

Servidor de Gestão de atividades – aplicação para gerenciamento de projetos que possibilita o acompanhamento/gestão de erros. Esta aplicação permite que indivíduos ou grupos de programadores acompanhem os relatórios de erros ou pedidos de melhoramentos. Aplicação relacionada: Redmine.

IV – Não se pode deixar de avaliar o impacto na falha do hardware de um servidor, que resultará nestas demandas:

- Revisão de contrato de manutenção, contemplando menor tempo de resposta e menor tempo para restabelecimento do funcionamento do servidor;
- Aquisição de servidores adicionais para garantir a disponibilidade de determinados serviços.

Os serviços essenciais estarão disponíveis em mais de um servidor, em configuração redundante para que a falha de hardware de um servidor não implique em indisponibilidade desses serviços.

V – A avaliação de impacto de falha do software de um servidor resultará em:

- Contratação de níveis de suporte mais rigorosos para software, contemplando menor tempo de resposta e de resolução de problemas por parte do fornecedor;
- Elaboração de planos que contemplem a redundância de serviços;

VI - Monitoramento dos servidores

É necessário que se defina uma estratégia de monitoramento do estado dos servidores, que verifique e registre:

- Temperatura interna e externa;

■ Falhas nos componentes do servidor (memória, disco, falhas nas conexões de rede);

■ Uso de capacidade de processamento;

■ Uso de armazenamento em disco;

■ Uso de memória física e virtual;

■ Uso das conexões de rede;

■ Disponibilidades dos serviços existentes nos servidores.

Para o monitoramento da rede serão utilizadas várias ferramentas opensource conjuntamente com a ferramenta da AKER, Control Center.

c) Estações de Trabalho

Estações de trabalho deverão ser instaladas conforme padrão definido pela COSUP (Coordenação de Suporte).

Após a instalação da imagem padrão, procede-se à instalação de aplicações específicas demandadas pelo futuro usuário do equipamento e à instalação de drivers de periféricos que serão conectados à estação de trabalho.

A finalização da instalação é feita com a configuração dos parâmetros de rede, atualização do sistema operacional e antivírus, software de controle de impressão e de perfil do usuário.

Antes que o usuário comece a utilizar o

equipamento, ele recebe uma cópia da política de segurança da informação, demonstrando que toma ciência das normas e está de acordo.

Constatou-se a necessidade de haver uma política de renovação de 20% das estações de trabalho, anualmente, para que o parque tecnológico não fique defasado.

e) Equipamentos de rede

I - Switches

Serão adquiridas ao longo dos anos switches de tecnologia avançada e padronizada que permitem a comunicação de dados de forma eficiente, sejam eles: voz, vídeo ou dados.

II - Roteador

O TCE-TO utilizará o roteador da operadora de telecomunicação e, no caso de falha, o mesmo, por contrato, será substituído. Há necessidade de se adquirir um link de comunicação de duas operadoras diferentes, já explicita na Política de Continuidade do Negócio.

III - Syslog para registro de eventos

O serviço syslog tem por finalidade centralizar o registro de logs gerados pelos diversos equipamentos de rede e servidores de uma infraestrutura computacional.

