

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins



Plano Estratégico

2016-2021

Agosto/2016

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Plano Estratégico

Período 2016-2021

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Plano Estratégico

Período 2016-2021

Assessoria Especial de Planejamento e
Desenvolvimento Organizacional

*“A excelência não é um estado absoluto,
mas uma disposição intensa, constante,
abrangente de fazer bem, em espírito e em verdade.”*

FNQ, 2006

© 2016, Tribunal de Contas do Estado do Tocantins – TCE/TO

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

<www.tce.to.gov.br>

Permite-se a reprodução desta publicação
em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo,
desde que citada a fonte e sem fins lucrativos.

T631p Tocantins. Tribunal de Contas. Assessoria Especial de
 Planejamento e Desenvolvimento Organizacional

 Plano estratégico: 2016-2021 / Tribunal de Contas do
 Estado do Tocantins. Assessoria Especial de Planejamento e
 Desenvolvimento Organizacional. -- Palmas: TCE/TO, 2016.

 103 p.: il.

 1. Administração pública. 2. Planejamento estratégico -
 Tribunal de Contas - Tocantins. I. Título.

 CDD - 352.34
 CDU - 351.94

Catálogo na fonte: Biblioteca Conselheiro José Ribamar Meneses

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

Av. Teotônio Segurado

102 Norte, Conjunto 01, Lotes 01 e 02

77006-002 – Palmas – TO

Fone: (63) 3232-5800

www.tce.to.gov.br

Tribunal de Contas do Estado do Tocantins

TRIBUNAL PLENO

Manoel Pires dos Santos
Conselheiro Presidente

Severiano José Costandrade de Aguiar
Conselheiro Vice-Presidente

André Luiz de Matos Gonçalves
Conselheiro Corregedor

Conselheiros
José Wagner Praxedes
Napoleão de Souza Luz Sobrinho
Doris de Miranda Coutinho
Alberto Sevilha

CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

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

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS

Zailon Miranda Labre Rodrigues
Procurador-Geral de Contas

Procuradores
José Roberto Torres Gomes
Litza Leão Gonçalves
Márcio Ferreira Brito
Marcos Antônio da Silva Modes
Oziel Pereira dos Santos
Raquel Medeiros Sales de Almeida

EQUIPE DE GESTÃO

Flávio de Almeida Godinho
Chefe de Gabinete da Presidência

Marcelo Olímpio Carneiro Tavares
Diretor-Geral de Administração e Finanças

Wellane Monteiro Dourado da Silva
Diretora-Geral de Controle Externo

Juxson Alves Pereira
Diretor-Geral de Controle Interno

Karin Thatiana Dias
Diretora-Geral do Instituto de Contas

DIRETORES

Diretora-Geral de Controle Externo
Wellane Monteiro Dourado da Silva

1ª Diretoria de Controle Externo
Dênia Maria Almeida da Luz

2ª Diretoria de Controle Externo
Dilce Moura Stakoviak

3ª Diretoria de Controle Externo
Joaber Divino Macedo

4ª Diretoria de Controle Externo
Maria Laides Hanauer Flatin

5ª Diretoria de Controle Externo
Clarice Gomes da Silva Freitas

6ª Diretoria de Controle Externo
Wemerson Rodrigues Figueira

Diretora-Geral do Instituto de Contas
Karin Thatiana Dias

Diretor-Geral de Controle Interno
Juxson Alves Pereira

Diretor-Geral de Administração e Finanças
Marcelo Olímpio Carneiro Tavares

Diretora de Administração e Finanças
Ana Lice Pereira de Lima

Diretora de Recursos Humanos
Osmarina Rodrigues Andrade

Diretor de Informática Francisco de Assis dos
Santos Júnior

EQUIPE DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Conselheiro Substituto
Moisés Vieira Labre

Assessora Esp. de Planej. e Desenv. Organizacional
Márcia Cristina Gonçalves da Cruz

Assessora de Planejamento
Elizete da Silva Feitosa

Assessora de Desenv. Organizacional
Maria das Graças Rodrigues Vieira

Auditor de Controle Externo
Carlota Zaíra Viana Fonseca Silva Cunha

Técnico de Controle Externo
Yara de Mello Rocha

Técnico de Controle Externo
Alda Maria Dias Neto Martins

Estagiária
Luna Mota Duarte

Estagiário
Guilherme Panta Campos

EQUIPE DE CONSULTORES

Consultor de Planejamento Estratégico
G4F Soluções Corporativas
Marcelo Peres da Luz Moreira

Gerente do Projeto
G4F Soluções Corporativas
Raphael Valente de Paula Vieira

COMISSÃO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PORTARIA Nº 226/2016)

Conselheiro Presidente
Manoel Pires dos Santos

Assessora Esp. de Planej. e Desenv. Organizacional
Márcia Cristina Gonçalves da Cruz

Conselheiro Vice-Presidente
Severiano José Costandrade de Aguiar

Assessora de Planejamento
Elizete da Silva Feitosa

Conselheiro Corregedor
André Luiz de Matos Gonçalves

Assessora de Desenv. Organizacional
Maria das Graças Rodrigues Vieira

Conselheiro
Alberto Sevilha

Auditor de Controle Externo
Carlota Zaíra Viana Fonseca e Silva Cunha

Conselheira
Doris de Miranda Coutinho

Chefe de Gabinete da Presidência
Flavio de Almeida Godinho

Conselheiro
José Wagner Praxedes

Assessor de Imprensa e Relações Públicas
Lauri Meyer

Conselheiro
Napoleão de Souza Luz Sobrinho

Diretora de Recursos Humanos
Osmarina Rodrigues Andrade

Conselheiro Substituto
Moisés Vieira Labre

Diretora de Orçamento, Administração e Finanças
Ana Lice Pereira de Lima

Conselheiro Substituto
Adauton Linhares da Silva

Diretor de Informática
Francisco de Assis dos Santos Júnior

Conselheiro Substituto
Fernando César B. Malafaia

Coordenadora de Apoio Técnico
Diomar Carneiro Mourão de P. Oliveira

Conselheiro Substituto
José Ribeiro da Conceição

Auditor de Controle Externo
Roger Luís Monteiro Tolentino

Procurador-Geral de Contas
Zailon Miranda Labre Rodrigues

Auditor de Controle Externo
Marilda Piccolo

Procurador de Contas
Marcos Antônio da Silva Modes

Procuradora de Contas
Raquel Medeiros Sales de Almeida

Diretor-Geral de Controle Interno
Juxson Alves Pereira

Diretora-Geral de Controle Externo
Wellane Monteiro Dourado da Silva

Diretor-Geral de Administração e Finanças
Marcelo Olímpio Carneiro Tavares

Diretora-Geral do Instituto de Contas
Karin Thatiana Dias

Mensagem do Presidente do TCE/TO

Quando iniciamos os trabalhos de desenvolvimento deste novo Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins (TCE/TO) já tínhamos o discernimento de que a tarefa seria árdua, porém extremamente válida. Mas ficamos surpresos ao vislumbrarmos o resultado desse esforço conjunto.

Desde o primeiro encontro, membros e servidores da Corte se empenharam de forma desmedida, sempre conciliando as atividades com suas funções rotineiras. Todos ávidos por ajudar a vislumbrar os passos da instituição para os próximos 5 anos. Assim, peça por peça deste valioso documento foi encaixada, na forma de ideias, sugestões e inovações.

A proposta era sair da zona de conforto, ousar. E assim o fizemos. Foram horas incansáveis de reuniões e explanações que resultaram em uma interessante troca de experiências.

Ao final, temos 14 objetivos estratégicos em cinco esferas: sociedade; jurisdicionados; processos internos; pessoas, aprendizado e inovação e orçamento e finanças.

Sabemos da capilaridade dos Tribunais de Contas, bem como do amplo conhecimento de seus técnicos e entendemos que esse know-how deve ser usado não apenas para reparar o dano, mas para evitar que a malversação do dinheiro público ocorra. Isso pauta nosso ofício diariamente e está retratado neste novo planejamento. O TCE/TO pretende aprimorar o relacionamento com seus públicos estratégicos, se aproximar ainda mais do cidadão, tê-lo como aliado no zelo pelo bem público, promover a transparência e a boa governança.

O trabalho é intenso, assim como os desafios, mas a equipe que compõe o Tribunal de Contas está motivada em busca dos resultados. Como bem disse o visionário Steve Jobs “Se você não ama algo, não vai andar um quilômetro extra (...) e nem desafiar tanto o comum.”

SUMÁRIO

1. O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS	15
1.1. Contexto histórico	15
1.2. Controle Externo	15
1.3. Estrutura Organizacional	17
2. MODELO ADOTADO PARA O PROJETO	18
2.1. Introdução	18
2.2. Breve Histórico do Projeto	18
2.3. Metodologia do Projeto	19
2.3.1. Levantamento da Situação Atual	20
2.3.2. Diagnóstico Organizacional	20
2.3.3. Identidade Institucional	21
2.3.4. Formulação de Estratégias	21
2.3.5. Implementação e Controle das Estratégias	21
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	23
3.1. Principais fatores identificados	23
3.2. Detalhamento das principais ocorrências	25
4. IDENTIDADE INSTITUCIONAL	30
4.1. Negócio	30
4.2. Missão	30
4.3. Visão de Futuro	31
4.4. Valores	31
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
5.1. Objetivos Estratégicos	32
5.2. Mapa Estratégico	32
5.3. Detalhamento dos objetivos estratégicos	34
5.3.1. Perspectiva: Sociedade	34
5.3.2. Perspectiva: Jurisdicionados	36
5.3.3. Perspectiva: Processos Internos	38
5.3.4. Perspectiva: Pessoas, Aprendizado & Inovação	50
5.3.5. Perspectiva: Orçamento e Finanças	56
ANEXO I – MATRIZ DO NEGÓCIO DA CORREGEDORIA	58
ANEXO II – MATRIZ DO NEGÓCIO DA OUVIDORIA	Indicador não definido.
ANEXO III – POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS	70
ANEXO IV – POLÍTICA GERAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	87

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	102
--------------------------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional do TCE/TO.....	17
Figura 2 - Modelo adotado para o projeto de planejamento estratégico do TCE/TO	19
Figura 3 – Processo de Implementação das Estratégias	21
Figura 4 – Mapa Estratégico do TCE/TO – 2016-2021	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz SWOT com a consolidação dos principais fatores do diagnóstico organizacional.....	24
Quadro 2 – Principais oportunidades oriundas do ambiente externo.....	25
Quadro 3 – Principais ameaças oriundas do ambiente externo	26
Quadro 4 – Principais pontos fortes do ambiente interno.....	28
Quadro 5 – Principais fraquezas do ambiente interno.....	29

LISTA DE SIGLAS

SIGLA	SIGNIFICADO
ATRICON	Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ASIRP	Assessoria de Imprensa e Relações Públicas
ASNOJ	Assessoria de Normas e Jurisprudência
ASPDO	Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCOR	Colégio de Corregedores e Ouvidores dos Tribunais de Contas do Brasil
COAES	Coordenadoria de Auditorias Especiais
COAPT	Coordenadoria de Apoio Técnico
COCAR	Coordenadoria do Cartório de Contas
COLCC	Coordenação de Licitações, Contratos e Convênios
COREA	Corpo Especial de Auditores
CORREG	Corregedoria
DIGAF	Diretoria Geral de Administração e Finanças
DIGCE	Diretoria Geral de Controle Externo
DIGCIN	Diretoria Geral de Controle interno
DIGIC	Diretoria Geral do Instituto de Contas
DINFO	Diretoria de Informática
DIOAF	Diretoria de Orçamento, Administração e Finanças
DIREH	Diretoria de Recursos Humanos
EaD	Ensino a Distância

SIGLA	SIGNIFICADO
FORMAP	Programa de Formação de Agentes Públicos
GABPR	Gabinete da Presidência
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IN	Instrução Normativa
INTOSAI	Organização Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
IRB	Instituto Rui Barbosa
ISSAI	Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores
LAI	Lei de Acesso à Informação
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
MPOG	Ministério do Planejamento e Orçamento
OUVID	Assistência de Ouvidoria
PAD	Processo Administrativo Disciplinar
PCCS	Plano de Cargos, Carreiras e Salários
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PL	Projeto de Lei
PPA	Plano Plurianual
PROMOEX	Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros
QATC	Programa de Qualidade e Agilidade do Controle Externo
RA	Resolução Administrativa
RL	Resolução Legislativa
RN	Resolução Normativa
RH	Recursos Humanos
SEI	Sistema de Eletrônico de Informações
SEGEP	Secretaria de Gestão Pública

SIGLA	SIGNIFICADO
SIGEC	Sistema de Informação Gerenciais e Custos
SICAP	Sistema Integrado de Controle e Auditoria Pública
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
TCE-TO	Tribunal de Contas do Estado do Tocantins
TCU	Tribunal de Contas do Estado da União
TI	Tecnologia da Informação

1. O TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS

1.1. Contexto histórico

O Tribunal de Contas do Estado do Tocantins foi criado pela Lei nº 001/89, de 23 de janeiro de 1989, e instalado em Miracema do Tocantins, então Capital Provisória do Estado, em 5 de maio daquele ano, após a promulgação da Lei nº 36/89, que estabelecia normas para o seu imediato funcionamento. Este período coincide com a fase de implantação do Tocantins, o mais novo membro da federação brasileira, criado pela Assembleia Nacional Constituinte de 1988, tendo seu território desmembrado da região norte de Goiás.

A partir de 1º de janeiro de 1990, com a mudança da Capital do Estado para Palmas, cidade criada e construída para esse fim, o Tribunal de Contas também mudou de endereço. Funcionou em locais improvisados até 4 de janeiro de 1999, quando foi inaugurada sua sede administrativa. À sua estrutura física foram incorporados, em 2002, os prédios do Instituto de Contas 5 de Outubro e, em 2013, o Edifício Ruy Barbosa.

Em sua história, o TCE/TO realizou quatro concursos públicos para a seleção de servidores efetivos, procuradores de contas e conselheiros substitutos. Atualmente conta com 295 servidores efetivos, 7 procuradores de contas, 12 conselheiros substitutos e 7 conselheiros.

Nos 27 anos do TCE/TO, nove conselheiros assumiram o cargo de presidente. Além de ser o gestor do órgão, o presidente também dirige o Tribunal Pleno, a instância máxima do Tribunal de Contas, a quem cabe tomar as principais decisões do órgão, como aprovar as instruções normativas a serem observadas pelos jurisdicionados e as resoluções administrativas afetas ao TCE, bem como apreciar os processos de maior impacto que tramitam na casa, a exemplo das contas do Governo do Estado.

1.2. Controle Externo

Ao Tribunal de Contas compete a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial do Estado, dos municípios e de suas entidades das administrações direta e indireta. Atualmente são fiscalizadas mais de 700 unidades gestoras (jurisdicionados) estaduais e municipais, incluindo os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, o Ministério Público e o próprio TCE/TO. Essa atividade é denominada de Controle Externo.

A prestação de contas é obrigatória para qualquer pessoa física ou jurídica, pública ou privada, que utilize, arrecade, guarde, gerencie ou administre dinheiros, bens e valores públicos ou pelos quais o Estado responda, ou que, em nome deste, assuma obrigações de natureza pecuniária.

Desde 2013, todos os processos protocolados no TCE/TO passaram a ser exclusivamente eletrônicos, o que agilizou a apreciação por parte das Câmaras e do Pleno, bem como eliminou as pilhas de papéis utilizadas nos processos físicos.

Também foi criado o Portal e-Contas, um conjunto de ferramentas que permite o acesso rápido aos processos que tramitam e que já tramitaram no TCE/TO, eletrônicos e físicos, garantindo, assim, total transparência ao Controle Externo exercido na Instituição.

O acesso é liberado a partir do momento que o responsável já tiver exercido o direito ao contraditório, conforme a Instrução Normativa TCE/TO Nº 8, de 7 de novembro de 2012, que dispõe sobre o acesso à informação e a aplicação da Lei Federal nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, no âmbito do Tribunal de Contas.

1.3. Estrutura Organizacional

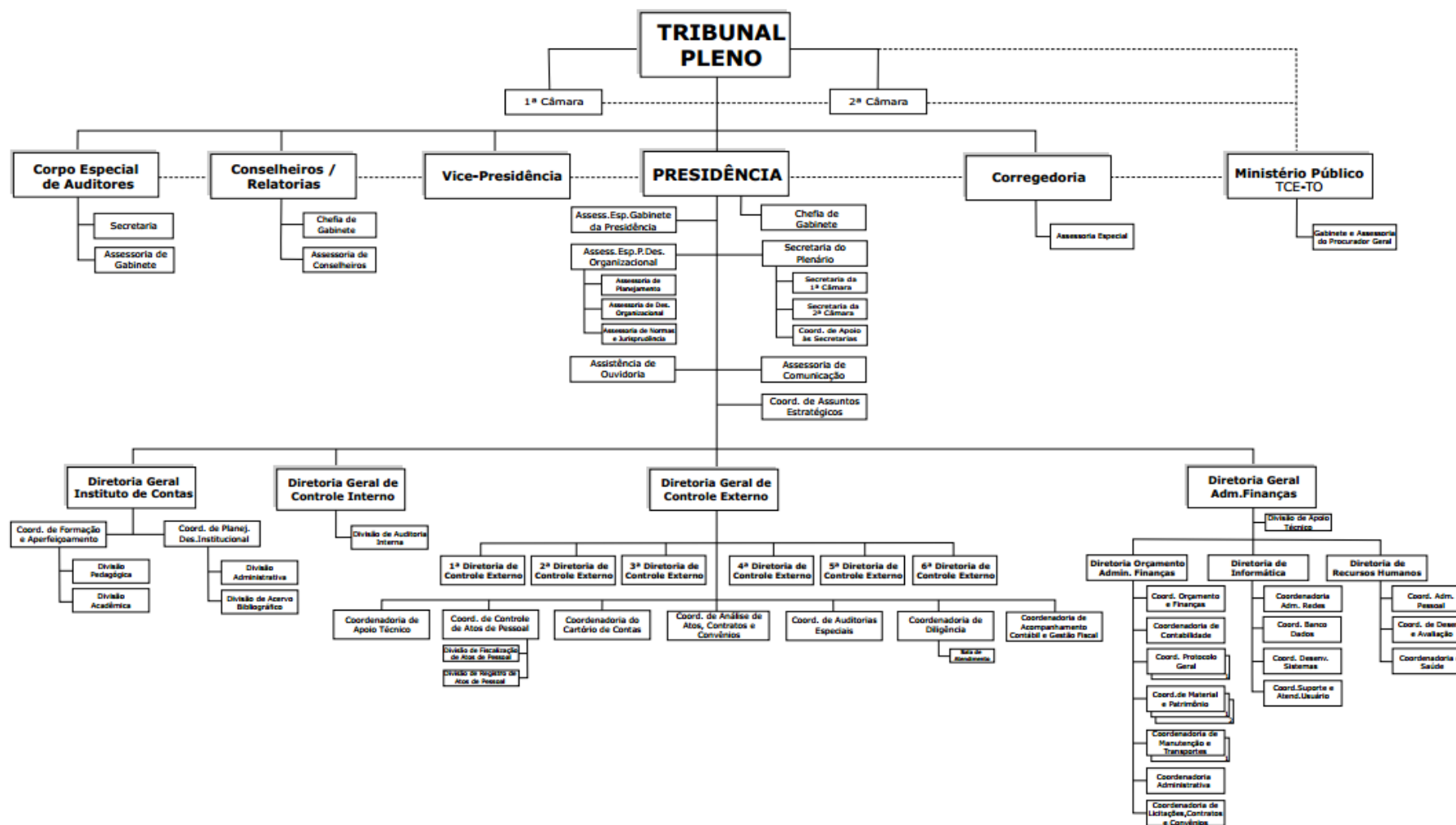


Figura 1 – Estrutura Organizacional do TCE/TO.

2. MODELO ADOTADO PARA O PROJETO

2.1. Introdução

A atual dinâmica da administração pública tem, por premissa, as constantes transformações que a sociedade enfrenta nas últimas décadas. Dentre alguns fatores, Martins e Marini (2010) afirmam que esse cenário é decorrente da consolidação da democracia a partir da afirmação da cidadania, da ampliação da participação e influência da população, do desenvolvimento da sociedade civil e da defesa dos direitos humanos, ainda que num contexto desigual. Além disso, destacam a revolução tecnológica, principalmente nas áreas de comunicação e informação, que vem eliminando as barreiras tradicionais, facilitando o compartilhamento e o acesso a uma gama extensa de fatos relevantes para a sociedade em geral.

Nesse cenário, as organizações são desafiadas a lidar com questões complexas, exigindo uma preocupação urgente por resultados e a adoção de modelos integrados de gestão, baseados em um conjunto coerente e sistemático de práticas, torna-se uma importante alternativa para a criação de valor público e, conseqüentemente, a melhoria do desempenho organizacional.

Adicionalmente, Martins e Marini (2010) observam que as organizações e suas lideranças devem estar atentas aos diversos fatores propulsores do alto desempenho adotados em seu modelo de gestão para resultados, integrando e alinhando ações coerentes por meio da adoção de práticas que promovam aprendizado, transparência e responsabilização, sustentadas por políticas, programas e projetos voltados ao alcance das metas estabelecidas.

Para fortalecer essa linha de atuação, as organizações devem desenvolver uma consciência estratégica, por meio da construção coletiva de estratégias e sua comunicação em todas as instâncias institucionais, fortalecendo o comprometimento coletivo e individual pela busca dos resultados pactuados, a partir de mecanismos de monitoramento, controle e incentivos.

2.2. Breve Histórico do Projeto

O Plano de Gestão Estratégica do TCE/TO para ciclo 2016-2021 tem como propósito estabelecer uma visão de longo prazo, a partir de uma sequência lógica de atividades que buscam estruturar objetivos a serem perseguidos e traduzidos em iniciativas estratégicas¹. O desdobramento das estratégias e a busca pelo alcance dos resultados devem ser estruturados por meio de ações sistemáticas e contínuas de monitoramento e controle, visando garantir o alinhamento dos recursos organizacionais ao alcance da visão de futuro e do cumprimento das metas estabelecidas.

¹ Nome genérico dado para programas, projetos ou ações voltadas ao alcance de objetivos estratégicos a partir do desdobramento da estratégia.

Nesse sentido, as etapas do projeto foram planejadas em conformidade com o Termo de Referência nº 166/2015, parte integrante do EDITAL DO PREGÃO PRESENCIAL Nº 17/2015, com vistas à elaboração do Plano Estratégico do TCE/TO - ciclo 2016-2021.