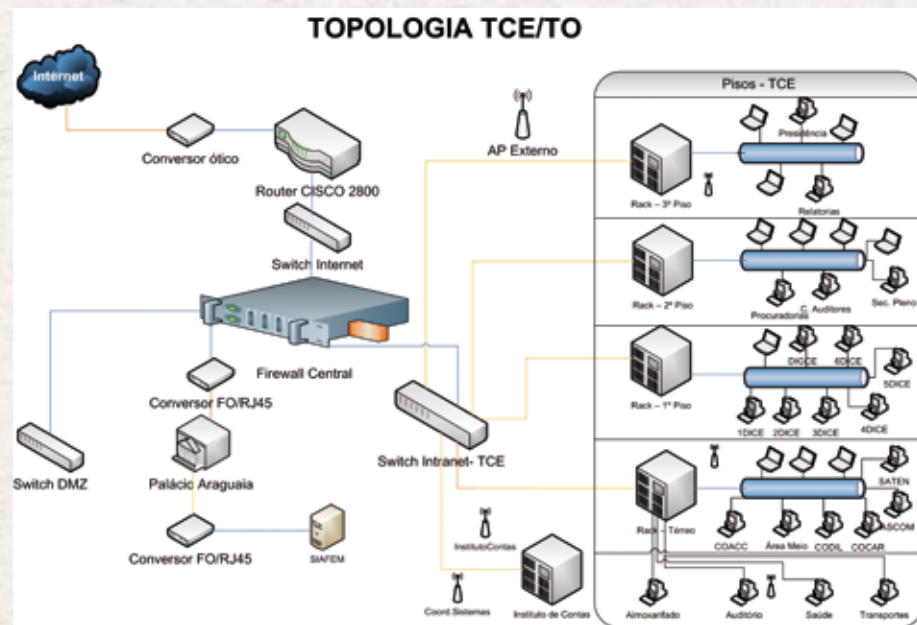
Indicamos um servidor de logs central que irá armazenar todos os logs de eventos existentes nos servidores do TCE-TO para futuras perícias forenses.

8.2 TOPOLOGIA DA REDE (ATIVOS DE REDE)

A topologia de uma rede descreve como uma rede está configurada. Ela mostra, através de um layout, como são as interligações entre os dispositivos de rede e os equipamentos eletrônicos, tais como: microcomputadores, impressoras, AP, switches entre outros. Atualmente, o TCE/TO utiliza a topologia barramento e estrela, através da combinação de elementos criando um ambiente de rede confiável.

TOPOLOGIA ATUAL DO TCE

Os servidores de dados, serviços e aplicações estão ligados a um Switch Gigabit que, via fibra óptica, serão distribuídos até os racks nos diversos andares que estarão empilhados.