O projeto teve como principal premissa o amplo envolvimento dos servidores, de forma a legitimar todas as etapas previstas: diagnóstico organizacional, formulação de objetivos e estratégias e seu desdobramento em iniciativas. Para isso, foi instituída a Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico, composta por representantes de todas as instâncias da instituição, possibilitando que, de alguma forma, todas as áreas da Instituição estivessem envolvidas e representadas em cada etapa do projeto.

No plano do projeto foram previstos *workshops* organizados com o objetivo de desenvolver atividades de caráter participativo, conciliando aspectos conceituais e práticos relacionados ao tema “planejamento estratégico” e todas as etapas referentes a cada etapa do projeto (Figura 2).

Os resultados obtidos a partir da construção coletiva foram apresentados e validados em reunião da Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico para legitimar todas as ações e metas estabelecidos, que servirão como direcionadores do TCE/TO até dezembro de 2021.

2.3. Metodologia do Projeto

O projeto foi estruturado em cinco fases (Figura 2), tendo como escopo o levantamento da situação atual, o diagnóstico institucional, a revisão da identidade institucional, a formulação de estratégias, bem como a fase de implementação e controle.

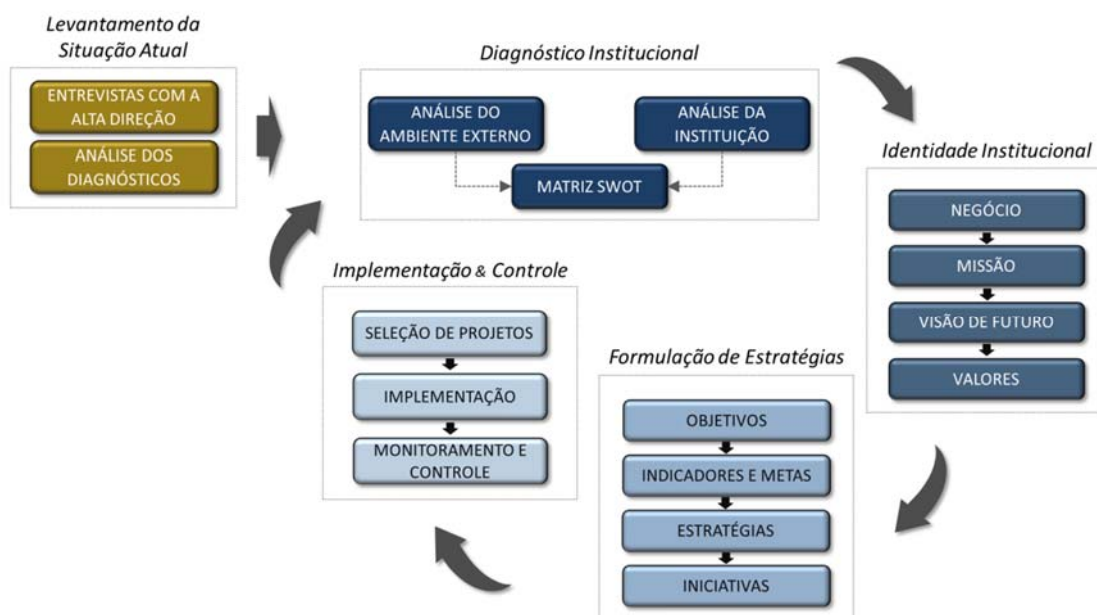


Figura 2 - Modelo adotado para o projeto de planejamento estratégico do TCE/TO

2.3.1. Levantamento da Situação Atual

Etapa anterior ao diagnóstico, o levantamento da situação atual teve como objetivo efetuar o levantamento de dados e fatos referentes ao TCE/TO, suas atividades e resultados. O escopo do levantamento considerou o estudo dos documentos normativos, que subsidiaram a apresentação da instituição e de suas competências institucionais, os ciclos 2010-2014 e 2015 do planejamento estratégico e as principais ações desenvolvidas no biênio 2013-2014 descritas no Relatório de Gestão.

Adicionalmente, foram analisados os dados provenientes do Diagnóstico da ATRICON, possibilitando identificar como a Instituição está organizada a partir dos critérios e padrões de qualidade adotados para todos os Tribunais de Contas. Outro instrumento importante foi o relatório do Diagnóstico Gespública 2014, que apresenta um relato geral do estágio de maturidade da gestão do TCE/TO, bem como as principais práticas adotadas e as oportunidades de melhoria.

Por fim, foram realizadas entrevistas com Conselheiros, Conselheiros Substitutos, Procuradores e Diretores, com vistas a obter uma percepção geral do TCE/TO, segundo os relatos e opiniões dos entrevistados. Os resultados do levantamento da situação atual foram consolidados e utilizados como insumo para o diagnóstico institucional.

2.3.2. Diagnóstico Organizacional

As organizações estão envolvidas em uma complexa rede de forças ambientais, que apresentam um comportamento dinâmico e provocam constantes mudanças em suas atividades, no presente e no futuro. Assim, o diagnóstico organizacional torna-se uma etapa importante do processo estratégico, pois as análises ambientais (ambientes externo e interno) possibilitam identificar o contexto histórico e espacial em que a organização está inserida, possibilitando a avaliação dos impactos em relação aos recursos, competências internas e o planejamento dos resultados futuros.

Para o diagnóstico organizacional foram realizados *workshops* com o objetivo de promover uma reflexão e análise dos principais fatores do cenário político-legal, econômico, social e tecnológico, identificando seus impactos e reflexos na Instituição, possibilitando confrontá-los com o contexto interno da organização.

Em relação à análise interna, foram identificados os pontos positivos mais significativos e as principais oportunidades de melhoria pontuadas no diagnóstico realizado pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (ATRICON), que contemplou as dimensões do Marco Legal, do Desempenho, da Estratégia e do Desenvolvimento Organizacional, das Normas e Metodologia de Auditoria, da Administração e Estrutura de Apoio, dos Recursos Humanos e Liderança e da Comunicação e Transparência, bem como no relatório Gespública que, segundo os organizadores do modelo, o alinhamento ao Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP) está relacionado à premissa da busca contínua pela excelência na administração pública e ao cumprimento dos fundamentos constitucionais, alicerçado nos fundamentos da gestão pública contemporânea, elementos de extrema relevância para o modelo de gestão para resultado adotado pelo TCE/TO.

Os resultados dos *workshops* foram consolidados e apresentados para a Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico, possibilitando a seleção dos principais elementos a serem transcritos na matriz SWOT², que apresentam as principais oportunidades, ameaças, pontos fortes e fraquezas, a partir da tradução da sigla em inglês.

2.3.3. Identidade Institucional

Para essa etapa do projeto, foram estruturados *workshops* para apresentação e reflexão dos elementos que compõem a identidade institucional, compostos pelas declarações do Negócio, da Missão e da Visão de Futuro, bem como da relação dos Valores institucionais.

A definição da identidade institucional possibilita alinhar o entendimento quanto às atividades e a abrangência de atuação da instituição, bem como seu propósito. Além disso, possibilita que todos compreendam a situação futura almejada e os princípios que orientam a conduta e as relações institucionais, sejam elas internas ou externas.

As propostas para os elementos da identidade institucional foram apresentadas no Comitê Estratégico de aprovação que contou com a participação de Conselheiros, Conselheiros Substitutos e Procurador-Geral, possibilitando aprova-las em consenso.

2.3.4. Formulação de Estratégias

Para a fase de formulação das estratégias, os *workshops* tiveram o objetivo de rever a estrutura do mapa estratégico e a definição dos objetivos para cada perspectiva, a partir de uma relação de causa e efeito.

Após a definição dos objetivos foram realizadas oficinas com as equipes para a definição de indicadores, metas e iniciativas. Os resultados dessas oficinas foram consolidados pela Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico e aprovados pelo Comitê Estratégico.

2.3.5. Implementação e Controle das Estratégias

Após a publicação do planejamento estratégico, inicia-se o processo de desdobramento da estratégia a partir do detalhamento das iniciativas e seus respectivos indicadores, conforme apresentado na Figura 3.

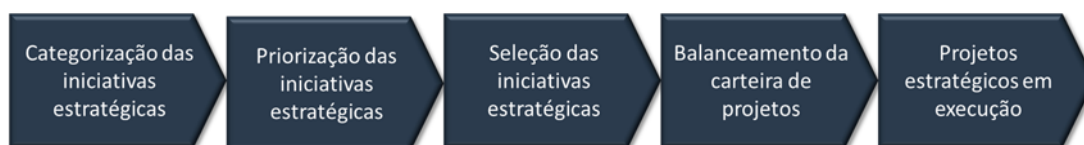


Figura 3 – Processo de Implementação das Estratégias

² SWOT é uma sigla do idioma inglês, na qual representa: Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), representando os principais fatores identificados no decorrer do Diagnóstico Organizacional.

Com isso, as iniciativas estratégicas tornam-se um fator crítico de sucesso para a implementação das estratégias, tendo como propósito contribuir diretamente para o alcance dos objetivos e metas estratégicas.

As iniciativas podem ser materializadas por programas, projetos e planos de ação a serem estruturados, executados e monitorados de forma sistemática pelo TCE/TO. Idealmente, as iniciativas devem ser categorizadas conforme suas características e alinhamento ao propósito estratégico, possibilitando que sejam priorizadas conforme sua representatividade e impacto em relação aos objetivos estratégicos definidos.

Após o detalhamento e organização das iniciativas, cabe à Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico e ao Comitê Estratégico aprová-las, com o objetivo de alocar, criteriosamente, os recursos necessários à sua implantação. Nessa fase, é importante que a instituição avalie o balanceamento da carteira de projetos, garantindo que a priorização de iniciativas esteja distribuída de forma equânime e que atendam aos objetivos estratégicos definidos, possibilitando a alocação equilibrada de recursos.

3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

3.1. Principais fatores identificados

O diagnóstico procurou descrever a compreensão do contexto onde a instituição opera e que impõe diversas influências, bem como as principais características internas, possibilitando que seja avaliado o cenário atual e os principais fatores que impactam as atividades e o desempenho institucional. A seguir, é apresentado o diagnóstico institucional consolidado na matriz SWOT.

AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	1. Disponibilidade e facilidade de acesso às novas tecnologias; 2. Aumento da participação da sociedade no controle da administração pública e do interesse em exercer o controle social; 3. Formação de redes de controle entre as Instituições públicas; 4. Aperfeiçoamento da legislação; 5. Existência de diretrizes nacionais para aprimoramento dos Tribunais de Contas; 6. Criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas.	1. A conjuntura econômico-financeira nacional e seu reflexo negativo no âmbito do TCE/TO; 2. Tentativas de enfraquecimento das competências constitucionais dos Tribunais de Contas; 3. A legislação atual não garante a execução das decisões dos Tribunais de Contas; 4. Sistema de controle dos jurisdicionados ineficiente; 5. Desconhecimento, por parte da sociedade, das atribuições do TCE/TO e da efetividade de suas decisões; 6. Utilização, sem o devido crédito, por outras esferas do Governo, dos dados e informações disponibilizados pelo TCE/TO; 7. Subutilização das informações disponibilizadas pelo TCE/TO por outras esferas de governo; 8. Possibilidade de elegibilidade de agentes políticos com contas não aprovadas pelo TCE/TO; 9. Corruptibilidade associada à impunidade.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	- Adoção de prática de gestão estratégica, com avaliação sistemática dos resultados; - Adoção de normas e manual para Auditoria, alinhadas às boas práticas de controle externo; - Capacidade de firmar acordos de cooperação técnica com outros órgãos; - Implantação do processo eletrônico, proporcionando mais agilidade na tramitação interna e melhoria na comunicação com partes interessadas; - Adoção de sistemas para captação de dados e fiscalização, agilizando o encaminhamento de dados e informações de forma sistematizada; - Adoção de práticas para comunicação com públicos estratégicos, fortalecendo a interação com as diversas partes interessadas e melhorando a imagem da instituição; - Escola de Contas estruturada para provimento de cursos e treinamentos de forma adequada; - Existência de Política de Gestão de Pessoas, baseada em competências; - Programa de Qualidade de Vida no Trabalho, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável aos servidores.	- Morosidade da tramitação, apreciação e julgamento dos processos; - Falta de controle e garantia da qualidade nos processos de fiscalização; - Ausência de diretrizes para controle externo concomitante; - Ausência de práticas estruturadas de jurisprudência; - Inexistência de práticas estruturadas para tratamento de informações estratégicas para o controle externo; - Prática inadequada para acompanhamento das decisões do TCE/TO; - Deficiência de rotinas estruturadas e estrutura inadequada do Controle Interno; - Dificuldade para implantação de um modelo de gestão de ouvidoria, com foco no cidadão e no servidor; - Inexistência de práticas sistematizadas da Unidade de Corregedoria; - Existência de obstáculos para a implantação do Modelo de Gestão de Pessoas com foco em competências; - As políticas de Tecnologia da Informação-TI ainda não foram implantadas na totalidade; - Insuficiência da acessibilidade na estrutura física e na disponibilidade de informações à sociedade.

Quadro 1 – Matriz SWOT com a consolidação dos principais fatores do diagnóstico organizacional

3.2. Detalhamento das principais ocorrências

Com o objetivo de apresentar com detalhes o entendimento quanto à consolidação do diagnóstico, é apresentado a seguir o detalhamento dos fatores identificados no diagnóstico e validados pela Comissão de Elaboração do Planejamento Estratégico e Comitê Estratégico.

AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES	
1.	Disponibilidade e facilidade de acesso a novas tecnologias: a adoção de novas tecnologias facilitam o uso, o compartilhamento e a disseminação de informações, por meio do acesso "on line" dos processos que tramitam no TCE/TO, uso de aplicativos, integração de bases de dados, melhoria da comunicação e interação com a sociedade e jurisdicionados, etc.
2.	Aumento da participação da sociedade no controle da administração pública e do interesse em exercer o controle social: o anseio da sociedade por moralização da gestão pública e pelo melhor uso dos recursos públicos fortalece o cumprimento da missão e do papel institucional do TCE/TO.
3.	Formação de redes de controle entre as instituições públicas: ambiente favorável para formalização de parcerias com outras instituições de controle e fiscalização, possibilitando o compartilhamento de informações estratégicas e maior efetividade do controle externo.
4.	Aperfeiçoamento da legislação: aprovação de novas leis no âmbito federal, estadual e municipal que contribuem para uma atuação mais efetiva dos Tribunais de Contas (novo Código de Processo Civil, Normas Contábeis - Lei Complementar nº 131/2009, Lei de Transparência, Plano Nacional de Educação - Lei nº 13005/2014, Ações e Serviços de Saúde - Lei Complementar nº 141/2012, código de proteção dos usuários de serviços públicos - PL 6953/02).
5.	Existência de diretrizes nacionais para aprimoramento dos Tribunais de Contas: regulamentação de diretrizes da ATRICON que institui o Programa de Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas, visando ampliar o intercâmbio para uniformização de procedimentos, bem como para a modernização e o aperfeiçoamento dos Tribunais de Contas.
6.	Criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas: Proposta de Emenda à Constituição nº 28/2007 para criação de um órgão externo de controle das Cortes de Contas, possibilitando a instauração de um sistema nacional de fiscalização de contas e normas uniformes, de sorte a conferir maior efetividade ao controle externo.

Quadro 2 – Principais oportunidades oriundas do ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO - AMEAÇAS	
1.	A conjuntura econômico-financeira nacional e seu reflexo negativo no âmbito do TCE/TO: o atual cenário econômico impõe restrições financeiras ao TCE/TO, tendo em vista a redução da Receita Líquida do Estado e o crescimento dos índices de inflação.
2.	Tentativas de enfraquecimento das competências constitucionais dos Tribunais de Contas: risco de enfraquecimento da atuação do TCE/TO e de sua imagem junto à sociedade e demais partes interessadas, a partir de interferências políticas e dos constantes questionamentos das competências institucionais do Tribunal em outras instâncias.

3. **A legislação atual não garante a execução das decisões dos Tribunais de Contas:** *As decisões não são efetivas, tendo em vista que o Tribunal não pode executá-las.*
4. **Sistema de controle dos jurisdicionados ineficiente:** algumas unidades gestoras jurisdicionadas não possuem um modelo de governança e de controle interno eficiente, comprometendo o nível de qualidade dos dados e informações encaminhadas ao TCE/TO e dificultando a busca por evidências de irregularidades no decorrer das atividades de controle externo.
5. **Desconhecimento, por parte da sociedade, das atribuições do TCE/TO e da efetividade de suas decisões:** apesar da melhoria da percepção da sociedade em relação à imagem do TCE/TO, há uma parcela da população que ainda não conhece o seu papel institucional, gerando descrédito e questionamentos quanto a sua atuação.
6. **Utilização dos dados e informações disponibilizados pelo TCE/TO por outras esferas do governo, sem o devido crédito:** existência de matérias publicadas nos mais diversos veículos de comunicação, creditando a autoria das informações disponibilizadas pelo TCE/TO a outras instituições. Essas ocorrências descaracterizam a origem das informações produzidas pelo TCE/TO, desqualificando sua atuação junto aos demais órgãos e sua imagem perante a sociedade.
7. **Subutilização das informações disponibilizadas pelo TCE/TO por outras esferas de governo:** alguns atores externos (p/ex: Legislativo, gestores e técnicos do Executivo, Judiciário, Ministério Público e Sociedade Civil) não utilizam plenamente as informações produzidas pelo TCE/TO (p/ex: apreciação e julgamento de contas, relatórios de auditorias, apreciação de denúncias, pronunciamentos sobre consultas, acompanhamento de obras prioritárias/ políticas públicas/ concessões, apreciação de aposentadorias, reformas, pensões e concursos públicos, relatórios de atividades, outras), minimizando a importância do trabalho e as contribuições da Instituição para a melhoria da gestão pública e o uso adequado de recursos.
8. **Possibilidade de elegibilidade de agentes políticos com contas não aprovadas pelo TCE/TO:** risco de comprometimento da imagem institucional, proveniente das decisões de outros Tribunais, favoráveis aos gestores públicos que tenham restrições junto ao TCE/TO.
9. **Corruptibilidade associada à impunidade:** a elevação, potencial, do nível de corrupção associado à impunidade pode comprometer a imagem do TCE/TO, relacionando-a à falta de efetividade de suas atividades finalísticas.

Quadro 3 – Principais ameaças oriundas do ambiente externo

AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES

1. **Adoção de prática de gestão estratégica:** a prática do Planejamento Estratégico está estabelecida e disseminada desde 2009, contemplando o acompanhamento mensal de indicadores e planos de ação. Existe uma assessoria própria com estrutura definida (Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional - ASPDO), formalizada a partir da RN-TCE/TO nº 02/2005. A etapa de planejamento estratégico contempla as ações voltadas ao atendimento das expectativas da sociedade e ao fortalecimento do ambiente institucional do Tribunal, tendo participação efetiva do Presidente, Conselheiros, Conselheiros Substitutos, Procuradores, Diretores, Gestores de áreas, integrantes da Comissão de Elaboração do Plano Estratégico (Portaria nº 179/2016), bem como de representantes de todas as áreas.

2. **Processo de Auditoria Governamental estruturado e formalizado por normas e manual operacional:** adoção das normas de auditoria governamental para o planejamento, execução e monitoramento das auditorias operacionais. Foi adotado o Manual de Auditoria Operacional (formalizado a partir da IN-TCE/TO nº 10/2012), compatível com a ISSAI 300, considerações da *Performance Audit Guidelines* da INTOSAI, que dispõe sobre a organização e processos de trabalho, bem como a seleção dos tópicos de auditoria.
3. **Capacidade de firmar acordos de cooperação técnica com outros órgãos:** adoção de prática para desenvolvimento e gestão de acordos de cooperação técnica, contemplando o uso de indicadores e metas para atestar benefícios junto ao Tribunal, Cooperado e Cidadão.
4. **Implantação do processo eletrônico:** a adoção do Portal e-Contas promoveu maior agilidade e celeridade na tramitação dos processos internos, bem como maior transparência e publicidade dos relatórios de auditoria via acesso “on line” por parte dos jurisdicionados e sociedade.
5. **Adoção de sistemas para captação de dados e fiscalização:** implantação de sistemas para recebimento de informações dos jurisdicionados, via Internet, com uso de certificação digital, oportunizando o controle concomitante (Sistema Integrado de Controle e Auditoria Pública-SICAP, com os módulos SICAP-Contábil; SICAP-Atos de Pessoal; SICAP-Licitação, Contratos e Obras), regulamentados por Instruções Normativas.
6. **Adoção de práticas para comunicação com públicos estratégicos:** a Assessoria de Comunicação formalizada e com atribuições definidas (RA-TCE/TO nº 03/2009). Adoção de práticas referentes à comunicação com os cidadãos e com as organizações da sociedade civil, incluindo o acompanhamento de *clippings*, manifestações diversas e matérias publicadas nas mais diversas mídias (TV, rádio, sites e publicações impressas) para análise de relatórios quantitativos com dados referentes às reportagens (positivas, negativas, neutras) relacionadas ao TCE/TO. Registros efetuados no Sistema de Informação Gerenciais e Custos-SIGEC. Prática adotada para divulgação de todas as decisões do Pleno e das Câmaras, no Boletim Oficial (IN-TCE/TO nº 01/2008), liberadas posteriormente para consulta no portal e-Contas, informativos e resumo no site.
7. **Escola de Contas bem estruturada:** o Instituto de Contas está formalizado e suas atribuições estão definidas no Regimento Interno, (RA-TCE/TO nº 03/2009 e RN-TCE/TO nº 04/1999), com estrutura física própria e adequada às suas atribuições (instalações, equipamentos e equipe). Existe prática para elaboração e implantação do Plano de Desenvolvimento Individual-PDI e do Plano Anual de Capacitação de membros e servidores do Tribunal, para jurisdicionados e para controladores sociais (membros de conselhos, cidadãos, sociedade civil, Organizações Não-Governamentais), bem como ações de avaliação de reação.
8. **Existência de Política de Gestão de Pessoas:** existência de uma Política de Gestão de Pessoas que contempla a gestão por competências, formalizada no Planejamento Estratégico 2010-2014 e RL-TCE/TO nº 425/2015. O Plano de Cargos, Carreiras e Salários-PCCS está formalizado por meio da Lei nº 1903/2008 e a avaliação de desempenho a partir da RA-TCE/TO nº 15/2008 e RA-TCE/TO nº 05/2013. Existem critérios e práticas que definem a organização do trabalho, contemplando a definição da carga horária de trabalho de seis horas corridas, a estrutura de cargos e níveis hierárquicos. Implantação do projeto de Prática Inovadora, formalizado a partir da Portaria nº 524/2014 e Portaria nº 737/2014, e da prática contínua para Pesquisa de Clima Organizacional desde 2009.
9. **Programa de Qualidade de Vida no Trabalho:** existência de um Programa de Qualidade de Vida formalizada pela Portaria nº 637/2014, voltada à valorização e o reconhecimento dos servidores,

priorizando os aspectos social, educacional e cultural por meio de ações preventivas de promoção à saúde, sustentabilidade ambiental e responsabilidade social. Dentre as ações desenvolvidas destacam-se a realização de campanhas preventivas e o Programa “Aprendendo a Recomeçar”, destinado aos servidores que estão prestes a se aposentar.

Quadro 4 – Principais pontos fortes do ambiente interno

AMBIENTE INTERNO – PONTOS FRACOS

1. **Morosidade da tramitação, apreciação e julgamento dos processos:** há dificuldade no cumprimento dos prazos definidos para tramitação e julgamento dos processos, com existência de um grande número de processos em estoque sem apreciação ou julgamento. As medidas adotadas para assegurar maior celeridade na tramitação dos processos são incipientes, não gerando os resultados esperados.
2. **Falta de controle e garantia da qualidade nos processos de fiscalização:** existência de lacunas significativas no planejamento, execução e publicação dos resultados das auditorias de conformidade, financeira, operacional e de temas específicos (obras públicas, concessões, TI, meio ambiente etc) em relação às normas de auditoria.
3. **Ausência de diretrizes para controle externo concomitante:** não há prática ou rotina sistematizada e normatizada para o controle externo concomitante como um todo, apenas normativos internos para algumas atividades (editais, licitações e contratos) que incluem a adoção de medidas cautelares (IN-TCE/TO nº 02/2008 e Regimento Interno), editais de concursos públicos (IN-TCE/TO nº 02/2006) e emissão de alertas. O planejamento e execução do controle concomitante e termos de ajuste de gestão e medidas cautelares encontram-se em desenvolvimento (as atividades são realizadas de acordo com o planejamento ou motivadas por denúncias, representações esporádicas, inspeções, auditorias e avaliação de políticas públicas de educação – Programa TCE com Você na Escola). Não há critério regulamentado de escolha baseado na relevância, materialidade ou risco.
4. **Ausência de práticas estruturadas de jurisprudência:** a unidade não está devidamente estruturada e não possui práticas totalmente sistematizadas, comprometendo a disponibilidade do conteúdo de ementas, resumos jurisprudenciais ou instrumentos que formalizam as decisões (relatório, voto ou parte dispositiva). Inexistência de boletins e informativos periódicos de jurisprudência e ações sistemáticas para edição, disponibilização, aplicação de súmulas a respeito de decisões reiteradas em determinados assuntos, bem como para a divulgação de julgamentos resultantes.
5. **Inexistência de práticas estruturadas para tratamento de informações estratégicas para o Controle Externo:** não há uma unidade formalizada para análise e tratamento de informações estratégicas, com a definição normativa de suas competências, bem como uma estrutura física, equipe e recursos tecnológicos alocados.
6. **Prática inadequada para acompanhamento das decisões do TCE/TO:** não há estrutura para o acompanhamento das determinações e recomendações. Existem ações para ressarcimento dos débitos e pagamento de multas, contudo, ainda não são efetivas, considerando a baixa proporcionalidade de retorno.

7. **Deficiência de rotinas e estrutura inadequada para o Controle Interno:** existência de lacunas da regulamentação das competências do Controle Interno, à luz da Diretriz nº 27 da ATRICON, com adoção de procedimentos de controle interno que não são aplicados em sua integridade. Inexistência de auditorias de avaliação do Sistema de Controle Interno do TCE/TO conforme previsto na Diretriz nº 28 da ATRICON. As práticas adotadas estão restritas a alguns subsistemas de controle do TCE/TO, principalmente em processos isolados de despesas e suas fases (licitações, empenho, liquidação e pagamento) ou em departamentos isolados, como almoxarifado e patrimônio. Não foi estruturado o Plano de Risco, bem como não há sistema para identificar, mitigar e acompanhar os principais riscos relacionados ao Controle Externo. Possui número insuficiente de servidores e há necessidade de investimento em ações para o desenvolvimento de competências dos profissionais alocados.
8. **Dificuldade de implantação de um modelo de gestão de ouvidoria, com foco no cidadão e no servidor:** deficiência na implantação das rotinas de competência da Ouvidoria e inexistência do uso de indicadores e metas para atendimento das demandas, satisfação do usuário, para atuação em eventos de estímulo ao controle social e ações de transparência. As práticas internas e os manuais de rotinas ainda não estão implantados, pois encontram-se em fase de estruturação.
9. **Inexistência de práticas sistematizadas da Unidade de Corregedoria:** os papéis e atribuições da Corregedoria encontram-se formalizados a partir da Lei Orgânica, Regimento Interno e na RA-TCE/TO nº 03/2009, mas não existem práticas sistematizadas para ações de correções periódicas nas unidades do TCE/TO, emissão de recomendações, orientações, alertas ou outros instrumentos e mecanismos de controle de prazos processuais. O regulamento para o procedimento disciplinar no âmbito interno e normativo, próprio das comissões procedimentais (PAD e sindicância), encontram-se em fase de elaboração pela equipe de apoio da Corregedoria. Inexistência do uso de indicadores e metas de desempenho quanto à realização de correções ordinárias. Existência de lacunas em relação à Resolução Conjunta nº CCOR 01/2014 da ATRICON.
10. **Existência de obstáculos para a implantação do Modelo de Gestão de Pessoas com foco em competências:** as diretrizes atuais são abrangentes e nem todas estão implantadas, pois existem alguns entraves culturais a serem superados que dificultam a implantação de práticas e o desenvolvimento de ações específicas, refletindo nos objetivos e metas definidas. A prática de avaliação de desempenho (RA-TCE/TO nº 15/20008 e RA-TCE/TO nº 05/2013) encontra-se desalinhada ao modelo de gestão por competência e não existem ações formais para o tratamento das oportunidades de melhoria decorrentes das Pesquisas de Clima Organizacional.
11. **As políticas de Tecnologia da Informação ainda não foram implantadas em sua totalidade:** apesar da formalização da estrutura de TI (RA-TCE/TO nº 03/2009) e do Comitê de TI (Portaria nº 1030/2012), não há prática de governança de TI implantada.
12. **Deficiência da acessibilidade na estrutura física e na disponibilidade de informações à sociedade:** ausência de políticas de acessibilidade a ser adotada pelo TCE/TO (conteúdos e acesso às dependências), de forma alinhada à Lei de Acessibilidade, possibilitando a garantia do direito de ir e vir e de acesso à informação para todos os cidadãos.

4. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

Apresenta as características essenciais da organização, conferindo personalidade e autenticidade à sua atuação. O conjunto de elementos da identidade institucional orienta a prática diária de todos os integrantes da instituição, promovendo sinergia e convergência na busca pelo alcance dos resultados esperados.

No TCE/TO a identidade institucional está representada e expressa a partir da descrição de negócio, missão, visão de futuro e valores institucionais, conforme apresentado a seguir.

4.1. Negócio

Descreve a vocação pública da instituição, representando a atuação principal e diferenciada e o escopo de suas atividades, com vistas a promover ganhos sociais e a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. A definição do Negócio contribui com o foco na promoção do valor público e um entendimento dos benefícios entregues à sociedade, aos jurisdicionados e demais partes interessadas (REZENDE, 2012).

A seguir é apresentado o Negócio do TCE/TO:

Controle Externo

4.2. Missão

Descreve o entendimento da razão de existência, apresentando a autoimagem da organização de forma clara e objetiva e seu propósito. Sua formalização contribui para um entendimento da expectativa básica que a organização pretende suprir, alinhando o entendimento quanto às suas atividades e sua proposta de valor pública.

A descrição da Missão do TCE/TO é apresentada a seguir:

Satisfazer as necessidades da sociedade,
quanto à correta aplicação dos recursos públicos,
garantindo um transparente, eficiente e
eficaz sistema de fiscalização da gestão pública.

4.3. Visão de Futuro

A Visão de Futuro descreve a imagem a ser projetada, apresentando as aspirações e intenções para o próximo ciclo do planejamento estratégico. Tem como propósito gerar convergência e fornecer um ideal para o direcionamento e alinhamento de esforços.

A seguir é apresentada a Visão de Futuro do TCE/TO, explicitando seu estado futuro para o próximo ciclo do planejamento estratégico:

Ser reconhecida como instituição de excelência no controle da gestão e dos recursos públicos

4.4. Valores

Conjunto de princípios e crenças gerais que guiam os comportamentos, atitudes e decisões das pessoas no exercício de suas atribuições e na busca pelos resultados definidos, conforme apresentado na Missão e Visão de Futuro. Os valores orientam como servidores e integrantes da alta administração devem portar-se individualmente e em suas relações internas e com as demais partes interessadas. Em conjunto com os demais elementos da Identidade Institucional, os valores orientam e regem as ações e a conduta organizacional de forma coerente com os comportamentos e atitudes a serem seguidos para o alcance dos resultados esperados.

O TCE/TO norteia-se pelos seguintes valores:

- **Ética:** agir com moralidade, legitimidade e impessoalidade.
- **Compromisso:** assumir e respeitar a missão institucional e agir visando alcançar seus objetivos.
- **Qualidade:** assegurar a eficiência, eficácia e 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 a todos, com clareza, todos os seus atos administrativos e os decorrentes de sua missão.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.1. Objetivos Estratégicos

Os planos estratégicos devem ser estruturados para formalizar os desafios assumidos pela instituição, onde os objetivos estratégicos passam a ser adotados como parâmetros para prover o alinhamento e o norte para as ações a serem desenvolvidas nos próximos exercícios, servindo para indicar se as estratégias escolhidas estão direcionando a organização ao alcance de sua Visão de Futuro conforme planejado.

5.2. Mapa Estratégico

As organizações orientadas à estratégia buscam formalizar sua agenda estratégica a partir dos modelos que descrevem de forma pragmática os desafios assumidos para os próximos anos. Assim, a adoção do mapa estratégico tem por objetivo garantir um entendimento uniforme das prioridades assumidas pelo TCE/TO e a convergência de ações para seu alcance.

Parte integrante do modelo *Balanced Scorecard* (BSC) proposto por Norton e Kaplan (1992), os mapas estratégicos são instrumentos que descrevem e comunicam as estratégias a todas as partes interessadas, de maneira coesa e integrada, a partir da representação de um rol de objetivos relacionados entre si.

O principal benefício da adoção de mapas estratégicos é a sua capacidade de explicitar e comunicar os objetivos estratégicos e insumos para a avaliação do desempenho, promovendo clareza e transparência quanto ao alcance dos objetivos pactuados, bem como ao cumprimento da Missão e ao alcance da Visão de Futuro.

A seguir é apresentado o Mapa Estratégico do TCE/TO, contendo os objetivos para o ciclo 2016-2021 organizados por perspectivas e temas estratégicos:

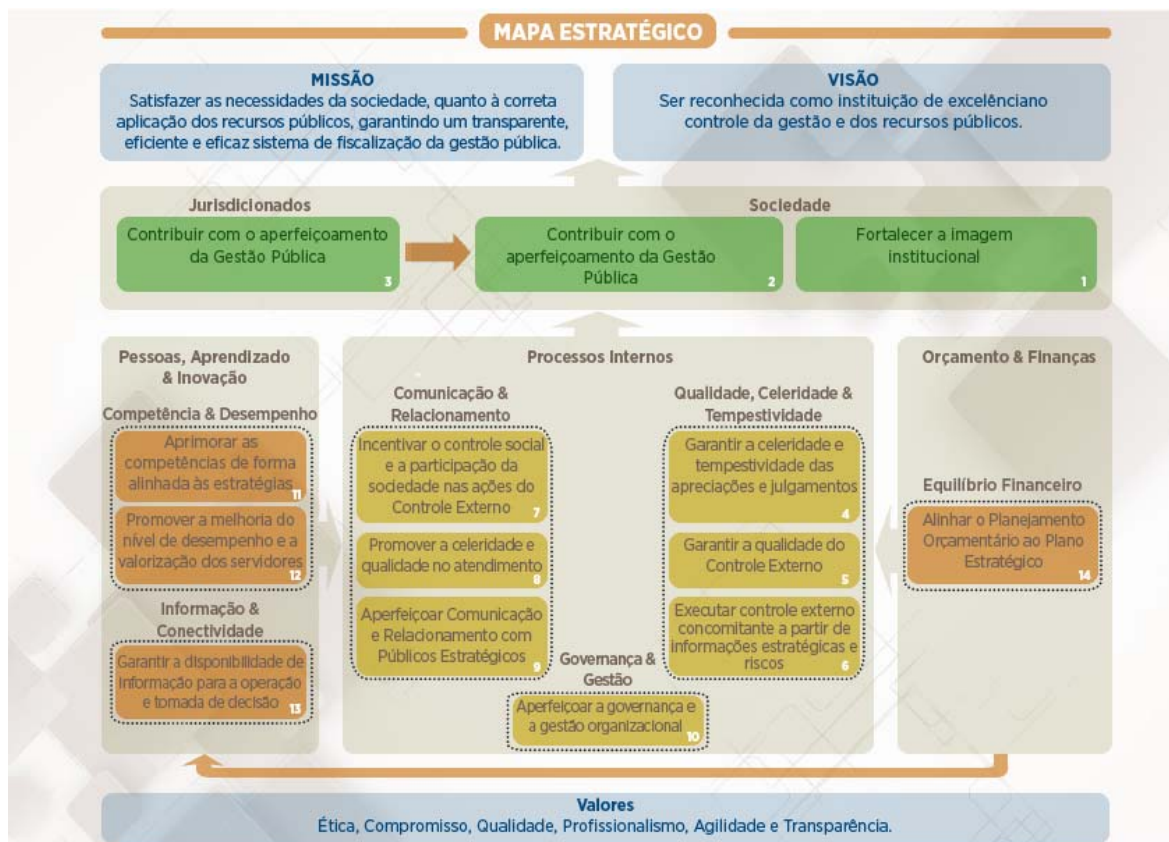


Figura 4 – Mapa Estratégico do TCE/TO – 2016-2021

5.3. Detalhamento dos objetivos estratégicos

Com o objetivo de garantir o entendimento dos desafios assumidos pelo TCE/TO para o período 2016-2021, os objetivos são detalhados a seguir:

5.3.1. Perspectiva: Sociedade

OE01 - Fortalecer a imagem institucional

Descrição do Objetivo

Ampliar a credibilidade e a reputação do TCE/TO junto à sociedade e demais públicos estratégicos, considerando sua atuação, efetividade das ações para a melhoria de gestão pública e de redução da corrupção.

Indicador	Meta
IE01A - Índice de confiança da Sociedade e demais Públicos Estratégicos na atuação do TCE/TO: Mede o nível de confiança da sociedade e demais Públicos Estratégicos (Legislativo, Executivo, Judiciário, MP e Sociedade Civil) em relação às ações, resultados e impactos das atividades do TCE/TO.	Alcançar, no mínimo, o índice de 70% de confiança dos públicos estratégicos nas pesquisas bianuais, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Definir escopo e metodologia da pesquisa de percepção, contemplando os públicos e instrumentos de coleta de dados; - Propor ações visando o fortalecimento da imagem institucional do TCE/TO, a partir dos resultados descritos nos relatórios da pesquisa.	Gabinete da Presidência (GABPR).
Indicador	Meta
IE01B - Índice de reconhecimento na mídia: Mede as expressões positivas da sociedade veiculadas nas diversas mídias (TV, rádio, impressos, web) a respeito do TCE/TO.	Alcançar, no mínimo, 70% das menções positivas em relação às ações do TCE/TO nos veículos de comunicação do Estado do Tocantins, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
Definir metodologia para mitigar potenciais impactos das decisões e ações do TCE/TO junto à sociedade e demais públicos estratégicos.	Assessoria de Comunicação (ASCOM).

OE02 - Ampliar a efetividade das ações de Controle Externo**Descrição do Objetivo**

Ampliar a efetividade das ações do controle externo por meio do recolhimento dos débitos e multas ao erário, bem como da implementação das recomendações e determinações do TCE/TO.

Indicador	Meta
IE02A - Índice de eficácia das ações de fiscalização: Mede a proporção entre o potencial/efetivo dano ao erário apurado e o volume de recursos fiscalizados.	Atingir, no mínimo, o fator “1”, que corresponde à equivalência entre os benefícios ou resultados do controle externo, em relação ao orçamento do TCE/TO, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
Construir e implantar metodologia de aferição do resultado/benefício das ações de fiscalização.	Coordenadoria de Apoio Técnico (COAPT).
Indicador	Meta
IE02B - Índice de recolhimento de multas por valor global: Mede o percentual de recolhimento global de multas em relação ao valor das multas aplicadas.	Aumentar, no mínimo, para 7% o percentual de recolhimento das multas, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Realizar REFIS; - Firmar convênio com Cartório (Protesto); - Implantar parcelamento de multas online; - Estruturar prática para fiscalização e controle das decisões de aplicação de multas.	Coordenadoria do Cartório de Contas (COCAR). Corregedoria (CORREG).
Indicador	Meta
IE02C - Índice de recolhimento de débito: Mede o percentual de recolhimento dos valores de débitos imputados.	Aumentar, no mínimo, para 7% o percentual de recolhimento dos débitos, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Garantir o encaminhamento tempestivo de todas as certidões de decisão para cobrança judicial, obedecendo a ordem cronológica das decisões; - Firmar convênio com Municípios para efetuar a cobrança administrativa dos débitos (fase administrativa); - Implantar parcelamento de débitos online (fase administrativa); - Fiscalizar a contabilização dos direitos a receber (débitos imputados) nos balanços das Unidades Jurisdicionadas; - Estruturar prática para fiscalização e controle das decisões imputativas de débitos.	Coordenadoria do Cartório de Contas (COCAR). Corregedoria (CORREG).

5.3.2. Perspectiva: Jurisdicionados

OE03 - Contribuir com o aperfeiçoamento da Gestão Pública**Descrição do Objetivo**

Realizar atividades de controle externo que resultem em melhoria da gestão pública, por meio de atividades de acompanhamento do cumprimento de determinações/decisões e ações de capacitação.

Indicador	Meta
IE03A - Índice de implementação pelos jurisdicionados das recomendações e determinações decorrentes das auditorias operacionais: Mede o percentual de implementação das recomendações e determinações decorrentes das auditorias operacionais.	Alcançar, no mínimo, 75% das recomendações e determinações implementadas pelos jurisdicionados, até dezembro 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Promover maior celeridade na apreciação dos processos de auditorias operacionais; - Efetuar revisão das normas e diretrizes referentes às auditorias operacionais, observando os possíveis impactos na avaliação da gestão (contas anuais).	Coordenadoria de Auditorias Especiais (COAES).
Indicador	Meta
IE03B - Índice de implementação pelos jurisdicionados das recomendações e determinações decorrentes das auditorias de regularidade: Mede o percentual de implementação das recomendações e determinações decorrentes das auditorias de regularidade, selecionadas para monitoramento.	Implementar, no mínimo, 50% das recomendações e determinações em relação ao total de recomendações e determinações selecionadas para monitoramento de acordo com a área/critérios estabelecidos, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Catalogar e padronizar as recomendações e determinações do Tribunal; - Estabelecer diretrizes para elaboração de recomendações e determinações; - Implantar e alimentar o Sistema de Acompanhamento das recomendações e determinações; - Definir critério para seleção e escolha das recomendações e determinações a serem monitoradas; - Monitorar as recomendações e determinações por meio de fiscalizações; - Incluir na Instrução Normativa que trata das contas anuais informações e evidências sobre a implementação das	Diretoria Geral de Controle Externo (DIGCE).

recomendações e determinações do Tribunal;	
Acompanhar a implementação do Plano Nacional de Educação.	
Indicador	Meta
IE03C - Índice de jurisdicionados com Controle Interno alinhado ao modelo estabelecido pelo TCE/TO: Mede o percentual de jurisdicionados que implantaram padrão de Controle Interno, conforme orientação do TCE/TO.	Alcançar, no mínimo, 80% dos Entes Federativos Jurisdicionados com controles internos alinhados aos requisitos estabelecidos pelo TCE/TO, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Identificar perfis de Entes Federativos Jurisdicionados e criar modelos de padrão de qualidade para o Controle Interno; - Estabelecer diretrizes para implantação do sistema de controle interno dos jurisdicionados (Proposta de Instrução Normativa); - Orientar e sensibilizar os jurisdicionados sobre as diretrizes estabelecidas; - Fiscalizar a implementação pelos jurisdicionados, por meio de equipes multisetoriais com vistas a contribuir, inclusive, para as medidas de combate a corrupção.	Diretoria Geral de Controle Externo (DIGCE).
Indicador	Meta
IE03D - Índice de execução do plano de qualificação dos jurisdicionados: Mede o percentual de execução do plano de qualificação voltado aos jurisdicionados.	Executar, no mínimo, 90% do plano de capacitação voltado aos jurisdicionados, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Qualificação para os jurisdicionados; - Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de qualificação para jurisdicionados; - Estruturação de uma Matriz de Conhecimentos Básicos para elaboração de planos de qualificação para jurisdicionados.	Diretoria Geral do Instituto de Contas (DIGIC).

5.3.3. Perspectiva: Processos Internos

OE04 - Garantir a celeridade e tempestividade das apreciações e julgamentos**Descrição do Objetivo**

Proporcionar maior agilidade e tempestividade das apreciações e julgamentos efetuados pelo Pleno.