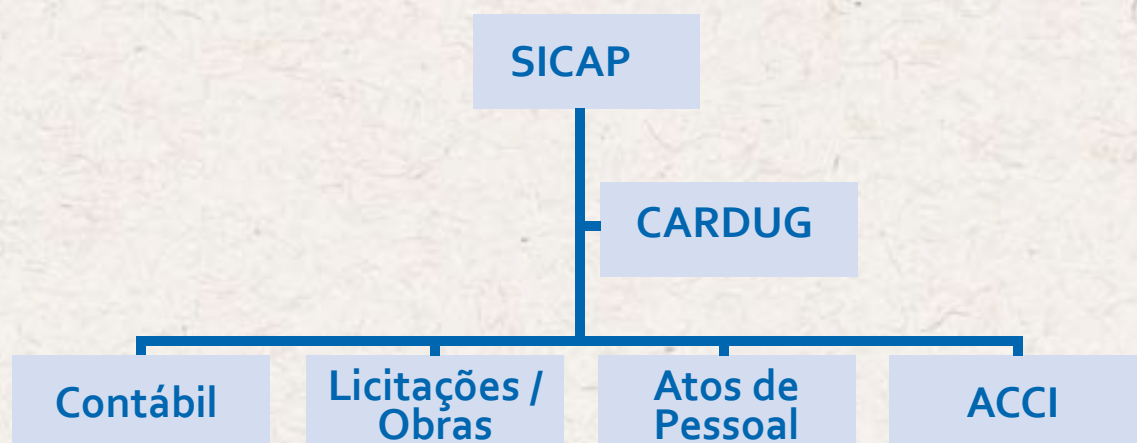


8.3 SOFTWARES PROPOSTOS

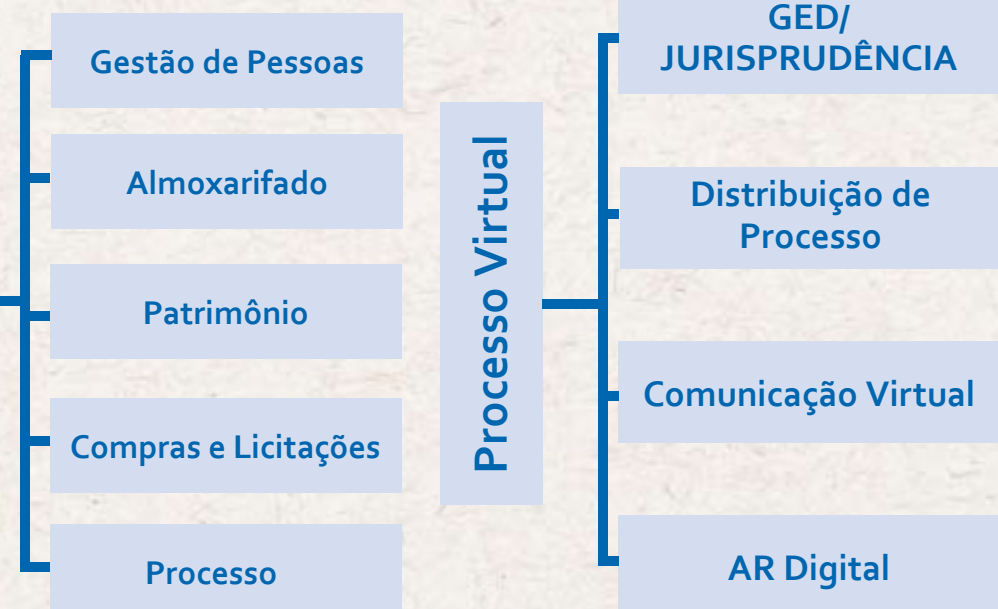
Todo e qualquer software a ser desenvolvido, adquirido ou mantido, deverá ser de conhecimento da DINFO e alinhado com as necessidades do negócio seguindo normas de projetos das aplicações, controles, segurança, desenvolvimento e configuração.

8.3.1 SISTEMAS QUE ESTÃO EM FASE DE DESENVOLVIMENTO:

- SICAP – Sistema Integrado de Controle de Auditoria Pública
- Sistema Orçamentário Financeiro;
- Processo Virtual
- SIAGA
- Sistema de Acompanhamento das Decisões;

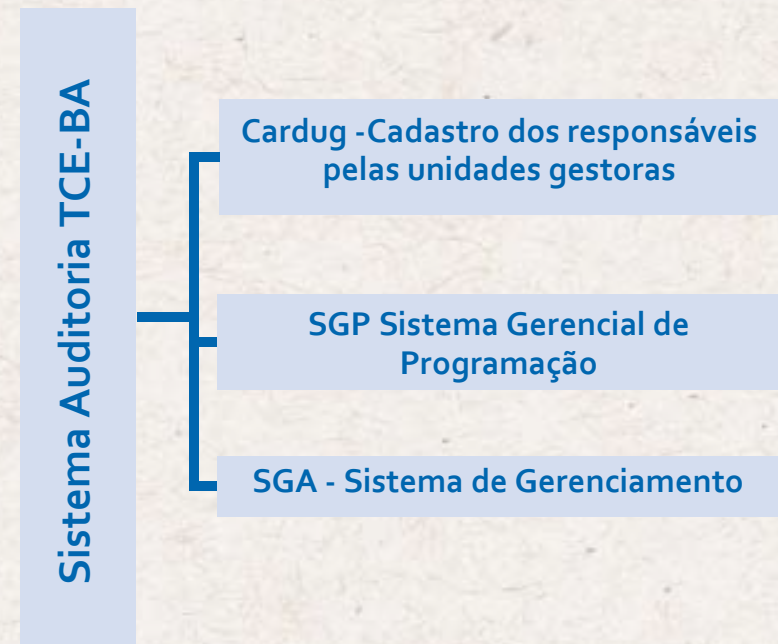


SIAGA - Sistema Integrado de Apoio a Gestão Administrativa



8.3.2 PROPOSTA DOS SISTEMAS A SEREM DESENVOLVIDOS OU INTEGRADOS COM O EXISTENTE NA DINFO:

- Sistema Gerencial de Estatística;
- Sistema de Políticas Públicas Educacionais e Geoprocessamento TCM-RJ