Indicador	Meta
IE04A - Índice de processos de contas de governo apreciados no prazo: Mede o percentual de processos de contas de governo apreciados, até o final do exercício seguinte ao da autuação.	Garantir a apreciação de 100% dos processos de contas de governo até o final do exercício seguinte ao da atuação, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; • Priorizar a apreciação de processos de contas de governo, para que sejam eliminados todos os processos em estoque em dois anos; • Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04B - Índice de processos de contas de ordenadores de despesas julgados no prazo: Mede o percentual de processos de contas de ordenadores de despesa julgados no prazo, até o final do exercício seguinte ao da autuação.	Garantir o julgamento de, no mínimo, 90% dos processos de contas de ordenadores de despesas até o final do exercício seguinte ao da autuação, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; • Dar continuidade a prática de seletividade de autuação; • Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo,	Corpo Especial de Auditores (COREA).

possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	
Indicador	Meta
IE04C - Índice de processos de tomadas de contas especial julgados no prazo: Mede o percentual de processos de tomadas de contas especial julgados no prazo, até 9 meses após a autuação.	Garantir a apreciação de, no mínimo, 70% dos processos de tomada de contas especial, até 9 meses da sua autuação no TCE, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; • Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04D - Índice de processos de representações e denúncias apreciados no prazo: Mede o percentual de processos de representações e denúncias apreciados, até 9 meses após a autuação.	Garantir a apreciação de 100% dos processos de representação/denúncias, até 9 (ou 4 atual) meses da sua autuação no Tribunal, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; • Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04E - Índice de processos de recursos e ações de revisão julgados no prazo: Mede o percentual de processos de recursos e ações de revisão julgados, até 4 meses após a autuação.	Garantir a apreciação de, no mínimo, 50% dos processos de recursos/ações de revisão, até 4 meses da sua autuação, até dezembro 2021.
Estratégias	Unidade Responsável

• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; • Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04F - Índice de processos de consultas apreciados no prazo: Mede o percentual de processos de consultas apreciados, até 3 meses após a autuação.	Garantir a apreciação de 100% dos processos de consultas, até 3 meses da sua autuação no TCE, até dezembro 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; • Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04G - Índice de processos de concursos públicos apreciados no prazo: Mede o percentual de processos de concursos públicos apreciados, até 3 meses após a autuação.	Garantir a apreciação de 100% dos processos de concursos públicos, até 3 meses da sua autuação no TCE, até dezembro 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; • Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04H - Índice de processos de atos de pessoal apreciados no prazo: Mede o percentual de processos de atos de pessoal apreciados, até 4 meses após a autuação.	Garantir a apreciação de, no mínimo, 70% dos processos de atos de pessoal, até 4 meses da sua autuação no TCE, até dezembro 2021.

Estratégias	Unidade Responsável
- Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; - Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE04I - Índice de processos dos demais processos (contratos/convênios) apreciados no prazo: Mede o percentual de processos dos demais processos (contratos/convênios) apreciados, até 1 ano após a autuação.	Garantir a apreciação de, no mínimo, 70% dos demais processos (contratos/convênios), até 1 ano da sua autuação no TCE.
Estratégias	Unidade Responsável
- Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; - Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; - Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).

Indicador	Meta
IE04J - Índice de processos de auditorias de regularidade apreciados no prazo: Mede o percentual de processos de auditorias de regularidade apreciados e julgados nos prazos estabelecidos.	Garantir a apreciação e julgamento de, no mínimo, 70% dos processos de auditoria de regularidade, até 180 dias a contar da conclusão do relatório, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Aperfeiçoar as rotinas de tramitação processual, com estabelecimento de prazos para cada etapa das rotinas e para deliberação; - Avaliar a obrigatoriedade de manifestação de alguns órgãos nas etapas de tramitação processual; - Rever a estrutura organizacional da Diretoria Geral de Controle Externo, possibilitando a montagem de uma equipe especializada e exclusiva para a análise dos processos de contas.	Corpo Especial de Auditores (COREA).

Indicador	Meta
IE04K - Índice de implantação da gestão de jurisprudência: Mede o percentual de estruturação e implantação das práticas e rotinas de jurisprudência.	Implantar, no mínimo, 85% das práticas de gestão e rotinas de jurisprudência, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Adequar a estrutura e equipe de jurisprudência, conforme diretrizes da ATRICON, promovendo ações de capacitação e treinamento; - Normatizar e padronizar os procedimentos afetos à Jurisprudência; - Finalizar a implantação do SGD (Sistema de Gestão de Decisões); - Implantar Sistema de Jurisprudência; - Implantar o Banco de Súmulas; - Implantar ferramenta de B.I. (<i>business intelligence</i>) para a integração de sistemas e bases de dados; - Implantar ferramenta de pesquisa livre; - Desenvolver Boletim de Jurisprudência; - Fomentar debate em nível nacional sobre jurisprudência; - Promover treinamentos para os Assessores.	Assessoria de Normas e Jurisprudência (ASNOJ).

OE05 - Garantir a qualidade do Controle Externo**Descrição do Objetivo**

Melhorar o nível de qualidade dos relatórios e pareceres do controle externo, por meio da elaboração e adoção de padrões de qualidade.

Indicador	Meta
IE05A - Índice de cumprimento dos padrões de qualidade dos processos de controle externo: Mede o percentual de aderência aos padrões de qualidade dos processos de controle externo.	Garantir a aderência de, no mínimo 80% dos processos de controle externo aos padrões de qualidade (90% de conformidade ao <i>checklist</i>), até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Implantar sistemática de controle de qualidade, contemplando a definição de práticas, métodos e critérios de avaliação; • Integrar os resultados da avaliação de qualidade dos processos de controle externo ao desempenho do servidor, visando garantir o alinhamento de competências e resultados; • Garantir o quantitativo de pessoas com a qualificação adequada ao exercício das atividades de controle externo (em todas as instâncias).	Coordenadoria de Apoio Técnico (COAPT);

OE06 - Executar controle externo concomitante com base em informações estratégicas e riscos**Descrição do Objetivo**

Direcionar as atividades do controle externo para áreas de relevância e risco, intensificando a atuação concomitante.

Indicador	Meta
IE06A - Índice de controle externo concomitante: Mede o percentual de ações de controle externo concomitante, em relação ao total de ações de fiscalização executadas pelo TCE/TO.	Intensificar o controle externo concomitante em relação ao total de fiscalização realizada (concomitante + a posteriori), de forma a representar, no mínimo, 40% das fiscalizações, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Criar normas e procedimentos (marcos legais) de fiscalização concomitante relacionados a arrecadação e renúncia de receitas, atos, contratos, convênios, obras, concursos (alinhados/definidos no Plano Anual de Auditorias); • Adotar o IEGM (Índice de Efetividade de Gestão Municipal) como ferramenta de	Coordenadoria de Apoio Técnico (COAPT).

coleta e tratamento de informações sobre a gestão pública municipal, para geração de relatórios gerenciais e utilização em matrizes de risco; - Definição de métodos, critérios de risco e rotinas para fiscalização concomitante, por objeto de fiscalização (p/ex: licitação, pessoal e gestão contábil/fiscal). - Implantar metodologia de tratamento e cruzamento de dados de acordo com áreas específicas (licitações, contratos, convênios, atos de pessoal, gestão orçamentária e fiscal) e unidade de informações estratégicas com base na Rede INFOCONTAS.	
--	--

OE07 - Incentivar o controle social e a participação da sociedade nas ações de controle externo

Descrição do Objetivo

Ampliar as ações de incentivo e de participação da sociedade voltados ao controle social, de forma a contribuir com as ações de controle externo.

Indicador	Meta
IE07A - Índice de cumprimento do plano de formação para o controle social: Mede o percentual de execução do plano de formação para o controle social.	Executar, no mínimo, 90% do plano de formação para o controle social, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Formação para o Controle Social; - Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de Formação para o Controle Social; - Estruturar Matriz de Conhecimentos Básicos para elaboração de planos de Formação para o Controle Social.	Diretoria Geral do Instituto de Contas (DIGIC).
Indicador	Meta
IE07B Índice de denúncias recebidas pela Ouvidoria: Mede o crescimento anual do número de denúncias recebidas pela Ouvidoria.	Aumentar, anualmente, em 100% a quantidade de denúncias recebidas pela Ouvidoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Implantar Ouvidoria itinerante; - Realizar ação educativa e de orientação para o fortalecimento da gestão	Assistência de Ouvidoria (OUVID).

participativa, do Controle Social e da transparência pública; - Realizar campanha publicitária da Ouvidoria do TCE/TO, com ações de incentivo à denúncia, incluindo publicações e informativos; - Criar o Mapa da Transparência; - Criar Mapa do Controle Social.	
---	--

OE08 - Promover a celeridade e qualidade no atendimento

Descrição do Objetivo

Aperfeiçoar a qualidade e a celeridade dos atendimentos realizados à sociedade e jurisdicionados, em todas as instâncias do TCE/TO.

Indicador	Meta
IE08A - Índice geral de satisfação dos cidadãos com os atendimentos do TCE/TO: Mede a satisfação dos cidadãos quanto ao atendimento prestado por todos os canais de atendimento do TCE/TO.	Atingir, no mínimo, 85% de satisfação dos cidadãos com o atendimento do TCE/TO, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
Estruturar processos de atendimento de forma alinhada com o guia de implantação da “Carta de Serviços ao Cidadão”, contemplando alinhamento institucional, análise crítica do desempenho institucional, definição dos requisitos dos públicos alvo e realizar a análise de melhoria de processos (pesquisa de demanda do MPOG), fixar os novos padrões de desempenho, divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão, monitorar e avaliar resultados.	Gabinete da Presidência (GABPR).
Indicador	Meta
IE08B - Índice de satisfação dos cidadãos com o atendimento da Ouvidoria: Mede a satisfação dos cidadãos quanto ao atendimento prestado pela Ouvidoria.	Alcançar, no mínimo, 70% de satisfação dos cidadãos com o atendimento da Ouvidoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Reestruturar e modernizar a Ouvidoria do TCE/TO, de forma alinhada às recomendações da Atricom (RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR nº 02/2014) e à legislação pertinente; - Qualificar a gestão para o acolhimento das manifestações dos cidadãos.	Assistência de Ouvidoria (OUVID).
Indicador	Meta

IE08C - Índice de pedidos de acesso a informação respondidos dentro do prazo da Lei: Mede o cumprimento dos prazos de resposta aos pedidos de acesso à informação, conforme LAI (Lei nº 12.527/2011).	Atender, no mínimo, 95% das solicitações de pedidos de informações atendidas nos prazos legais, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Promover treinamento interno sobre a Lei de Acesso à Informação; - Implantação do e-Sic do Governo Federal.	Assistência de Ouvidoria (OUVID).

OE09 - Aperfeiçoar ações de Comunicação e de Relacionamento com Públicos Estratégicos**Descrição do Objetivo**

Desenvolver ações integradas de comunicação institucional, baseado no Plano e nas Políticas de Comunicação definidas para o TCE/TO.

Indicador	Meta
IE09A - Índice de execução do plano de comunicação institucional: Mede a execução das ações de comunicação previstas no Plano de Comunicação aprovado pelo Pleno, visando divulgar o papel institucional, as ações e resultados do TCE/TO, bem como intensificar o relacionamento com os públicos estratégicos.	Executar, anualmente, no mínimo, 80% do Plano de Comunicação do TCE/TO até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Desenvolver ações de articulação interna, visando garantir recursos orçamentários, tecnológicos e humanos para execução das ações previstas; - Realizar campanhas de comunicação institucional; - Desenvolver ações para implementar o Comitê de Comunicação; - Reforçar ações de relacionamento com públicos estratégicos (incluindo ações de endomarketing); - Fortalecer as ações de transparência institucional; - Gerir manifestações e ações de comunicação nas mídias sociais.	Assessoria de Comunicação (ASCOM).

OE10 - Aperfeiçoar a governança e a gestão organizacional**Descrição do Objetivo**

Aperfeiçoar o modelo de governança e as práticas de gestão adotadas no TCE/TO.

Indicador	Meta
IE10A - Nível de maturidade da gestão do TCE/TO, a partir do Programa Gespública: Mede o nível de maturidade do TCE/TO, no Programa Gespública, adotando métodos e instrumentos de gestão adequados, eficazes e eficientes, que favoreçam o alcance de padrões elevados de desempenho e qualidade.	Elevar o nível da faixa de pontuação global do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização para, no mínimo, a faixa 8 (mínimo de 751 pontos), até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Realizar a autoavaliação do Gespública por grupos, cujas atividades sejam correlatas aos critérios; - Efetuar inventário de práticas, por critério; - Planejar e executar planos de ação para tratar as oportunidades de melhorias (lacunas do atendimento aos requisitos do modelo); - Adotar prática de gerenciamento de projetos para orientar o planejamento, execução e monitoramento das iniciativas estratégicas; - Implantar modelo de gestão de processos, visando a adoção de instrumentos e atividades para aperfeiçoamento das rotinas internas e maior eficiência operacional.	Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional (ASPDO).
Indicador	Meta
IE10B - Nível de excelência na avaliação de garantia de qualidade do MMD-TC QATC do TCE/TO: Mede o nível de aderência aos critérios de qualidade definidos pelo MMD-TC QATC.	Alcançar o nível 4 de excelência de alinhamento ao MMD-TC QATC, até dezembro de 2021.
Estratégias	Responsável
- Identificar as principais lacunas elencadas no diagnóstico da ATRICON, observando os principais processos e parâmetros de desempenho fixados no Programa QATC; - Elaborar planos de ação para tratamento das lacunas identificadas no diagnóstico da ATRICON; - Alinhar a estrutura organizacional e as competências institucionais, de acordo com as diretrizes e resoluções da ATRICON.	Corpo Especial de Auditores (COREA).
Indicador	Meta
IE10C - Índice de conformidade dos processos de aquisição: Mede o nível de conformidade e gestão das aquisições conforme diretrizes do TCU.	Alcançar, no mínimo, o índice de 90% de conformidade da gestão das aquisições às diretrizes do TCU, até dezembro de 2021.

Estratégias	Unidade Responsável
- Adotar as boas práticas de gestão das aquisições recomendadas pelo TCU; - Garantir o alinhamento da matriz de competências da equipe de Aquisições, possibilitando desenvolver ações de capacitação alinhadas às diretrizes recomendadas pelo TCU; - Implantar o sistema de controle de prazos das aquisições; - Buscar uma alternativa para a integração dos sistemas de gestão de contratações e convênios, visando aperfeiçoar o processo licitatório.	Coordenação de Licitações, Contratos e Convênios (COLCC).
Indicador	Meta
IE10D - Índice de alcance de objetivos dos convênios e acordos de parcerias firmados pelo TCE/TO: Mede a garantia da efetividade e da conformidade legal da gestão dos convênios e acordos de parcerias formalizados com outros órgãos.	Garantir a efetividade e a conformidade legal de, no mínimo, 90% dos convênios e congêneres em vigência, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Definir prática de gestão de convênios, contemplando: rotinas para planejamento, execução e controle de convênios pelos gerentes de convênios; rotina para prestação de contas dos resultados obtidos pelos gerentes de convênio; rotina para monitoramento da conformidade legal; rotina para monitoramento da gestão dos convênios e apresentação dos resultados (relatórios que atestem os benefícios ao TCE/TO, cooperado, cidadãos, etc); - Definir matriz de competências e plano de treinamento para os gerentes de convênios e congêneres do TCE/TO.	Coordenação de Licitações, Contratos e Convênios (COLCC).
Indicador	Meta
IE10E - Índice de recorrência dos apontamentos e achados nas ações da Corregedoria: Mede recalcitrância nas ações objeto de recomendações anteriores.	Reduzir a menos de 10% a recorrência das ações objeto de recomendações e orientações da Corregedoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Efetuar levantamento de todas as recomendações expedidas desde 2015 e elaborar um plano de monitoramento sistematizado para avaliação do cumprimento das recomendações e orientações; - Estruturar ações sistemáticas para simplificação e otimização dos	Corregedoria (CORREG).

procedimentos do TCE/TO, por meio de recomendações e orientações, conforme descrito na RA-TCE/TO nº 03/2015, no art. 351, X, do Regimento Interno e nas recomendações da RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR nº 01/2014;

- Estruturar prática sistematizada de monitoramento do cumprimento das recomendações e orientações, objeto de correções.

Indicador	Meta
IE10F - Índice de alinhamento da Corregedoria às recomendações da ATRICON: Mede o nível de alinhamento da estrutura e de rotinas da Corregedoria, em relação às recomendações da ATRICON, descritas na RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR nº 01/2014.	Implantar, no mínimo, 90% das ações previstas para a estruturação e atividades da Corregedoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Estruturar a unidade da Corregedoria a partir da RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR nº 01/2014; • Desenvolver ações de fortalecimento do comportamento ético no TCE/TO (adotar práticas de <i>Compliance</i>); • Implementar (planejar, executar e medir) o Plano Anual de Ações da Corregedoria.	Corregedoria (CORREG).
Indicador	Meta
IE10G - Índice de recorrência dos apontamentos e achados nas ações do Controle Interno: Mede recalcitrância nas ações objeto de recomendação anterior.	Reduzir a menos de 5% a recorrência das ações objeto de recomendações e orientações provenientes do Controle Interno, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Efetuar levantamento de todas as recomendações reincidentes desde 2013 e elaborar um plano de monitoramento sistematizado para avaliação do cumprimento das recomendações e orientações; • Estruturar prática sistematizada de monitoramento do cumprimento das recomendações e orientações, objeto de auditorias internas, inspeções e análises processuais.	Diretoria Geral de Controle interno (DIGCIN).
Indicador	Meta
IE10H - Índice de alinhamento do Controle Interno às recomendações da ATRICON: Mede o nível de alinhamento da estrutura e rotinas da Auditoria Interna, em relação às recomendações da ATRICON, descritas na RESOLUÇÃO ATRICON nº 04/2014.	Implantar, no mínimo, 90% das ações previstas para estruturação do Controle Interno, até dezembro de 2021.

Estratégias	Unidade Responsável
Estruturar o Controle Interno, à luz dos princípios da boa governança e da prevenção de riscos nas dimensões: ambiente de Controle Interno, unidade de Controle Interno, atividade de Controle Interno.	Diretoria Geral de Controle interno (DIGCIN).
Indicador	Meta
IE10I - Índice de aplicação das políticas de Gestão de Pessoas: Mede o índice de aplicação das políticas de gestão de pessoas.	Implantar, no mínimo, 90% das políticas de gestão de pessoas, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Criar o Comitê de Gestão de Pessoas; - Criar núcleo de acompanhamento da execução das políticas de gestão de pessoas no âmbito da Diretoria de Recursos Humanos; - Institucionalizar as políticas de gestão de pessoas e sensibilizar os servidores quanto à sua importância; - Diagnosticar programas e projetos para a implantação das políticas de gestão de pessoas; - Implantar Plano de Comunicação para divulgação das Políticas de Gestão de Pessoas.	Diretoria de Recursos Humanos (DIREH).
Indicador	Meta
IE10J - Índice de maturidade da governança de Tecnologia da Informação, a partir do modelo de referência do TCU: Mede o nível de maturidade da Governança de TI, a partir do modelo de referência preconizado pelo TCU.	Alcançar o nível 4 de maturidade de governança de TI, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Aplicar o questionário de diagnóstico da governança de TI proposto pelo TCU; - Identificar lacunas e oportunidades de melhorias e estruturar plano de ação; - Criar grupo de trabalho para a implantação das melhorias, monitoramento e controle das ações previstas.	Diretoria de Informática (DINFO).

5.3.4. Perspectiva: Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE11 - Aprimorar as competências de forma alinhada às estratégias

Descrição do Objetivo

Alinhar as competências de membros e servidores à matriz de competências, visando promover o aumento do desempenho e dos resultados institucionais.

Indicador	Meta
IE11A - Índice de membros capacitados de forma alinhada à matriz de competências: Mede o percentual de membros em exercício que estejam com seus conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas à matriz de competências.	Desenvolver competências alinhadas à matriz de competência em, no mínimo, 70% dos membros em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Contribuir com a construção da Matriz de Competências dos membros, de forma alinhada à Política de Gestão de Pessoas; • Estruturar prática para elaboração do Plano de Capacitação contemplando as lacunas de competência dos membros; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de capacitação; • Modernizar a estrutura física, funcional e tecnológica do Instituto de Contas, incluindo o sistema acadêmico, acervo histórico e documental; • Desenvolver ações para firmar parcerias com outras instituições.	Diretoria Geral do Instituto de Contas (DIGIC).
Indicador	Meta
IE11B - Índice de cumprimento do plano de capacitação dos membros: Mede o percentual de execução do plano de capacitação alinhado à matriz de competência dos membros em exercício.	Executar, no mínimo, 90% do plano de capacitação alinhado à matriz de competência dos membros em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Capacitação contemplando a matriz de competência dos membros; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de capacitação; • Modernizar a estrutura física, funcional e tecnológica do Instituto de Contas, incluindo o sistema acadêmico, acervo histórico e documental; • Desenvolver ações para firmar parcerias com outras instituições.	Diretoria Geral do Instituto de Contas (DIGIC).
Indicador	Meta

IE11C - Índice de servidores capacitados de forma alinhada à matriz de competências: Mede o percentual de servidores em exercício que estejam com seus conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas à matriz de competências.	Desenvolver competências alinhadas à matriz de competência em, no mínimo, 75% dos servidores em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias - Contribuir com a construção da Matriz de Competências dos Servidores, de forma alinhada à Política de Gestão de Pessoas; - Promover ações de alinhamento das práticas de gestão de pessoas às ações do Instituto de Contas (planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação), incluindo a prática de avaliação da efetividade das ações de treinamento (Avaliação de Impacto e/ou Avaliação de Desempenho dos Servidores).	Unidade Responsável Diretoria Geral do Instituto de Contas (DIGIC).
Indicador IE11D - Índice de cumprimento do plano de capacitação dos servidores: Mede o percentual de execução do plano de capacitação alinhado à matriz de competência dos servidores em exercício.	Meta Executar, no mínimo, 90% do plano de capacitação alinhado à matriz de competência dos servidores em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias - Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Capacitação contemplando as lacunas de competência dos servidores; - Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de capacitação; - Desenvolver ações para firmar parcerias com outras instituições.	Unidade Responsável Diretoria Geral do Instituto de Contas (DIGIC).

OE12 - Promover a melhoria do nível de desempenho e a valorização dos servidores

Descrição do Objetivo

Promover ações de desenvolvimento de competências profissionais e gerenciais do servidor para o alcance dos resultados planejados e melhoria da qualidade de vida.

Indicador	Meta
IE12A - Índice global do desempenho dos servidores: Mede a evolução e a melhoria do desempenho dos servidores.	Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores em, no mínimo, 85%, até dezembro de 2021.
Estratégias Implementar a avaliação por competência;	Unidade Responsável Diretoria de Recursos Humanos (DIREH).

- Reformular e implantar o novo modelo de avaliação de desempenho; - Implementar a avaliação de impacto; - Implantar o sistema de trabalho remoto (Teletrabalho).	
Indicador	Meta
IE12B - Índice de Implantação das ações de valorização dos servidores do Tribunal de Contas: Mede o índice de implantação das ações do Programa de Valorização dos Servidores.	Implantar, no mínimo, 90% das ações do Programa de Valorização dos Servidores, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Institucionalizar o Programa de Valorização dos Servidores do Tribunal de Contas; - Implantar plano de sucessão com base em competências e perfil funcional; - Estimular o desenvolvimento das práticas inovadoras no âmbito do TCE; - Promover a valorização dos servidores por meio de um programa de recompensas; - Expandir o Programa de Qualidade de Vida; - Revisar o PCCS com base na meritocracia; - Implantar sistema de lotação e movimentação dos servidores com base em competência e perfil; - Criar instrumento de avaliação da comunicação interna; - Criar Comitê de Relacionamento com os Servidores.	Diretoria de Recursos Humanos (DIREH).
Indicador	Meta
IE12C - Índice de satisfação do clima organizacional: Mede o nível de satisfação dos servidores.	Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação do clima organizacional, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Revisar o instrumento de pesquisa; - Elaborar normativa que formaliza a aplicação da pesquisa e seu desdobramento; - Institucionalizar e divulgar a pesquisa de clima organizacional; - Adequar sistema informatizado para aplicação de pesquisa.	Diretoria de Recursos Humanos (DIREH).
Indicador	Meta
IE12D - Índice de cargos efetivos ocupados: Mede o percentual de cargos efetivos ocupados.	Ocupar, no mínimo, 95% dos cargos efetivos do TCE/TO, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Realizar diagnóstico da força de trabalho qualitativa e quantitativa do TCE/TO; - Criar comissão para elaboração do projeto;	Diretoria de Recursos Humanos (DIREH).

- Realizar licitação de empresa para concretizar o certame, com base em competência e perfil definido;
- Implantar curso de formação com base em competência e perfil definido.

OE13 - Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão**Descrição do Objetivo**

Garantir a disponibilidade da infraestrutura tecnológica e das informações diretamente relacionadas à área fim e meio do TCE/TO, aperfeiçoando as rotinas automatizadas para criar uma base de dados centralizada com informações que possam ser disponibilizadas para diversas finalidades.

Indicador	Meta
IE13A - Índice de satisfação dos usuários de TI: Mede a satisfação dos serviços prestados pela Diretoria de TI, a partir do <i>feedback</i> dos usuários.	Obter, no mínimo, 90% de satisfação dos usuários atendidos pela TI, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Elaborar ferramenta de atendimento e suporte de TI que contemple a pesquisa de satisfação dos usuários; • Padronizar o atendimento da equipe de suporte; • Rever o Acordo de Nível de Serviço (ANS).	Diretoria de Informática (DINFO).
Indicador Estratégico	Meta
IE13B - Índice de reclamações dos usuários de TI: Mede as manifestações espontâneas dos usuários de TI, possibilitando entender suas necessidades, propor mudanças e soluções que satisfaçam de forma efetiva suas expectativas e dar-lhes retorno a respeito das ações realizadas.	Reduzir para menos de 10% as reclamações dos usuários atendidos pela TI, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Elaborar ferramenta de atendimento e suporte de TI; • Tabular as manifestações dos usuários atendidos pela TI; • Implantar o Comitê de Tecnologia da Informação.	Diretoria de Informática (DINFO).
Indicador	Meta
IE13C - Índice de cumprimento do ANS: Avaliar o cumprimento dos Acordos de Níveis de Serviço (ANS) pactuados para a prestação de serviços de TI junto ao Comitê.	Garantir, no mínimo, 85% de cumprimento dos itens acordados no ANS, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável

• Aperfeiçoar ferramenta de atendimento e suporte de TI; • Revisar os acordos e padrões estabelecidos no ANS; • Fortalecer a redundância na infraestrutura para garantir o cumprimento do ANS.	Diretoria de Informática (DINFO).
Indicador IE13D - Índice de projetos com prazo, escopo e qualidade atendidos conforme planejado: Mede o percentual de projetos entregues pela TI que atendam aos requisitos descritos nos planos de projeto, possibilitando atender as expectativas das áreas organizacionais conforme os critérios de tempo, escopo e qualidade planejados.	Meta Garantir, no mínimo, que 90% dos projetos entregues pela TI atendam as expectativas das unidades organizacionais, conforme os critérios de tempo, escopo e qualidade planejados, até dezembro de 2021.
Estratégias • Implantar boas práticas de Governança de TI, conforme modelo de referência adotado; • Implantar o Comitê de TI; • Institucionalizar processos de desenvolvimento de sistemas e de Gestão de Projetos.	Unidade Responsável Diretoria de Informática (DINFO).
Indicador IE13E - Índice de disponibilidade de serviços para usuários internos e externos: Mede o percentual de disponibilidade dos serviços de TI para uso em tempo integral, minimizando as paradas (programadas ou não), a partir da implementação de mecanismos adequados de redundância e tolerância a falhas para cada serviço.	Meta Assegurar, no mínimo, 98% da disponibilidade dos serviços de TI aos usuários internos e externos, até dezembro de 2021.
Estratégias • Assegurar a disponibilidade da rede de dados bem como atualizá-la com equipamentos e <i>softwares</i> aprimorando sua capacidade; • Implantar integralmente a política de segurança da informação; • Aperfeiçoar os mecanismos adequados para redundância e tolerância a falhas para cada serviço.	Unidade Responsável Diretoria de Informática (DINFO).
Indicador IE13F - Índice de segurança dos dados (recuperação de dados): Mede a garantia da segurança das informações, implementando mecanismos de controle e gerenciamento de <i>backups</i> de informações de acordo com as melhores práticas contempladas na Política de Segurança da Informação.	Meta Garantir 100% de segurança e recuperação dos dados inclusos nas cópias de segurança (<i>backups</i>), até dezembro 2021.

Estratégias	Unidade Responsável
Institucionalizar processos de segurança e armazenamento dos dados do TCE/TO.	Diretoria de Informática (DINFO).
Indicador	Meta
IE13G - Índice de disponibilidade de sistemas e bases de dados para usuários internos e externos: Mede a disponibilidade das bases de dados utilizadas pelos sistemas do TCE/TO para uso em tempo integral, minimizando as paradas (programadas ou não) por meio da implementação de mecanismos de redundância e tolerância a falhas adequados, conforme previsto na Política de Segurança da Informação.	Garantir a disponibilidade das bases de dados em, no mínimo, 90% do tempo transcorrido em determinado período, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Atualizar o Banco de Dados; - Implantar integralmente a Política de Segurança da Informação; - Implementar mecanismos de redundância e tolerância a falhas adequados.	Diretoria de Informática (DINFO).

5.3.5. Perspectiva: Orçamento e Finanças

OE14 - Alinhar o Planejamento Orçamentário ao Plano Estratégico

Descrição do Objetivo

Integrar a gestão orçamentária e financeira a gestão estratégica.

Indicador	Meta
IE14A - Índice de aporte de recursos necessários à implantação das ações estratégicas: Mede o percentual de iniciativas estratégicas com recursos orçamentários alocados e em conformidade com o PPA.	Garantir 100% de iniciativas estratégicas com aporte no orçamento e no PPA, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
- Identificar as iniciativas com execução de ações planejadas no período do PPA; - Avaliar disponibilidade orçamentária para execução das atividades planejadas nas iniciativas estratégicas; - Buscar junto ao Executivo e Legislativo a destinação de recursos do orçamento suficiente ao financiamento das necessidades do TCE/TO.	Diretoria Geral de Administração e Finanças (DIGAF).
Indicador	Meta
IE14B - Índice de execução do plano orçamentário: Mede o percentual de execução do plano orçamentário.	Executar anualmente, no mínimo, 97% do plano orçamentário, até dezembro de 2021.

Estratégias	Unidade Responsável
• Implantar modelo de centro de custo; • Aperfeiçoar mecanismos de planejamento e controle da execução orçamentária.	Diretoria de Orçamento, Administração e Finanças (DIOAF).
Indicador	Meta
IE14C - Índice de recursos adicionais ao orçamento: Mede recursos de outras fontes para ações do planejamento estratégico.	Ampliar anualmente, no mínimo, 1% de recursos adicionais no orçamento, até dezembro de 2021.
Estratégias	Unidade Responsável
• Desenvolver ações para captação de recursos de outras fontes.	Diretoria Geral de Administração e Finanças (DIGAF).

ANEXO I – MATRIZ DO NEGÓCIO DA CORREGEDORIA

As Corregedorias dos Tribunais de Contas têm como principal atribuição atuarem na fiscalização interna e de disciplina, com o objetivo de zelar pelo bom funcionamento da instituição, cabendo-lhe a correição permanente dos serviços técnicos e administrativos, conforme atribuições conferidas por lei e atos normativos, salvaguardando as boas práticas a serem adotadas (FREITAS, MILESKI; 2013).

As Corregedorias têm como atribuição realizar inspeções ou correições, contribuindo para que a alta administração adote medidas adequadas para racionalização e otimização dos serviços fiscalizatórios, bem como para a observância da tempestividade e duração razoável das apreciações e julgamentos, servindo de instrumento de eficiência, eficácia e efetividade das ações de controle externo.

DIAGNÓSTICO DA CORREGEDORIA

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	1. Estrutura operacional normatizada; 2. Instalações físicas próprias; 3. Comissões permanentes implantadas para Correições e para Processo Administrativo Disciplinar; 4. Espaço próprio na internet e na intranet para comunicação e interação com partes interessadas; 5. Normas procedimentais para Correições Ordinárias e Extraordinárias; 6. Código de ética de membros e servidores do TCE; 7. Termo de Ajustamento de Conduta e Termo Circunstanciado Administrativo implantados; 8. Prática adotada para investigação preliminar no juízo de admissibilidade.	1. Ausência de estrutura de pessoal própria, sobretudo do quadro efetivo; 2. Inexistência de normas específicas; 3. Carência de normas regimentais; 4. Falta de alerta automático nos sistemas informatizados; 5. Limitação técnica para a construção de indicadores no curso das correições; 6. Carência de recomendações e orientações; 7. Deficiência na divulgação dos serviços e resultados da Corregedoria; 8. Falta de plano anual de ações das atividades continuadas da Corregedoria.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA CORREGEDORIA

• MISSÃO:

Contribuir para o aprimoramento da governança e gestão do TCE/TO, mediante orientação, controle e disciplina dos procedimentos técnicos e da atuação profissional e ética.

• VISÃO DE FUTURO:

Ser reconhecida como instrumento de eficiência, eficácia e efetividade das ações de Controle Externo em benefício da sociedade.

• VALORES:

- **Aprimoramento Constante** – Pugnar por melhores práticas de gestão.
- **Qualidade e Agilidade** - Atuar com vistas à obtenção tempestiva de excelentes resultados.
- **Gestão Compartilhada** - Incentivar a participação dos agentes públicos do TCE/TO em projetos e ações da Instituição.
- **Equidade** – Orientar-se pelos critérios de justiça, igualdade e impessoalidade.
- **Transparência** – Dar conhecimento à sociedade, de forma clara e acessível, das ações a cargo da Corregedoria e dos correspondentes resultados.
- **Ética** - Fomentar o comportamento ético de membros e servidores do TCETO.

DIRETRIZES GERAIS

Em 2013, a ATRICON realizou um diagnóstico decorrente do Projeto de Qualidade e Agilidade do Controle Externo, que possibilitou a identificação de oportunidades de melhoria no que diz respeito à efetividade da atuação das Corregedorias no âmbito dos Tribunais de Contas.

A partir dos resultados globais do diagnóstico, foram definidos parâmetros nacionais uniformes para orientar a atuação dessas unidades, visando maior efetividade e alinhamento aos seus objetivos, com reflexo na melhoria do papel institucional dos Tribunais de Contas e na busca por maior eficiência, eficácia e efetividade das ações de controle externo.

As orientações para estruturação das Corregedorias foram publicadas nas Diretrizes de Controle Externo 3501/ATRICON-CCOR nº 3501/2104 – Corregedorias: Instrumentos de Eficiência, Eficácia e Efetividade dos Tribunais de Contas (anexo único da Resolução Conjunta ATRICON-CCOR nº 01/2014), com o objetivo de implementar e fortalecer as Corregedorias dos Tribunais de Contas, com o propósito de promover o aperfeiçoamento ético de seus membros e servidores.

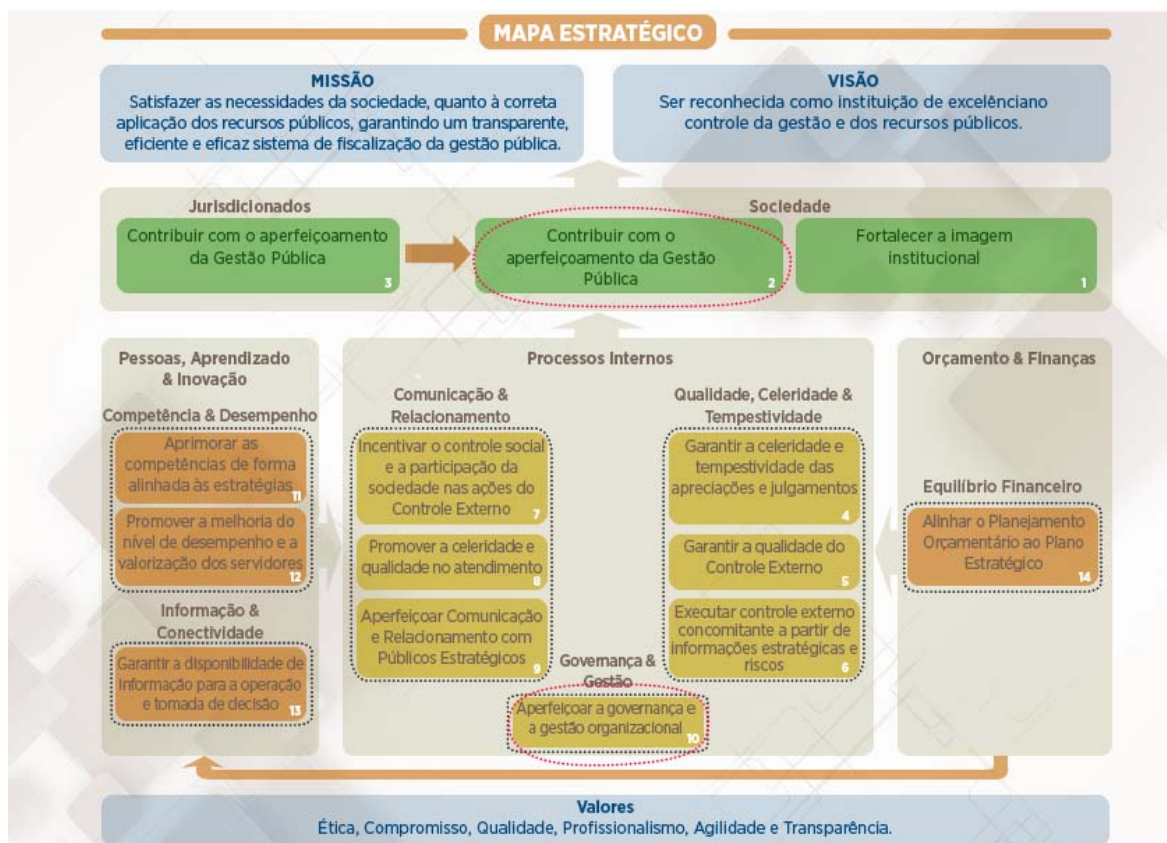
A seguir são transcritas as diretrizes preconizadas pela ATRICON (2014):

8. Os Tribunais de Contas do Brasil fortalecerão suas Corregedorias, no sentido de torná-las instrumentos de eficiência, eficácia e efetividade das ações de controle externo, observando, para tanto, as diretrizes indicadas nos itens seguintes, no que couber.
9. Incorporar, no plano estratégico do Tribunal, iniciativas voltadas ao aprimoramento dos processos de trabalho e de fomento ao comportamento ético, com aferição periódica de resultados.
10. Instituir Matriz de Negócio da Corregedoria (missão, visão, valores).
11. Elaborar plano de ação da Corregedoria a partir dos objetivos estratégicos da instituição, relacionados ao aprimoramento dos processos de trabalho e ao fomento do comportamento ético.
12. Instaurar procedimentos destinados à apuração da competência para indicação de Conselheiro, no caso de vacância, e, após a nomeação, à análise do preenchimento dos requisitos legais e constitucionais para a posse, expedientes a serem submetidos à deliberação do Órgão Pleno dos Tribunais de Contas.
13. Disponibilizar instalações próprias à Corregedoria, desvinculadas do gabinete do Corregedor, com adequada estrutura de funcionamento.
14. Disponibilizar infraestrutura para funcionamento das comissões processantes.
15. Disponibilizar espaço próprio na intranet e na internet para divulgação de informações afetas à Corregedoria.

16. Implementar sistemas informatizados que possibilitem o gerenciamento de processos pela Corregedoria.
17. Disponibilizar equipe própria de pessoal à Corregedoria, pertencente majoritariamente ao quadro efetivo, com lotação permanente no setor, em número adequado ao atendimento de suas demandas.
18. Promover a capacitação dos servidores lotados nas Corregedorias, especialmente por meio do Instituto Rui Barbosa.
19. Elaborar instrumento normativo colegiado, em normativa própria, na qual sejam definidas as atribuições da Corregedoria.
20. Normatizar os procedimentos de Corregedoria em regramento próprio.
21. Elaborar normativa própria relativa às comissões processantes.
22. Regular os procedimentos de correição ordinária e extraordinária, sugerindo-se a adoção das diretrizes estabelecidas no modelo definido pelo CCOR (em anexo).
23. Adotar formalmente Código de Ética para membros e servidores, observado o regime jurídico de cada categoria (LOMAN para os primeiros e estatutos funcionais gerais para os últimos), com preferência para a utilização do modelo aprovado pela Assembleia-geral da ATRICON no Congresso de Belém-PA, em 2011, no caso do CE aplicável aos servidores.
24. Definir metas e indicadores de desempenho da Corregedoria quanto a:
 - a) realização de correições ordinárias;
 - b) cumprimento de recomendações/orientações;
 - c) controle de prazos.
25. Adotar o controle eletrônico de prazos, utilizando a emissão de alertas automáticos.
26. Disponibilizar relatórios gerenciais na internet.
27. Realizar, no mínimo, uma correição ordinária por ano nas unidades do TC, incluindo os gabinetes dos membros, para a aferição da regularidade, da eficiência, da eficácia e da efetividade dos procedimentos.
28. Instituir comissão permanente de correições e viabilizar aos seus integrantes capacitação sobre a matéria.
29. Adotar, a partir dos achados da correição, os instrumentos das recomendações, orientações, e determinações e sugestões de melhoria de desempenho, a serem divulgadas em espaço próprio na intranet.
30. Realizar investigação preliminar, previamente à instauração de procedimento disciplinar formal, quando os elementos indicativos da prática de infração forem frágeis.

31. Instituir comissões processantes permanentes, integradas por servidores do quadro efetivo.
32. Promover a capacitação das comissões permanentes em direito disciplinar.
33. Regulamentar o procedimento disciplinar no âmbito interno.
34. Utilizar o Termo de Ajustamento de Conduta como meio alternativo às sindicâncias acusatórias e aos processos administrativos disciplinares, no caso de infrações leves.
35. Adotar o Termo Circunstanciado Administrativo para a apuração de casos de extravio ou dano aos bens públicos ou particulares, sob a responsabilidade da Administração Pública, ocorridos em repartições públicas, de valor reduzido, quando ausentes dolo e má-fé.

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS



Sociedade

OE02	Ampliar a efetividade das ações de Controle Externo.
IE02B	Índice de recolhimento de multas por valor global.
Meta	Aumentar o percentual de recolhimento das multas para 7%, até dezembro de 2021.
Estratégias	Estruturar prática para fiscalização e controle das decisões de aplicação de multas.

Sociedade

OE02	Ampliar a efetividade das ações de Controle Externo.
IE02C	Índice de recolhimento de débito: Mede o percentual de recolhimento dos valores de débitos imputados.
Meta	Aumentar o percentual de recolhimento das multas para 7%, até dezembro de 2021.
Estratégias	- Garantir o encaminhamento tempestivo de todas as certidões de decisão para cobrança judicial, obedecendo a ordem cronológica das decisões; - Firmar convênio com Municípios para efetuar a cobrança administrativa dos débitos (fase administrativa); - Implantar parcelamento de débitos online (fase administrativa); - Fiscalizar a contabilização dos direitos a receber (débitos imputados) nos balanços das Unidades Jurisdicionadas; - Estruturar prática para fiscalização e controle das decisões imputativas de débitos.

Processos Internos

OE10	Aperfeiçoar a governança e a gestão organizacional.
IE10E	Índice de recorrência dos apontamentos e achados nas ações da Corregedoria.
Meta	Reduzir a menos de 10% a recorrência das ações objeto de recomendações e orientações da Corregedoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Efetuar levantamento de todas as recomendações expedidas desde 2015 e elaborar um plano de monitoramento sistematizado para avaliação do cumprimento das recomendações e orientações; • Estruturar ações sistemáticas para simplificação e otimização dos procedimentos do TCE-TO, por meio de recomendações e orientações, conforme descrito na RA 03/2015, no art. 351, X, do Regimento Interno e nas recomendações RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR 01/2014; • Estruturar prática sistematizada de monitoramento do cumprimento das recomendações e orientações, objeto de correções.

Processos Internos

OE10	Aperfeiçoar a governança e a gestão organizacional.
IE10F	Índice de alinhamento da Corregedoria às recomendações da Atricon.
Meta	Implantar no mínimo de 90% das ações previstas para a estruturação e atividades da Corregedoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Estruturar a unidade da Corregedoria a partir da RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR 01/2014; • Desenvolver ações de fortalecimento do comportamento ético no TCE-TO (adotar práticas de Compliance); • Implementar (planejar, executar e medir) Plano Anual de Ações da Corregedoria.

ANEXO II – MATRIZ DO NEGÓCIO DA OUVIDORIA

Ao atuarem como órgãos de fiscalização e de verificação da correta e adequada aplicação dos recursos públicos, os Tribunais de Contas devem valer-se de sistemas de Ouvidorias como instrumento de promoção ao combate à corrupção e de estímulo ao controle social, tornando-se um importante mecanismo de controle, avaliação e aperfeiçoamento da gestão pública (FREITAS, MILESKI; 2013).

Nesse contexto, as Ouvidorias devem estruturar-se para o recebimento de notícias de irregularidades com o objetivo de colaborar no controle e avaliação da gestão pública, bem como acolher sugestões de aprimoramento, críticas ou reclamações a respeito dos serviços prestados. Adicionalmente, devem estar preparadas para contribuir com a transparência, servindo de canal de comunicação e relacionamento com a sociedade no atendimento de pedidos de acesso à informação, conforme previsto pela legislação vigente.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA OUVIDORIA

- MISSÃO:

Atender as demandas da sociedade e jurisdicionados e contribuir com as resoluções de reclamações e denúncias relacionados a aplicação dos recursos públicos.