8.3.3 DESENVOLVIMENTO DE SISTEMA POR EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇO

Contratação de serviços de consultorias especializadas com verba do PROMOEEX, para desenvolvimento e/ou implantação dos projetos de sistemas para a integração plena da gestão administrativa, visando fortalecer e modernizar a área administrativa do Tribunal de Contas. Foi contratada a empresa CETIL que está desenvolvendo o Sistema Integrado de Apoio a Gestão Administrativa (SIAGA) com os seguintes Módulos: Controle de Processo, GED, Gestão de Pessoas, Gestão de Patrimônio, Gestão de Materiais – Almoxarifado, Compras de Bens e Serviços, Gestão de Contratos e Convênios.

A CETIL deverá permitir que a inteligência do negócio e tecnologia utilizadas sejam transferidas para a área de informática do Tribunal,

possibilitando a realização de manutenção evolutiva dos sistemas, pela equipe da DINFO.

O módulo de Gerenciamento Eletrônico de Documentos - GED já está funcionando. Nele obtemos dados de decisões, pareceres e resoluções, consultando, assim, a jurisprudência do TCE-TO.

A equipe da DINFO está trabalhando para fazer a tramitação de processos virtual.

Pretende-se adquirir ferramenta de BI para cruzamento dos dados do TCE-TO com dados externos e, assim, a obtenção de relatórios gerenciais.

Há necessidade, também, de software para gerenciamento de e-mail com suporte.

8.4 POLÍTICAS DE CAPACITAÇÃO DOS

RECURSOS HUMANOS

Criação de políticas que incentivem a formação e retenção de profissionais de alta qualificação em diferentes áreas, que tenham capacidade e conhecimento para criar novas tecnologias e/ou adaptar as já existentes para atender às necessidades específicas, ao invés de

apenas produzir bens e reproduzir processos de forma mecânica. Assim, haverá uma melhoria na qualidade dos serviços e um considerável crescimento na taxa de inovação. Para tanto, precisa-se dos seguintes cursos:

Item	Qtde	Descrição
1	8	Linguagem PHP
2	8	Dreamweaver 8- Módulo II acesso a Banco de Dados
3	8	Fireworks 8
4	8	Flash 8 – Acesso a Dados
5	8	Linux LPI 101– Fundamentos
6		Linux LPI 101 – Implementação e Administração
7		Linux LPI 102 – Gerenciamento e Manutenção
8		Linux LPI 102 – Implementação de Infraestrutura de Rede
9		Ferramenta Case
10		IPV6 – A Nova Geração de Internet
11		Administração e Gerenciamento em TI
12		Linux Firewall e Ferramentas de Segurança
13		Linux Samba – Interligação com Rede Windows
14		Virtualização de servidores com VMWARE

8.5 INTERNET / INTRANET

Intranet é um ambiente utilizado para prover a comunicação interna das instituições como uma rede que conta com um portal onde são inseridas informações relevantes à instituição e acessada por funcionários e pessoal autorizados.

ser necessário enviar o material para a Diretoria de Informática, como acontece no atual sistema.

Para o projeto será utilizado o Gerenciador de Conteúdos Joomla!. O mesmo já é um case de sucesso em grandes portais e instituições



Página principal do site oficial do TCE-TO

Para que a intranet cumpra o seu papel é necessário alimentá-la com informações como artigos, notícias, enquetes e comunicados, através de mecanismos adequados, que permitam aos usuários gerenciar o conteúdo (criar, revisar, corrigir, publicar) de forma fácil, rápida e segura.