- VISÃO DE FUTURO:

Ser reconhecida como um instrumento de cidadania e de combate a corrupção, contribuindo para Administrações Públicas mais justas e responsáveis com o interesse público.

DIRETRIZES GERAIS

O diagnóstico promovido em 2013 pela ATRICON, proveniente do Projeto de Qualidade e Agilidade do Controle Externo, identificou oportunidades de melhorias para o aperfeiçoamento dos sistemas de Ouvidoria dos Tribunais de Contas.

A partir dos resultados do diagnóstico foram definidas orientações para a uniformização dos procedimentos, visando o fortalecimento da transparência e da imagem dos Tribunais de Contas, como indispensáveis à efetivação da cidadania, por meio de suas Ouvidorias.

As diretrizes propostas têm por objetivo contribuir para que os Tribunais de Contas alcancem um padrão mínimo de estrutura de suas Ouvidorias e uniformizem seus procedimentos, garantindo o amplo acesso do cidadão às informações de gestão das Cortes de Contas, respeitando as características das áreas de jurisdição de cada Corte.

As orientações para estruturação das Ouvidorias foram publicadas nas Diretrizes de Controle Externo ATRICON/CCOR nº 3101/2014 – Ouvidorias: Instrumentos de Interação dos Tribunais de Contas do Brasil com a Sociedade (anexo único da Resolução Conjunta ATRICON/CCOR nº 02/2014):

A seguir, são transcritas as diretrizes preconizadas pela ATRICON, que têm por objetivo implementar e fortalecer as Ouvidorias dos Tribunais de Contas, tornando-as efetivos canais de comunicação com a sociedade:

9. Os Tribunais de Contas do Brasil fortalecerão suas ouvidorias no sentido de torná-las efetivos instrumentos de interação com a sociedade, favorecendo as ações de controle externo, observando, para tanto, as diretrizes indicadas nos itens seguintes, no que couber.
10. Instituir a ouvidoria por ato normativo próprio.
11. Vincular a ouvidoria à Presidência, para fortalecimento do processo de governança a partir das informações providas pela sociedade.
12. Designar o ouvidor pelo Presidente do órgão, após deliberação do Tribunal Pleno, dentre Conselheiros, Conselheiros substitutos e servidores efetivos.
13. Dotar as ouvidorias de instalações próprias, de fácil acesso ao público externo, com adequada infraestrutura para funcionamento (exemplo: sinalização, computador, telefone, acesso à internet, material de divulgação).
14. Disponibilizar, às ouvidorias, equipe própria de pessoal, preferencialmente integrada por servidores efetivos, com conhecimentos sobre administração pública e o sistema Tribunal de Contas, em número adequado ao atendimento de suas demandas.
15. Promover a capacitação dos servidores lotados nas ouvidorias, especialmente por meio do Instituto Rui Barbosa, para atuarem nas atividades de Ouvidoria.
16. Dotar as ouvidorias de estrutura virtual para atendimento e divulgação de informações e resultados.
17. Incluir no Plano Estratégico, iniciativas de controle social e transparência, tornando as ouvidorias efetivos canais de comunicação com a sociedade.
18. Instituir Matriz de Negócio da ouvidoria (Missão, Negócio, Pessoas e Equipamentos).
19. Elaborar plano de ação da ouvidoria a partir dos objetivos estratégicos da instituição relacionados ao controle social e transparência.

20. Definir metas e indicadores de desempenho quanto a:

- a) prazo de atendimento;
- b) satisfação do usuário;
- c) atuação em eventos de estímulo ao controle social e transparência;
- d) quantidade de pessoas capacitadas nos eventos de estímulo ao controle social e transparência.

21. Elaborar o fluxograma de suas atividades.

22. Promover sensibilização interna sobre a importância da comunicação e da cultura da transparência.

23. Estabelecer manuais de rotinas internas contendo, no mínimo:

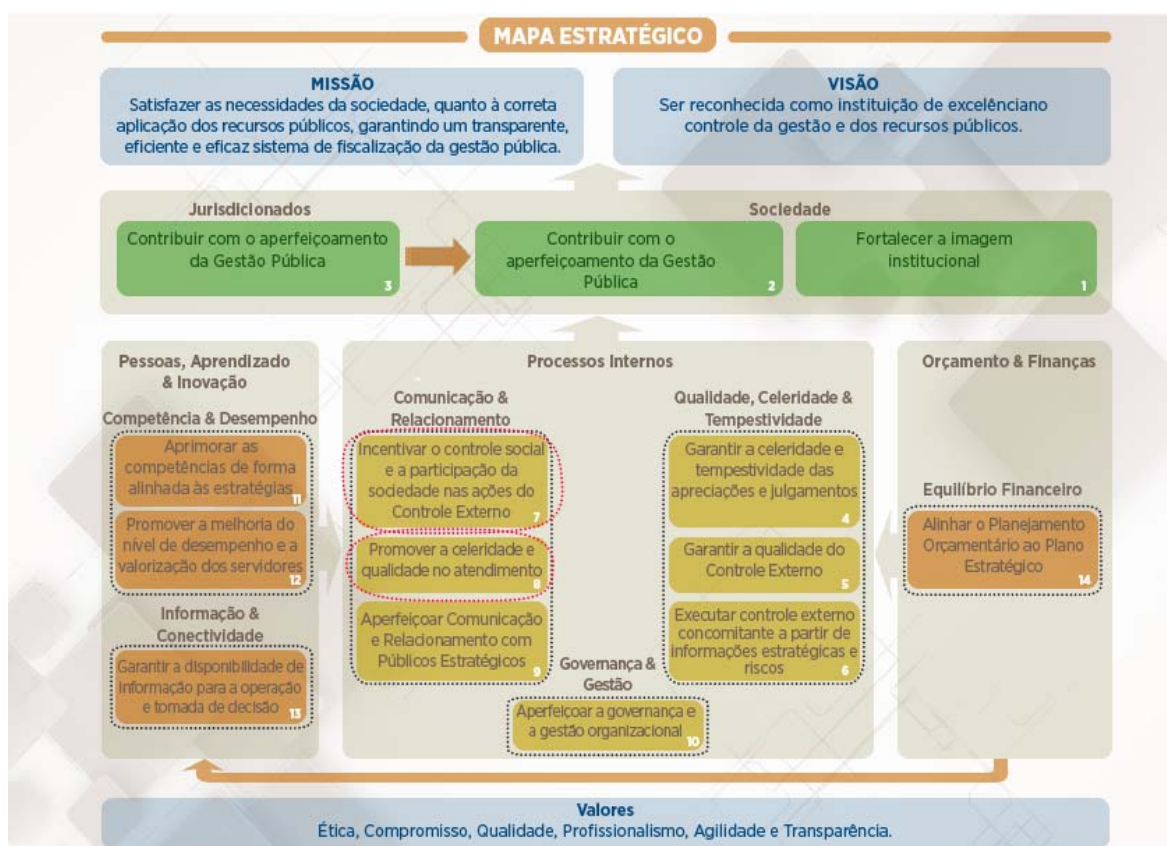
- a) conceitos;
- b) princípios;
- c) canais de comunicação;
- d) classificação das demandas quanto à natureza;
- e) procedimentos para atendimento com prazo de resposta;
- f) procedimentos para elaboração de relatórios estatísticos;
- g) procedimentos de elaboração de relatórios analíticos com proposições de melhorias, visando práticas mais eficientes e resultados mais eficazes na fiscalização da coisa pública;

21. Elaborar Carta de Serviços ao Cidadão.

25. Cumprir as determinações da LAI (Lei n.º 12.527/2011) ofertando à sociedade informações e dados de sua gestão, em busca da efetivação da transparência e do direito de acesso à informação.

26. Observar a Resolução Normativa ATRICON n.º 01/2013.

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS



Processos Internos

OE07	Incentivar o controle social e a participação da sociedade nas ações de controle externo.
IE07B	Índice de denúncias recebidas pela Ouvidoria.
Meta	Aumentar, anualmente, em 100% a quantidade de denúncias recebidas pela Ouvidoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Implantar Ouvidoria itinerante; • Realizar ação educativa e de orientação para o fortalecimento da gestão participativa, do Controle Social e da transparência pública; • Realizar campanha publicitária da Ouvidoria do TCE-TO, com ações de incentivo à denúncia, incluindo publicações e informativos; • Criar o Mapa da Transparência; • Criar Mapa do Controle Social.

Processos Internos

OE08	Promover a celeridade e qualidade no atendimento.
IE08B	Índice geral de satisfação dos cidadãos com os atendimentos da Ouvidoria.
Meta	Alcançar 70% de satisfação dos cidadãos com o atendimento da Ouvidoria, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Reestruturar e modernizar a Ouvidoria do TCE-TO, de forma alinhada às recomendações da Atricom (RESOLUÇÃO CONJUNTA ATRICON-CCOR 02/2014) e a legislação pertinente; • Qualificar a gestão para o acolhimento das manifestações dos cidadãos.

Processos Internos

OE08	Promover a celeridade e qualidade no atendimento.
IE08C	Índice de pedidos de acesso a Informação Respondidos dentro do prazo da Lei.
Meta	Atender 95% das solicitações de pedidos de informação atendidas nos prazos legais, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Promover treinamento interno sobre a Lei de Acesso à Informação; • Implantação do Sistema e-Sic do Governo Federal.

ANEXO III – POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS

INTRODUÇÃO

A Política de Gestão de Pessoas tem o objetivo de formalizar as diretrizes para a adoção de práticas que promovam o crescimento das pessoas e equipes, por meio da criação de condições para que se desenvolvam profissionalmente e humanamente, fortalecendo o comprometimento e o engajamento aos resultados organizacionais.

Adicionalmente, ações de valorização das pessoas devem ser previstas, voltadas ao seu desenvolvimento, bem-estar e satisfação, a partir da manutenção de um ambiente favorável ao crescimento individual e profissional, bem como da promoção de um clima organizacional participativo e agradável, que resulte na melhoria do desempenho coletivo e institucional.

Nesse contexto, a gestão de pessoas passa a ter uma conotação diferenciada no âmbito da administração pública, onde os elementos e subsistemas sejam fortalecidos e integrados às estratégias e decisões da alta administração, tornando o reconhecimento das pessoas um valor central para a organização.

Por fim, destaca-se o imperativo que a gestão estratégica de pessoas tenha como principais vetores para sua efetiva implementação, a alta administração, a estruturação e fortalecimento da área de gestão de pessoas e a liderança em geral, onde o patrocínio, o envolvimento e o comprometimento da administração superior com as ações a serem desenvolvidas torna-se um requisito essencial para a legitimidade das ações previstas.

COMPROMISSOS INSTITUCIONAIS AOS PRINCÍPIOS PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NO TCE/TO:

- 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. adotar ações de orientação ao 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 planos gerenciais e individuais de desenvolvimento;
- VII. adotar mecanismos de avaliação de desempenho com foco em competências que possibilitem o desenvolvimento profissional, bem como a progressão/promoção funcional a partir de critérios claros e objetivos;
- VIII. adotar 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. adotar ações para seleção de novos servidores com foco nas competências profissionais de forma a atender as necessidades organizacionais;
- XI. estimular a realização de 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 unidade, para que sua adaptação ao novo espaço ocupacional se dê de forma harmoniosa;
- XIII. adotar ações que ofereçam apoio ao servidor que apresentar dificuldade de adaptação funcional (com base no diagnóstico das causas);
- XIV. estimular a constante melhoria dos processos e práticas de gestão de pessoas, estimulando o alcance de resultados e um desempenho superior;
- XV. primar pela transparência, eficiência, eficácia e efetividade na gestão de pessoas em todas as instâncias da organização.

RESPONSABILIDADES GERAIS

A partir desses princípios institucionais, são instituídas as seguintes responsabilidades aos líderes 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 responsável pela 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 TCE/TO se compromete a promover programas de desenvolvimento de competências de liderança e gestão, bem como adotar a prática de serviços de consultoria interna para auxiliá-lo no desempenho de suas atividades.

Por outro lado, são instituídas as seguintes responsabilidades aos servidores no que se refere à gestão de pessoas:

- I. empenhar-se para a concretização do propósito da unidade e da instituição;
- 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 institucionais;
- VII. contribuir para a implementação da política de gestão de pessoas do Tribunal.

DIRETRIZES GERAIS

O TCE/TO se compromete a promover programas de desenvolvimento de competências profissionais e serviços de consultoria interna, bem como a desenvolver ações para a promoção da qualidade de vida e de saúde e segurança do trabalho.

As diretrizes gerais adotadas para a Política de Gestão de Pessoas considerou os resultados obtidos, proposições de melhoria e orientações provenientes do Programa de Qualidade e Agilidade do Controle Externo.

A seguir, são apresentados os principais compromissos assumidos pelo TCE/TO quando da adoção de um modelo de gestão estratégica de pessoas:

1. 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, sendo de competência do Conselheiro Presidente, regulamentar o funcionamento do Comitê;
2. instituição de política e implantação de um modelo de gestão de pessoas com ênfase em competência;
3. instituição e implantação de plano de cargos, funções, carreiras e salários para os servidores baseado em competência, formalizado por lei específica;
4. adoção de prática para o dimensionamento prévio da necessidade de pessoal por unidade, considerando as competências institucionais da unidade, o perfil exigido para cada função e o quantitativo necessário para atendimento às demandas;
5. adoção de prática para definição de cargos e funções para todas as unidades de trabalho, considerando as competências institucionais da unidade e necessidades de cada unidade;
6. adoção de prática para lotação e movimentação interna, considerando o alinhamento de competências do servidor aos requisitos do cargo, conforme perfil pré-definido;
7. adoção de critérios para lotação dos servidores aprovados em concurso público, a partir do atendimento ao dimensionamento do quadro de pessoal;
8. adoção de programa de treinamento e ambientação para os servidores recém-admitidos, com critérios claros e objetivos para avaliação do estágio probatório;
9. adoção de prática e critérios para escolha das lideranças, considerando as competências do servidor para o desempenho da função, conforme perfil pré-estabelecido;
10. instituição de critérios para ocupação de funções de confiança exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo;

11. instituição de critérios para ocupação dos cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinando-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento;
12. instituição e implantação de prática de gestão do desempenho com foco em gestão por competências e resultados obtidos, servindo de critério para desenvolvimento na carreira;
13. adoção de critérios para acréscimo remuneratório variável baseado na produtividade do servidor, devidamente aferida a partir de critérios objetivos e mensurados a partir da avaliação do desempenho baseada em competências e resultados;
14. adoção de prática para planejamento, monitoramento e controle de programas de capacitação permanentes para servidores, líderes e membros da administração superior, conforme baseado em competências;
15. adoção de instrumento para que os gestores e servidores requeiram capacitação individual ou coletiva voltada ao aperfeiçoamento de suas competências, conforme perfil de função exercida, a serem submetidas à análise e parecer da Diretoria de Recursos Humanos e aprovação do Comitê de Gestão de Pessoas;
16. adoção de programa e critérios para reconhecimento funcional, como premiações para boas práticas e destaques de trabalhos técnicos;
17. adoção de prática para pesquisa regular de clima organizacional, com monitoramento dos resultados e plano de ação para aperfeiçoamento de sua atuação;
18. formalização, instituição e implantação de política de saúde e qualidade de vida no trabalho, contemplando, no mínimo:
 - a) obrigatoriedade de realização de exames periódicos, ao menos uma vez por ano, contemplando ações de estímulo à realização de exames e ao controle anual de glicemia;
 - b) adoção de prática para acompanhamento, individualizado, das condições gerais de saúde dos servidores;
 - c) atendimento médico, odontológico e psicológico;
 - d) assistência à saúde mental dos servidores que apresentem necessidades específicas;
 - e) promoção e incentivo à prática de esportes;
 - f) realização de palestras e campanhas preventivas, tais como vacinação, doação de sangue, tabagismo, prevenção ao câncer de mama e próstata, hipertensão e diabetes;
 - g) programa de preparação para a aposentadoria.

Para garantir os compromissos institucionais e implantar a Política de Gestão de Pessoas no Tribunal de Contas, a Diretoria de Recursos Humanos e a Diretoria Geral do Instituto de Contas passam a exercer um papel essencial, de forma a garantir a efetiva implantação das diretrizes gerais:

DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

Compete à Diretoria de Recursos Humanos contribuir com a coordenação e garantia efetiva implantação das práticas inerentes à Política de Gestão de Pessoas no TCE/TO.

Em sua atuação, são apresentados a seguir as principais bases de atuação da Diretoria de Recursos Humanos e as Coordenadorias sob sua subordinação.

DIAGNÓSTICO DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	1. <i>Melhoria salarial;</i> 2. <i>Participação de servidores efetivos em cargos estratégicos;</i> 3. <i>Carga horária de seis horas;</i> 4. <i>Políticas de Benefícios;</i> 5. <i>Programa de incentivo ao estudante acadêmico;</i> 6. <i>Empenho da administração por melhorias para os servidores;</i> 7. <i>Programa de qualidade de vida para os servidores;</i> 8. <i>Confiança na gestão;</i> 9. <i>Relações interpessoais harmônicas;</i> 10. <i>Qualificação do servidor;</i> 11. <i>Serviço médico adequado;</i> 12. <i>Incentivo à qualificação profissional - bolsa de estudo;</i> 13. <i>Ambiente de trabalho.</i>	1. <i>Programa de desenvolvimento dos servidores não atende as áreas de gestão e administração;</i> 2. <i>Falta de continuidade do programa de desenvolvimento de competências de liderança e gestão para os servidores;</i> 3. <i>Falta disseminação da missão, visão, valores, estratégias e objetivos do TCE-TO;</i> 4. <i>Falta de assiduidade e não comprometimento com o trabalho por parte de alguns servidores;</i> 5. <i>Quantidade insuficiente de servidores efetivos no quadro de pessoal;</i> 6. <i>Perfil do servidor inadequado para o exercício de determinadas atividades;</i> 7. <i>Pouco incentivo a qualificação a nível de conclusão de escolaridade superior exigido a sua investidura no cargo;</i> 8. <i>Dificuldade de relacionamento interpessoal entre servidores;</i> 9. <i>Processo de escolha de lideranças não analisa o perfil e competência dos servidores;</i>

	10. <i>Falta de especialistas nas áreas de psicologia e assistência social no quadro de servidores efetivos;</i> 11. <i>Comportamentos e atitudes inadequados para o ambiente de trabalho;</i> 12. <i>Falta de conhecimento das normas do TCE-TO por parte de alguns servidores;</i> 13. <i>Falta de habilidades e conhecimentos de alguns servidores quanto a função que ocupa.</i>
--	--

IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA DIRETORIA DE RECURSOS HUMANOS

• NEGÓCIO:

Pessoas

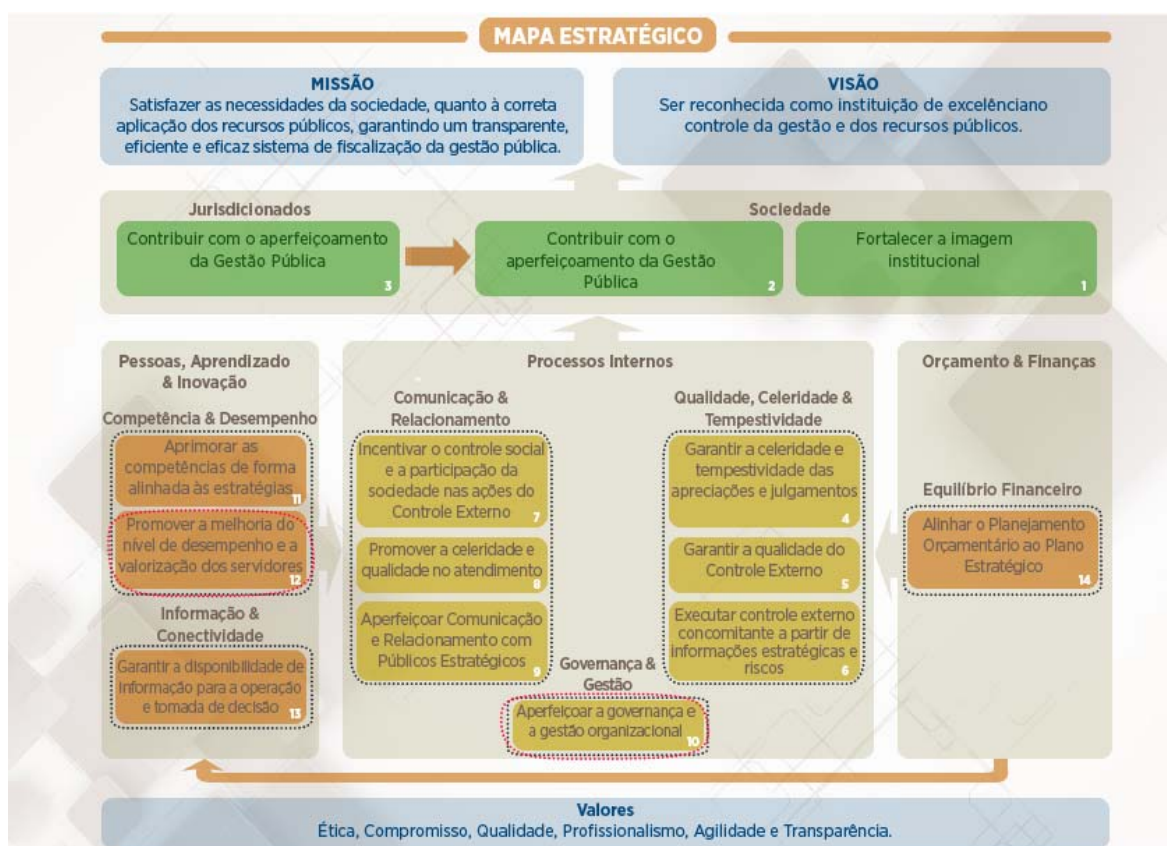
• MISSÃO:

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

• VISÃO DE FUTURO:

Ser reconhecida pelo desenvolvimento das práticas de gestão e valorização de pessoas.

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS



Processos Internos

OE10	Aperfeiçoar a governança e a gestão organizacional.
IE10I	Índice de aplicação das políticas de Gestão de Pessoas.
Meta	Implantar, pelo menos, 90% das políticas de gestão de pessoas, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Criar o comitê de gestão de pessoas; • Criar núcleo de acompanhamento da execução das políticas de gestão de pessoas no âmbito da Diretoria de Recursos Humanos; • Institucionalizar as políticas de gestão de pessoas e sensibilizar os servidores quanto à sua importância; • Diagnosticar programas e projetos para a implantação das políticas de gestão de pessoas; • Implantar Plano de Comunicação para divulgação das Políticas de Gestão de Pessoas.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE12	Promover a melhoria do nível de desempenho e a valorização dos servidores.
IE12A	Índice global do desempenho dos servidores.
Meta	Promover a melhoria do nível de desempenho dos servidores em, no mínimo, 85%, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Implementar a avaliação por competência; • Reformular e implementar novo modelo de avaliação de desempenho; • Implementar a avaliação de impacto; • Implantar o sistema de trabalho remoto (Teletrabalho).

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE12	Promover a melhoria do nível de desempenho e a valorização dos servidores.
IE12B	Índice de Implantação das ações de valorização dos servidores do Tribunal de Contas.
Meta	Alcançar, no mínimo, 90% de implantação das ações do Programa de Valorização do Tribunal de Contas, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Institucionalizar o Programa de Valorização dos Servidores do Tribunal de Contas; • Implantar plano de sucessão com base em competências e perfil funcional; • Estimular o desenvolvimento das práticas inovadoras no âmbito do TCE; • Promover a valorização dos servidores por meio de um programa de recompensas; • Expandir o programa de qualidade de vida; • Revisar o PCCS com base na meritocracia; • Implantar sistema de lotação e movimentação dos servidores com base em competência e perfil; • Criar instrumento de avaliação da comunicação interna; • Criar Comitê de Relacionamento com os Servidores.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE12	Promover a melhoria do nível de desempenho e a valorização dos servidores.
IE12C	Índice de satisfação do clima organizacional.
Meta	Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação do clima organizacional, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Revisar instrumento de pesquisa; • Elaborar normativa que formaliza a aplicação da pesquisa e seu desdobramento; • Institucionalizar e divulgar a pesquisa de clima organizacional; • Adequar sistema informatizado para aplicação de pesquisa.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE12	Promover a melhoria do nível de desempenho e a valorização dos servidores.
IE12D	Índice de cargos efetivos ocupados.
Meta	Ocupar, no mínimo, 95% dos cargos efetivos ocupados, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Realizar diagnóstico da força de trabalho qualitativa e quantitativa do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins; • Criar comissão para elaboração do projeto; • Realizar licitação de empresa para concretizar o certame, com base em competência e perfil definido; • Implantar curso de formação com base em competência e perfil definido.

DIRETORIA GERAL DO INSTITUTO DE CONTAS

Considerando a alta complexidade dos temas relacionados às atividades de controle externo, seja no âmbito dos Tribunais de Contas, bem como no escopo dos jurisdicionados, que envolvem várias áreas do conhecimento, o papel das Escolas de Contas torna-se de extrema relevância. Além disso, as Escolas de Contas têm o desafio de preparar os cidadãos para o exercício do controle social, familiarizando-o com os assuntos pertinentes ao uso adequado dos recursos públicos, possibilitando que ele exerça sua cidadania e contribua de forma adequada às ações de fiscalização do controle externo desempenhadas pelos Tribunais de Contas.

Em linhas gerais, as Escolas de Contas têm por finalidade promover a educação, com vistas a capacitar agentes públicos para a boa administração, contemplando ações de cunho preventivo para uma adequada utilização dos recursos públicos. Com isso, as escolas de gestão pública podem ser vistas como organismos especializados, concebidos com o propósito de promover a capacitação e qualificação de pessoas direta ou indiretamente relacionada à administração pública, essencialmente na forma de ensino e pesquisa (BERGUE; 2011).

Nesse contexto, o Instituto de Contas tem atribuições específicas, incluindo a sua contribuição no desenvolvimento de competências dos servidores do TCE/TO, bem como na qualificação dos jurisdicionados no exercício de suas funções e na preparação da sociedade para o exercício do controle social, a partir da estruturação e gestão de programas de capacitação específicos voltados para esses públicos.

Em relação à sua atuação, há um amplo espectro de atuação a ser explorado, seja de forma independente ou mediante convênios, bem como nas modalidades presencial, a distância ou híbrida, conforme apresentado por Bergue (2011):

- a) cursos de capacitação técnica e gerencial;
- b) cursos de extensão e de especialização;
- c) ciclos de seminários e palestras;
- d) grupos permanentes de estudo e pesquisa;
- e) programas de interação com demais setores da sociedade;
- f) programas de produção intelectual (artigos, livros, cadernos de estudo e publicações em geral);
- g) incentivo à qualificação dos quadros docente.

Para que tenha efetividade em suas ações, a estruturação e oferta de cursos estrutura-se para um processo de produção de ações de educação, baseado em estágios fundamentais conforme proposto por Meneses (2010 apud BERGUE, 2011), composto, basicamente, pelo diagnóstico das necessidades de capacitação, estruturação de planos e programas de ações de educação, execução e controle das ações previstas, e avaliação das ações

executadas.

DIAGNÓSTICO DA DIRETORIA GERAL DO INSTITUTO DE CONTAS

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	1. Confiança na gestão; 2. Relações interpessoais harmônicas (bom clima organizacional); 3. Qualificação interna dos servidores; 4. Autoestima do servidor; 5. Incentivo à qualificação profissional (bolsa de estudo - graduação, mestrado, doutorado - cursos de especialização, capacitação, participação em congressos, seminários, visitas técnicas); 6. Ambiente de trabalho (estrutura física); 7. Educação à distância; 8. Qualificação dos instrutores.	1. Estrutura organizacional; 2. Ambiente de trabalho (estrutura tecnológica, mobiliário); 3. Site do ISCON; 4. Número de bolsas concedidas limitadas ao total de servidores efetivos; 5. Recursos limitados para pagamento de auxílio bolsa; 6. Falta de conhecimento das normas do TCE-TO por parte de alguns servidores; 7. Descontinuidade dos programas de desenvolvimento de lideranças.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL DA DIRETORIA GERAL DO INSTITUTO DE CONTAS

- **NEGÓCIO:**

Produção de Conhecimento

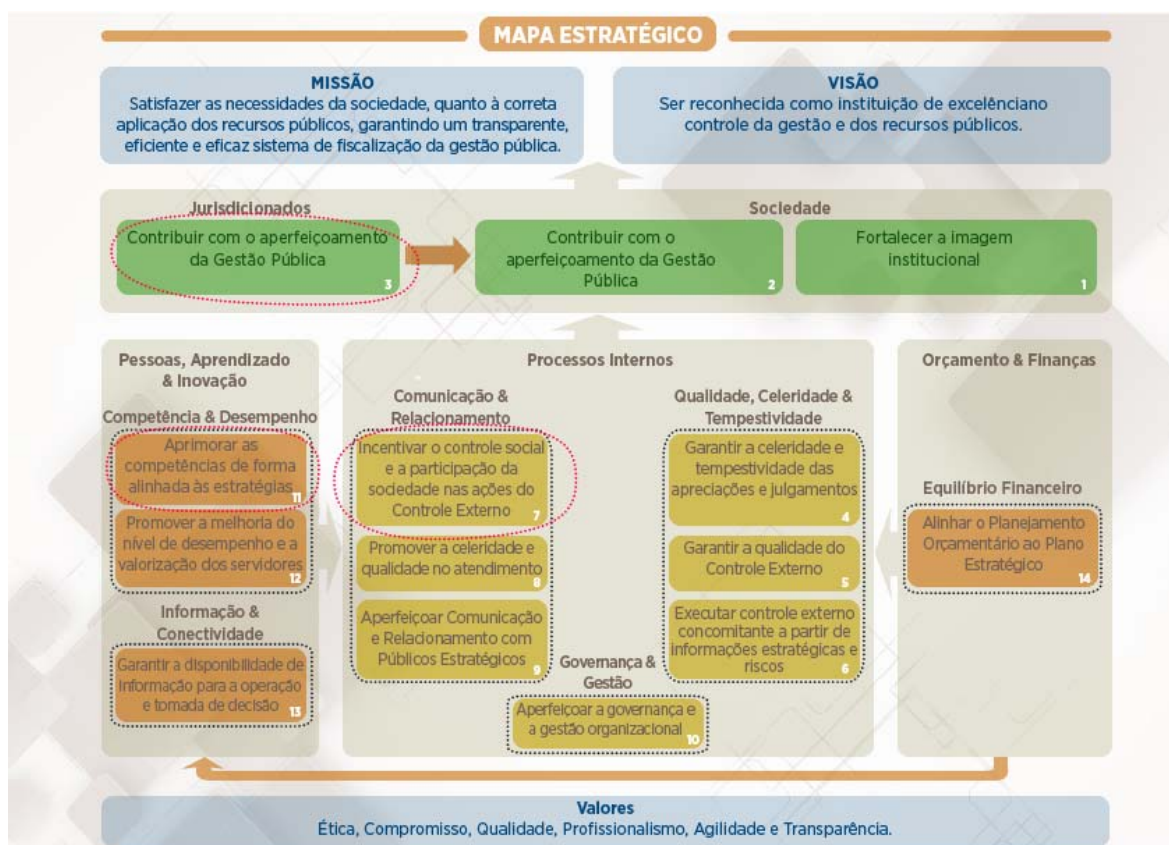
- **MISSÃO:**

Promover o conhecimento visando a excelência do controle externo e o aperfeiçoamento da gestão pública em prol da sociedade.

- VISÃO DE FUTURO:

Ser reconhecido pela excelência na promoção do conhecimento.

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS



Jurisdicionados

OE03	Contribuir com o aperfeiçoamento da Gestão Pública.
IE03D	Índice de execução do plano de qualificação dos jurisdicionados.
Meta	Executar, no mínimo, 90% do plano de capacitação voltados aos jurisdicionados, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Qualificação para os jurisdicionados; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de qualificação para jurisdicionados; • Estruturação de uma Matriz de Conhecimentos Básicos para elaboração de planos de qualificação para jurisdicionados.

Processos Internos

OE07	Incentivar o controle social e a participação da sociedade nas ações de controle externo.
IE07A	Índice de cumprimento do plano de formação para o controle social.
Meta	Executar, no mínimo, 90% do plano de formação para o controle social, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Formação para o Controle Social; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de Formação para o Controle Social; • Estruturar Matriz de Conhecimentos Básicos para elaboração de planos de Formação para o Controle Social.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE11	Aprimorar as competências de forma alinhada às estratégias.
IE11A	Índice de membros capacitados de forma alinhada à matriz de competências.
Meta	Desenvolver competências alinhadas à matriz de competência em, no mínimo, 70% dos membros em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Contribuir com a construção da Matriz de Competências dos membros, de forma alinhada à Política de Gestão de Pessoas; • Estruturar prática para elaboração do Plano de Capacitação contemplando as lacunas de competência dos membros; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de capacitação; • Modernizar a estrutura física, funcional e tecnológica do Instituto de Contas, incluindo o sistema acadêmico, acervo histórico e documental, bem como parcerias com outras instituições; • Desenvolver ações para firmar parcerias com outras instituições.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE11	Aprimorar as competências de forma alinhada às estratégias.
IE11B	Índice de cumprimento do plano de capacitação dos membros.
Meta	Executar, no mínimo, 90% do plano de capacitação alinhado à matriz de competência dos membros em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Capacitação contemplando a matriz de competência dos membros; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de capacitação; • Modernizar a estrutura física, funcional e tecnológica do Instituto de Contas, incluindo o sistema acadêmico, acervo histórico e documental, bem como parcerias com outras instituições; • Desenvolver ações para firmar parcerias com outras instituições.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE11	Aprimorar as competências de forma alinhada às estratégias.
IE11C	Índice de servidores capacitados de forma alinhada à matriz de competências.
Meta	Desenvolver competências alinhadas à matriz de competência em, no mínimo, 75% dos servidores em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Contribuir com a construção da Matriz de Competências dos Servidores, de forma alinhada à Política de Gestão de Pessoas; • Promover ações de alinhamento das práticas de gestão de pessoas às ações do Instituto de Contas (planejamento, execução e avaliação das ações de capacitação), incluindo a prática de avaliação da efetividade das ações de treinamento (Avaliação de Impacto e/ou Avaliação de Desempenho dos Servidores).

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE11	Aprimorar as competências de forma alinhada às estratégias.
IE11D	Índice de cumprimento do plano de capacitação dos servidores.
Meta	Executar, no mínimo, 90% do plano de capacitação alinhado à matriz de competência dos servidores em exercício, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Estruturar prática para elaboração e monitoramento do Plano de Capacitação contemplando as lacunas de competência dos servidores; • Desenvolver ações de articulação para garantir recursos orçamentários, humanos e tecnológicos para a execução dos planos de capacitação; • Desenvolver ações para firmar parcerias com outras instituições.

DIRETRIZES ESPECÍFICAS AO INSTITUTO DE CONTAS

O Instituto de Contas se compromete a alinhar suas atividades aos seguintes pressupostos fundamentais e às diretrizes específicas preconizadas pela ATRICON, em relação às Escolas de Contas, conforme apresentado a seguir:

1. fortalecer sua contribuição na promoção de inteligência organizacional, no sentido de construir um ambiente de reflexão, de articulação, de produção e de difusão de conhecimento válido, coerente e engajado, fortalecendo sua legitimidade como instituição de ensino e disseminadora de conhecimento;
2. fortalecer sua atuação organizacional, contribuindo com as ações de controle externo, a partir do aperfeiçoamento da qualificação de servidores e membros do TCE/TO, dos jurisdicionados, bem como na qualificação da sociedade para o efetivo exercício da cidadania e no estímulo ao controle social;
3. fortalecer sua atuação como interface funcional, entre o TCE/TO e seus públicos estratégicos, especialmente os jurisdicionados e a sociedade, como espaço de produção de conhecimento por excelência e na sua atuação em rede e cooperação;
4. interagir com a Diretoria de Recursos Humanos para que os planos de desenvolvimento de competências estejam alinhados às diretrizes gerais descritas na Política de Gestão de Pessoas, bem como para avaliar a efetividade e impacto de suas ações voltadas ao público interno;
5. adotar práticas para planejamento, execução, monitoramento e controle dos planos de capacitação para membros e servidores do TCE/TO, de forma alinhada ao modelo de gestão baseado em competências, possibilitando manter os conhecimentos e habilidades alinhados aos perfis de sua atuação profissional;
6. adotar práticas para planejamento, execução, monitoramento e controle dos planos de capacitação para jurisdicionados, com o objetivo de contribuir com o aperfeiçoamento da administração pública no Estado do Tocantins, a partir da identificação das principais lacunas de competência existentes;
7. adotar práticas para planejamento, execução, monitoramento e controle dos planos de capacitação para sociedade e controladores sociais, com foco no estímulo e exercício do controle social (sociedade em geral, membros de conselhos, estudantes, cidadãos, sociedade civil, organizações não governamentais, entre outros);
8. desenvolver ações baseadas em ensino a distância, possibilitando ampliar a abrangência das ações de capacitação.

ANEXO IV – POLÍTICA GERAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as práticas adotadas pelas organizações para gerir os recursos de TI assumiram um papel de relevância nos modelos de gestão adotados pelas organizações públicas, com ênfase na utilização das informações nas atividades operacionais e nos processos decisórios, contribuindo sobremaneira para o alcance dos objetivos e na busca de maior eficiência, eficácia e efetividade da instituição.

Destaca-se que as práticas de governança e gestão de TI devem fortalecer a característica de transversalidade em seu papel institucional, constituído em diversos focos de atuação, dando suporte às atividades finalísticas e apoiando a administração superior na busca por maior agilidade, flexibilidade e celeridade dos processos e rotinas internas.

Nesse contexto, a busca contínua por aperfeiçoamento das práticas internas, a melhor utilização dos recursos e aperfeiçoamento da qualidade da prestação de serviços aos colaboradores internos, aos jurisdicionados e aos cidadãos, impondo à Diretoria de Informática do TCE/TO desafios relacionados a um planejamento e gestão dos serviços prestados, potencializando sua contribuição pela busca por melhores resultados organizacionais.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

- **NEGÓCIO:**

Segurança e disponibilidade de informações

- **MISSÃO:**

Prover soluções de TI, com excelência, e de forma alinhada ao objetivos de negócio do TCE

- VISÃO DE FUTURO:

Ser reconhecido como área estratégica da instituição,
fornecendo soluções de qualidade primando pelo
cumprimento da Missão do TCE

PAPÉIS E ATRIBUIÇÕES GERAIS

Essencialmente, a Diretoria de Informática tem como principal atribuição propor e gerir políticas e diretrizes referentes ao uso da tecnologia da informação, coordenando a implementação de soluções alinhadas às estratégias adotadas pela instituição.

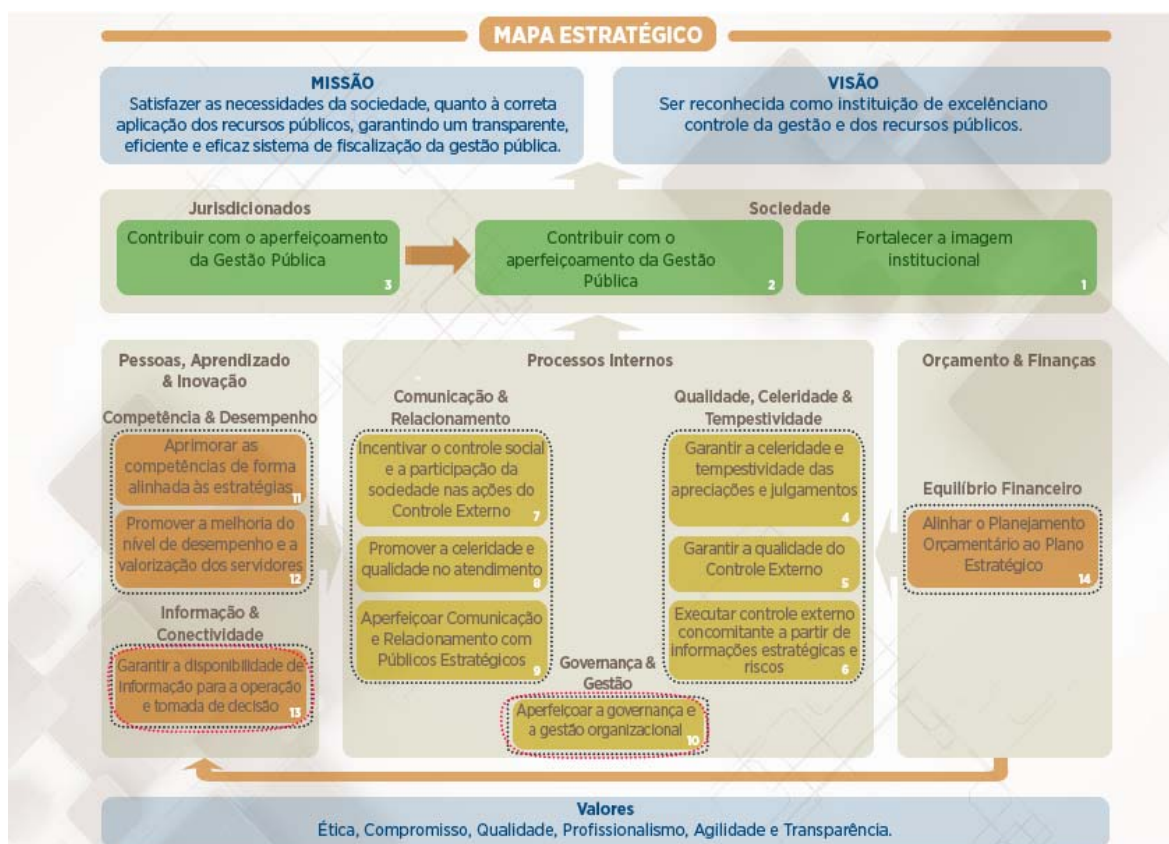
Adicionalmente, cabe à Diretoria de Informática coordenar ações referentes ao funcionamento adequado da infraestrutura de rede, visando garantir a disponibilidade dos acessos internos e externos. Além disso, são adotadas práticas para administração de banco dados, com vistas a garantir a segurança de seu conteúdo, bem como para o desenvolvimento e manutenção de sistemas, compreendendo as fases de análise, projeto e implantação de soluções voltadas ao público interno e externo.

Por fim, destacam-se os serviços de suporte e atendimento aos usuários internos e externos, possibilitando que o acesso à informação transcorra de forma assertiva, maximizando o uso dos recursos de TI.

DIAGNÓSTICO DA DIRETORIA DE INFORMÁTICA

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE INTERNO	- Boa infraestrutura física e tecnológica; - Eficiência no processo de especificação, aquisição e gestão de contratos de TI; - Satisfação do usuário; - Qualificação da equipe; - Baixa rotatividade de servidores; - Adoção de soluções de softwares livres e de código aberto; - Foco na melhoria da qualidade e processos de TI; - Vontade de realizar mudanças; - Comprometimento da equipe.	- Falta de treinamento continuado em novas metodologias e ferramentas; - Falta de recursos humanos dedicados à busca de inovação tecnológica; - Nível de maturidade inicial na gestão de serviços de TI; - Dificuldade para a realização de treinamentos e participação em eventos externos; - Pouca divulgação dos trabalhos e resultados obtidos.

CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS



Processos Internos

OE10	Aperfeiçoar a governança e a gestão organizacional.
IE10J	Índice de maturidade da governança de Tecnologia da Informação, a partir do modelo de referência do TCU.
Meta	Alcançar o nível 4 de maturidade de governança de TI, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Aplicar o questionário de diagnóstico da governança de TI proposto pelo TCU; • Identificar lacunas e oportunidades de melhoria e estruturar plano de ação; • Criar grupo de trabalho para a implantação das melhorias e monitoramento e controle das ações previstas.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13A	Índice de satisfação dos usuários de TI.
Meta	Obter, no mínimo, 90% de satisfação dos usuários atendidos pela TI, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Elaborar ferramenta de atendimento e suporte de TI que contemple a pesquisa de satisfação dos usuários; • Padronizar o atendimento da equipe de suporte; • Rever o Acordo de Nível de Serviço (ANS).