Com a finalidade de se criar uma intranet dinâmica e que possua todas as características citadas acima, a DINFO, juntamente com a Assessoria de Imprensa está desenvolvendo um projeto para a nova Intranet do TCE. Tal projeto visa desenvolver um ambiente onde os departamentos poderão inserir e revisar conteúdos da sua área departamental, de acordo com regras e normas pré-estabelecidas, deixando de

governamentais. É desenvolvido na linguagem PHP e utiliza o banco de dados MySQL; Possui licença OpenSource, garantindo qualidade e agilidade sem custos ao TCE.

Vantagens:

- Os conteúdos poderão ser inseridos/atualizados de forma rápida e fácil;
- A permanência dos conteúdos poderá ser administrada de forma dinâmica, de acordo com uma data de validade e evitando informações desatualizadas;
- O conteúdo a ser postado poderá ser verificado e revisado, podendo ou não ser liberado para publicação.

8.6 SERVIÇO DE ATENDIMENTO AOS JURISDICIONADOS E USUÁRIOS INTERNOS

8.6.1 SERVICE DESK

Pretende-se instalar o Service Desk que é um Help Desk de serviço e consiste em um grupo de técnicos, voltado para a resolução das dificuldades que os usuários encontram no acesso ou utilização dos serviços oferecidos. Esses técnicos fariam o primeiro atendimento para o jurisdicionado e para o usuário interno, e só passariam a ligação para o desenvolvedor se não conseguissem resolver o problema.

8.6.2 FÓRUM SICAP

Os jurisdicionados também contam com o fórum do SICAP onde deverão ser postadas as dúvidas, sugestões e reclamações.

8.6.3 OUVIDORIA

O setor de ouvidoria precisa renovar a licença de uso do sistema, informar aos setores a necessidade de responder as denúncias e reclamações.



Tela inicial do SICAP na internet

4

CONCLUSÃO

O planejamento de Tecnologia da Informação é um guia dinâmico para o planejamento estratégico, tático e operacional das informações organizacionais, da TI e seus recursos (hardware, software, sistemas de telecomunicações e gestão de dados e informações), dos SI, das pessoas envolvidas e a infraestrutura necessária para o atendimento das decisões e ações da organização.

O Tribunal de Contas do Estado do Tocantins não pode adiar a necessidade de compreender e aproveitar os benefícios da TI. Para ser relevante nas organizações, o Planejamento de TI deve alinhar os SI e a TI com as metas dos

negócios empresariais; explorar a TI para vantagem competitiva; direcionar os seus recursos para uma gestão efetiva; desenvolver arquiteturas e políticas de tecnologia; e gerar um ambiente informacional que favoreça a geração de estratégias organizacionais.

A aprovação do Plano Estratégico de Tecnologia da Informação inclui os anexos:

Anexo I – Plano de Segurança da Informação e

Anexo II – Plano de Continuidade do Negócio.



Encontro nacional sobre planejamento, realizado em Natal



Oficina para elaboração do Plano Estratégico



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



Oficina para elaboração do Plano Estratégico



Equipe da Diretoria de Recursos Humanos



Responsabilidade ambiental: campanha de doação de mudas no TCE-TO



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



Reunião do Comitê de Planejamento Estratégico



2ª Caminhada pela Saúde do Programa Qualidade de Vida




Coral de Contas, integrado por servidores do TCE-TO

Obra composta em fontes Palatino Linotype,
Corbel e CommonBullets Regular, corpo 10/14 e
impressa em papel Reciclato 120g e Vita Carta
350g (capa) pela Gráfica e Editora Aliança.
Palmas-TO, novembro de 2010.



Ouvidoria 0800-644-5800
www.tce.to.gov.br

A stylized illustration of a modern building with two prominent towers on either side and a central section with a grid-like facade. The building is rendered in shades of brown and tan, with green bushes and trees in front. The background is a solid olive green.

Av. Joaquim Teotônio Segurado,
102 Norte, Cj. 01, Lts 01 e 02.
Plano Diretor Norte, Palmas-TO.
Cep: 77.006-002 · Fone: (63) 3232-5800.