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13B	Índice de reclamações dos usuários de TI.
Meta	Reduzir para menos de 10% as reclamações dos usuários atendidos pela TI, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Elaborar ferramenta de atendimento e suporte de TI; • Tabular as solicitações de insatisfações dos usuários atendidos pela TI; • Implementar o Comitê de Tecnologia da Informação.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13C	Índice de cumprimento do ANS (Acordo de Nível de Serviço).
Meta	Garantir, no mínimo, 85% do cumprimento dos itens acordados no ANS sejam cumpridos, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Aperfeiçoar ferramenta de atendimento e suporte de TI; • Revisar os acordos e padrões estabelecidos no ANS.; Fortalecer a redundância na infraestrutura para garantir o cumprimento do ANS.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13D	Índice de projetos com prazo, escopo e qualidade atendidos conforme planejado.
Meta	Garantir, no mínimo, 90% dos projetos entregues pela TI atendam as expectativas das áreas organizacionais conforme os critérios de tempo, escopo e qualidade planejados, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Implantar boas práticas de Governança de TI, conforme modelo de referência adotado; • Implementar o Comitê de TI; • Institucionalizar processos de desenvolvimento de sistemas e de Gestão de Projetos.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13E	Índice de disponibilidade de serviços para usuários internos e externos.
Meta	Assegurar no mínimo 98% da disponibilidade dos serviços de TI aos usuários internos e externos, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Assegurar a disponibilidade da rede de dados bem como atualizá-la com equipamentos e softwares aprimorando sua capacidade; • Implementar integralmente a política de segurança da informação; • Aperfeiçoar os mecanismos de redundância e tolerância a falhas adequados para cada serviço.

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13F	Índice de segurança dos dados (recuperação de dados).
Meta	Garantir 100% de segurança e recuperação dos dados inclusos nas cópias de segurança (<i>backups</i>), até dezembro 2021.
Estratégias	• Institucionalizar processos segurança e armazenamento dos dados do TCE .

Pessoas, Aprendizado & Inovação

OE13	Garantir a disponibilidade de informação para a operação e tomada de decisão.
IE13G	Índice de disponibilidade de sistemas e bases de dados para usuários internos e externos.
Meta	Garantir a disponibilidade das bases de dados em, no mínimo, 90% do tempo transcorrido em determinado período, até dezembro de 2021.
Estratégias	• Atualizar o Banco de Dados; • Implantar integralmente a Política de Segurança da Informação; • Implementar mecanismos de redundância e tolerância a falhas adequados.

DIRETRIZES GERAIS

Tendo em vista a existência de políticas específicas para governança e gestão dos recursos de TI, a apresentação de diretrizes gerais tem por objetivo fortalecer e aperfeiçoar as políticas operacionais e de segurança da informação, visando garantir a continuidade do negócio a partir da adoção de requisitos que estruturam as práticas gerenciais, conforme apresentado a seguir:

Fatores Críticos de Sucesso:

1. os representantes do Comitê de Tecnologia da informação devem ser envolvidos nas etapas de planejamento e gestão estratégia da instituição, possibilitando que as demandas estratégicas sejam consideradas nos planos e ações de TI;
2. adoção de critérios objetivos para alocação de recursos financeiros para elaboração de planos de desenvolvimento de TI e para garantir a disponibilidade e segurança da informação;
3. adoção, pelo Comitê de Tecnologia da Informação, de práticas para monitoramento do desempenho de indicadores, metas e iniciativas sob a coordenação da Diretoria de Informática, avaliando periodicamente o desempenho das ações e resultados obtidos;
4. definição e estabelecimento, pelo Comitê de Tecnologia da Informação, de prioridades dos controles de segurança de TI e as ações a serem adotadas pela Diretoria de Informática;
5. adoção de um modelo de gestão da informação, contemplando práticas que promovam a disponibilização sistemática de informações atualizadas, precisas e seguras aos públicos internos e externos. Preferencialmente, as práticas devem contemplar mecanismos para identificar as necessidades de informações para apoiar as operações diárias e subsidiar o processo decisório; a definição, desenvolvimento, implantação e melhoria dos principais sistemas de informação de forma a atender as necessidades internas; assegurar a atualização tecnológica dos sistemas; disponibilidade de informações e gerenciamento da segurança da informação;
6. contribuição ao modelo de gestão do conhecimento, contemplando práticas que promovam a identificação, desenvolvimento, geração, proteção e compartilhamento do conhecimento, incluindo mecanismos para desenvolvimento, compartilhamento, manutenção e controle do conhecimento.

Planejamento de TI

1. o planejamento de TI pode ser entendido como um processo gerencial administrativo, de identificação e organização de pessoal, aplicações e ferramentas baseadas em Tecnologia da Informação (recursos de TI), necessário para apoiar a instituição na execução de seu plano de negócios e no cumprimento de seus objetivos institucionais (MPOG, 2015);
2. adoção de prática para planejamento e monitoramento do plano de TI, baseado em um processo de gestão que visa orientar a execução das ações e projetos de TI no TCE/TO, direcionando a atuação da Diretoria de Informática a partir da descrição de estratégias e planos para sua implantação;
3. o plano de TI deve contemplar o diagnóstico das ações, recursos e práticas, possibilitando a definição de ações que visem aprimorar as atividades da organização

e contribuir com a busca pelos resultados definidos, contemplando ações de curto, médio e longo prazo;

4. os planos devem estabelecer objetivos e metas referentes às atividades relacionadas à TI, a serem alcançadas por intermédio de ações planejadas e aprovadas no âmbito do Comitê de Tecnologia da Informação;
5. os planos devem contemplar ações voltadas ao aperfeiçoamento da infraestrutura de rede, das arquiteturas de dados, desenvolvimento e manutenção de sistemas e demais serviços necessários às necessidades da instituição;
6. o planejamento de TI deve contar com a participação da equipe de TI, aprovado pelo Comitê de Tecnologia da Informação e formalizado em documento próprio, possibilitando sua divulgação em todas as instâncias do TCE/TO.

Segurança da Informação

1. o Comitê de Tecnologia da Informação é responsável pela aprovação da Política de Segurança da Informação, bem como do monitoramento e controle da sua implementação, garantindo os recursos e o apoio necessário para execução dos planos e ações previstas para sua implantação;
2. o Comitê de Tecnologia da Informação deve garantir que a Política de Segurança da Informação esteja documentada, formalizada e aprovada com a anuência da Administração Superior, contendo a definição de objetivos e a importância da segurança no uso e proteção da informação, bem como os princípios e padrões de segurança, incluindo as obrigações legais e contratuais, necessidades de treinamento, prevenções, gerenciamento da continuidade do negócio e as consequências em caso de sua violação;
3. a Política de Segurança da Informação deve contemplar as responsabilidades gerais e específicas na gestão da segurança da informação, considerando, inclusive, a unidade responsável por sua revisão, manutenção e garantia da conformidade ao código de ética adotado e demais políticas organizacionais, bem como com a legislação vigente;
4. garantia, pelo Comitê de Tecnologia da Informação, da publicação e desenvolvimento de ações planejadas de comunicação da Política de Segurança da Informação para todos os colaboradores e demais partes interessadas, visando a disseminação e implantação das práticas, rotinas e diretrizes em toda a instituição;
5. promoção de uma estrutura gerencial para implantar e coordenar o processo de segurança da informação, com a definição dos papéis e atribuições, incluindo a responsabilidade por ativos e processos de segurança da informação, atrelando-os ao perfil de competência do servidor;
6. adotar práticas, regras e critérios referente ao acesso à informação, contemplando:

- a) termos e condições de emprego a responsabilidade dos servidores, fornecedores e terceiros em relação à segurança da informação, estendendo-se por um período definido após o término do vínculo com a instituição;
 - b) realização de ações de treinamento e conscientização dos servidores, fornecedores e terceiros em relação à segurança da informação, antes do início das atividades;
 - c) abertura de processo disciplinar para servidores, fornecedores e terceiros que cometam quebras de segurança;
 - d) processo formalizado para devolução de todos os ativos da organização que estejam de posse dos servidores, fornecedores e terceiros, após o encerramento do vínculo com a instituição;
 - e) procedimento documentado para retirada de todos os direitos de acesso aos servidores, fornecedores e terceiros, após o encerramento de seu vínculo com a instituição;
7. adoção de práticas de gestão da segurança da informação, prevendo rotinas e/ou critérios para autorização para aquisição de novos recursos computacionais, autorização de meios pessoais de processamento de informações no ambiente de trabalho, ações e apoio legal para casos de incidentes de segurança da informação, avaliação de riscos e definição de procedimentos para garantir a segurança, onde houver necessidade de acesso de terceiros, definir critérios para diferenciar os riscos de acesso físico dos riscos de acesso lógico, bem como para sistematizar ações de auditoria e controle para garantir sua efetiva implantação e verificação de responsabilidades contratuais;
8. adoção de prática para monitoramento e definição do tipo de acesso utilizado, o valor das informações, os controles utilizados e as implicações desse acesso para a segurança das informações da instituição;
9. adoção de critérios para definição do grau de confidencialidade das informações, sendo classificadas quanto à necessidade, a prioridade e o grau de proteção, adotando procedimentos documentados para manuseio e descarte das informações no formato físico e eletrônico;
10. adoção de prática referente à segurança física do ambiente, contemplando a proteção dos equipamentos contra falta de energia e outras interrupções, que garanta que a fonte de energia esteja de acordo com as especificações do fabricante do equipamento, que o cabeamento de energia e telecomunicações esteja protegido contra interceptação ou danos, que garanta a manutenção preventiva periódica dos equipamentos, seguindo as especificações do fabricante, bem como para registro de entrada e saída dos equipamentos e informações da instituição e de análise das mídias de armazenamento de dados antes do descarte.

Operação e Comunicação

1. garantir a atualização e detalhamento da documentação dos procedimentos operacionais que estão descritos na Política de Segurança da Informação, possibilitando que outro profissional, com o mesmo conhecimento técnico, execute as atividades do profissional original;
2. adoção de controles para todas as alterações em equipamentos, *softwares* ou procedimentos, mantendo-se os *logs* que registram as alterações realizadas nos *softwares*;
3. adoção de critérios para segregação de tarefas, diminuindo responsabilidades, reduzindo o risco de má utilização do sistema e a oportunidade de alterações não autorizadas;
4. adoção de critérios para definição, controle e documentação das regras para transferência de *software* do ambiente de desenvolvimento para o *status* operacional, contemplando as atividades de desenvolvimento e homologação, bem como para definir, documentar e testar os requisitos e critérios para aceitação de novos sistemas;
5. adoção prática para monitoramento e gerenciamento dos serviços prestados por terceiros, permitindo a realização de auditorias, incluindo o controle de troca de informações e a garantia dos controles de segurança da informação;
6. garantia do monitoramento da capacidade dos sistemas, identificando atividades novas ou em andamento, visando melhorar a disponibilidade e eficiência dos sistemas;
7. planejamento de ações para conscientização dos servidores, fornecedores e terceiros em sobre o risco da utilização de *software* malicioso ou não autorizado;
8. adoção de procedimentos documentados para manuseio e armazenamento de informações, a partir de níveis de autorização, visando a garantia da segurança das cópias das informações e dos *softwares*, a proteção física e ambiental da cópia de segurança, o armazenamento a uma distância segura do local principal, bem como para restauração das informações e dos *softwares*, incluindo a realização de testes nas mídias utilizadas para o armazenamento, bem como para a restrição de acesso para pessoal não autorizado;
9. adoção de ações de monitoramento e controle para segurança dos dados nas redes e para proteção de serviços que utilizam da infraestrutura interna, bem como para o gerenciamento de mídias removíveis, tais como *pendrive*;
10. adoção de prática para proteção da integridade das informações disponibilizadas publicamente, incluindo processo formal de autorização, antes de disponibilizar publicamente as informações;
11. adoção de procedimento documentado, monitoramento e controle para troca de informações, *softwares* e bases de dados internos com quaisquer entidades externas;
12. adoção e comunicação de regras para uso do correio eletrônico.

Controles de Acesso

1. adoção de critérios e procedimentos documentados para definição dos requisitos de controle de acesso às informações, contemplando a definição de regras e direitos de controle de acesso para usuário e/ou grupo de usuários, para cadastramento e exclusão de usuários, remoção imediata dos direitos de acesso aos usuários que trocam de função ou deixam a instituição, revisão periódica dos direitos de acesso dos usuários e após alguma alteração;
2. adoção de mecanismos para identificar os privilégios de acesso de cada sistema ou serviço, incluindo o armazenamento do registro de todos os servidores, fornecedores e terceiros que utilizam determinado sistema ou serviço;
3. adoção de sistema para gerenciamento de senhas, incluindo a definição de critérios para alteração de senha padrão de fornecedores logo após a instalação do *software* e outros equipamentos;
4. adoção de prática que exige dos servidores, fornecedores e terceiros a assinatura em declaração para manutenção da confidencialidade de suas senhas, com adoção de ações planejadas para conscientização para seu uso, seguindo as boas práticas de segurança da informação;
5. adoção de prática de controle dos direitos de acesso dos usuários às informações e às funções de sistemas, restringindo leitura, gravação e exclusão da informação;
6. adoção de prática para avaliação de risco para determinar o nível de proteção para as conexões externas, incluindo métodos de autenticação;
7. adoção de regras para permissão de suporte técnico por meio de conexões remotas;
8. adoção de critérios para divisão da rede em domínios lógicos e para controle de roteamento, evitando acesso não autorizado aos sistemas e assegurando uma conexão segura entre a origem e o destino;
9. adoção de prática para registro de acessos bem-sucedidos e fracassados ao sistema operacional, restrição de tempo de conexão ao sistema operacional, limitação da quantidade de tentativas fracassadas de *logon*, limitação do horário de conexão das aplicações definidas de alto risco;
10. adoção de identificador exclusivo para uso pessoal de administradores, programadores e operadores, proporcionando responsabilidade individual;
11. adoção de política, procedimento ou padrão para controlar as atividades de trabalho remoto.

Desenvolvimento e Aquisição de Sistemas de Informação

1. adoção e comunicação aos envolvidos (servidores ou terceiros) de metodologia para desenvolvimento de sistemas contendo os requisitos de segurança;
2. inclusão de conhecimentos sobre padrões e forma de trabalho nos planos de treinamento para os novos desenvolvedores, conforme perfil de competências do servidor;
3. existência de ambientes computacionais distintos e bem definidos para desenvolvimento, teste e produção;
4. adoção de prática para identificação de todas as exigências de segurança na fase de requisito de um projeto, contendo justificativas, consenso entre as partes envolvidas e documentação para um sistema de informação;
5. adoção de critérios para validação de dados gerados pelo sistema, podendo identificar possível corrupção de informações, erros ou ações maliciosas;
6. adoção de prática e critérios para controlar a instalação de *software* em sistemas operacionais, para utilização de dados criados especialmente para testes de sistemas, para controle do acesso ao código-fonte de *softwares*, para controle para implementação de alterações, para documentação e teste das alterações, permitindo sua replicação quando necessário;
7. adoção de prática para monitoramento e supervisão do desenvolvimento terceirizado de *software* e gestão de vulnerabilidades técnicas dos sistemas de informação.

Gestão de Incidentes de Segurança da Informação e Melhorias

1. adoção de procedimento estruturado para o tratamento e gestão de incidentes de segurança da informação, com segregação de responsabilidades na gestão, contemplando diferentes tipos de incidentes de segurança da informação;
2. adoção de prática para planejamento e implantação de ações de melhoria e corretivas para prevenir a reincidência de um incidente de segurança da informação, incluindo a documentação de todas as ações de emergência para recuperação de correção de falhas do sistema;
3. adoção de um canal de comunicação, possibilitando ao servidor, fornecedor ou terceiro registrar a ocorrência de um incidente, visando auxiliar a análise de causa e indicando a necessidade de melhoria ou controles adicionais;
4. adoção de procedimento para coleta de evidências, armazenamento e apresentação em conformidade com as normas aplicáveis.

Gestão da Continuidade do Negócio

1. definição de plano de continuidade de negócio que deve ser aplicado na ocorrência de um desastre que indisponibilize recursos computacionais, contemplando os requisitos de segurança da informação, identificando todos os ativos envolvidos em processos críticos do negócio, os eventos que podem causar interrupção nos processos de negócio, a probabilidade e o impacto de tais interrupções e as consequências para a segurança da informação;
2. adoção de prática para avaliação periódica de risco, focando as ameaças que podem indisponibilizar recursos de informação;
3. definição de estratégias para suportar situações de contingência que atendam os requisitos de recuperação do negócio, validada pelo Comitê de Governança de TI e pela alta direção, contemplando a criação de roteiro que define os procedimentos a serem tomados quando da ocorrência de uma situação de contingência e ações de conscientização e treinamento adequado para as pessoas nos procedimentos e processos do plano de continuidade de negócios;
4. planejamento e execução de testes periódicos para a utilização correta do plano de continuidade de negócios.

DIRETRIZES ESPECÍFICAS

Comitê Estratégico de TI:

Formalizado e instituído por meio da Portaria nº 1030/2012, tendo como principal objetivo coordenar, articular e definir políticas e diretrizes relacionadas às ações de tecnologia da informação.

Sempre que oportuno, cabe ao Comitê de Tecnologia da Informação compatibilizar, alinhar e integrar as iniciativas aprovadas no Plano Estratégico do TCE-TO, com as ações e políticas adotadas pela Diretoria de Informática, visando dar apoio e sustentação aos planos estratégicos, fortalecendo seu papel interdisciplinar na busca pelo alcance dos objetivos definidos.

O comitê será composto por um (01) Conselheiro(a), um (01) Conselheiro Substituto(a), Chefe de Gabinete da Presidência, Assessor(a) Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, Diretor(a) Geral de Controle Externo, Diretor(a) Geral de Administração e Finanças, Diretor(a) Geral de Controle Interno e Diretor(a) de Informática.

Plano de Continuidade de Negócio

Tem por objetivo manter a disponibilidade dos serviços suportados pela TI e dar providência imediata conforme descrito nos procedimentos (planos) de recuperação dos

sistemas corporativos em caso de situações anormais, como por exemplo desastres naturais (enchentes, terremotos e furacões) falha de *hardware*, base de dados corrompida, perda de *link* de comunicação, sabotagem, ataques de *hackers*, vírus, etc.

A política contempla a análise dos processos de negócio, avaliação dos impactos do negócio, identificando as principais vulnerabilidades dos componente de TI, descrevendo os respectivos impactos caso os riscos previstos ao negócio se concretizem, contemplando a definição das estratégias para mitigação dos riscos identificados e formas de monitoramento após a ocorrência de falhas.

O plano apresenta um inventário dos sistemas em produção no TCE/TO e um plano de testes que visa monitorar suas principais vulnerabilidades.

Política para Segurança da Informação:

A atual versão da Política para Segurança da Informação contempla:

- a) A utilização dos equipamentos de informática, nas dependências do Tribunal e restrições para dispositivos externos ao parque tecnológico do TCE/TO;
- b) O uso correto e seguro da rede interna;
- c) As políticas de acesso à Internet com suas restrições relacionadas;
- d) O acesso às pastas departamentais e pastas dos usuários da rede;
- e) As normas de utilização do e-mail institucional;
- f) As regras para utilização de softwares não previamente instalados pela Diretoria de Informática (incentivo à utilização de Software Livre);
- g) As medidas legais cabíveis em caso de descumprimento das normas postas.

Considerações gerais:

Para o modelo de gestão da informação, a Diretoria de Informática adota algumas práticas, dentre elas, a disponibilidade de pastas de armazenamento privadas à cada área e uma pasta pública de acesso irrestrito à rede interna do Tribunal, além do desenvolvimento de sistemas que atendam as áreas organizacionais, contemplando manutenções corretivas e evolutivas.

Para o modelo de gestão do conhecimento, é importante a integração de práticas com o Instituto de Contas, visando fortalecer as ações para compartilhamento de informações e experiências.

Por fim, destaca-se a importância da implantação de processos gerenciais que objetivem a identificação, o desenvolvimento, a geração, a proteção e o compartilhamento do conhecimento, conforme preconizado pelo Programa Gespública (MPOG, 2014).

DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL. **Diagnóstico dos Tribunais de Contas do Brasil**: avaliação da qualidade e agilidade do controle externo. Brasília-DF: ATRICON, 2013. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/>>. Acesso em <03-03-2016>.

_____. **Diretrizes para o aprimoramento dos Tribunais de Contas do Brasil**: resoluções da Atricon. Recife: ATRICON, 2015.

_____. **Diretrizes de controle externo 3101/ATRICON-CCOR/2014 - Ouvidorias**: instrumentos de interação dos Tribunais de Contas do Brasil com a sociedade. Recife: ATRICON, 2015. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/>>. Acesso em <03-03-2016>.

_____. **Diretrizes de controle externo 3501/ATRICON-CCOR/2014 - Corregedorias**: instrumentos de eficiência, eficácia e efetividade dos tribunais de contas. Recife: ATRICON, 2015. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/>>. Acesso em <03-03-2016>.

_____. **Marco de Medição do Desempenho – Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas do Brasil (MMD-QATC)**. Brasília: ATRICON, 2014. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/>>. Acesso em <03-03-2016>.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Modelos de gestão pública**: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional. Caxias do Sul: Educs, 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Guia PDTI do SISP**. Brasília; MPOG, 2015. Versão 2.0 Beta. Disponível em: <www.sisp.gov.br/>. Acesso em: <08-08-2016>.

BRASIL. PROGRAMA GESPÚBLICA. **Instrumento para avaliação da gestão pública**. Brasília; MP, SEGEF, 2014. Versão 1/2014. Disponível em: <www.gespublica.gov.br/>. Acesso em: <01-02-2016>.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Minuta do questionário de governança de TI 2016**. Brasília; TCU, 2015. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/>>. Acesso em: <10.06.2016>.

_____. **Levantamento acerca da governança de tecnologia da informação na administração pública federal**. Brasília; TCU, Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação, 2010. Disponível em <<http://portal.tcu.gov.br/>>. Acesso em: <10.06.2016>.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FREITAS, Juarez; MILESKI, Hédio Saul. **Manual de Boas Práticas Processuais dos Tribunais de Contas**. Brasília-DF; Cuiabá-MT: ATRICON; IRB; TCE-SC, 2013. Disponível em: <<http://www.atricon.org.br/>>. Acesso em: <11-07-2016>.



MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Governança para resultados**: atributos ideais de um modelo. Brasília: CONSAD, 2010.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público ou privado**: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2012.

TAVARES, Marcio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação**: integrando teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOCANTINS. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS. **Portaria TCE/TO Nº. 179/2016**. Palmas: TCE/TO, 2016.

TOCANTINS. TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO TOCANTINS. **Portaria TCE/TO Nº. 226/2016**. Palmas: TCE/TO, 2016.

_____. **Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Tocantins**. Palmas: TCE/TO, 2002.

_____. **Resolução Administrativa TCE/TO nº. 03/2009**. Palmas: TCE/TO, 2009.

_____. **Resolução Administrativa TCE/TO nº. 06/2009**. Palmas: TCE/TO, 2009.