

TCERJ



PLANO ESTRATÉGICO 2016-2019

**Juntos construimos
um futuro melhor**



CONSELHO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

JONAS LOPES DE CARVALHO JUNIOR

VICE-PRESIDENTE

ALOYSIO NEVES

CONSELHEIROS

JOSÉ GOMES GRACIOSA

MARCO ANTONIO BARBOSA DE ALENCAR

JOSÉ MAURÍCIO DE LIMA NOLASCO

DOMINGOS INÁCIO BRAZÃO

MARIANNA MONTEBELLO WILLEMANN

PROCURADOR-GERAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO ESPECIAL

HORACIO MACHADO MEDEIROS

CHEFE DE GABINETE DA PRESIDÊNCIA

ANA HELENA BOGADO SERRÃO

SECRETÁRIO-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELO ALVES MARTINS PINHEIRO

SECRETÁRIO-GERAL DE CONTROLE EXTERNO

CARLOS ROBERTO DE FREITAS LEAL

SECRETÁRIO-GERAL DE PLANEJAMENTO

JOSÉ ROBERTO PEREIRA MONTEIRO

SECRETÁRIA-GERAL DAS SESSÕES

GARDENIA DE ANDRADE COSTA

PROCURADOR-GERAL

SERGIO CAVALIERI FILHO

DIRETOR-GERAL DE INFORMÁTICA

FABIO MOTTA SCISINIO DIAS

DIRETORA-GERAL DA ESCOLA DE CONTAS E GESTÃO DO TCE-RJ

PAULA ALEXANDRA CANAS DE PAIVA NAZARETH

COORDENADORA-GERAL DE COMUNICAÇÃO SOCIAL, IMPRENSA E EDITORAÇÃO

FERNANDA BARRETO PEDROSA

NÚCLEO ESTRATÉGICO DA SECRETARIA-GERAL DE PLANEJAMENTO

LUIZ ANTONIO BARDARO MANZI

LUIZ ANTÔNIO ALMEIDA MARTINS COSTA

CLÁUDIO EDUARDO ARANHA

EDSON FERNANDO BARROS BORGES

IURY MOTTA MELLO DE SÁ

LETÍCIA PINTO VINHAS

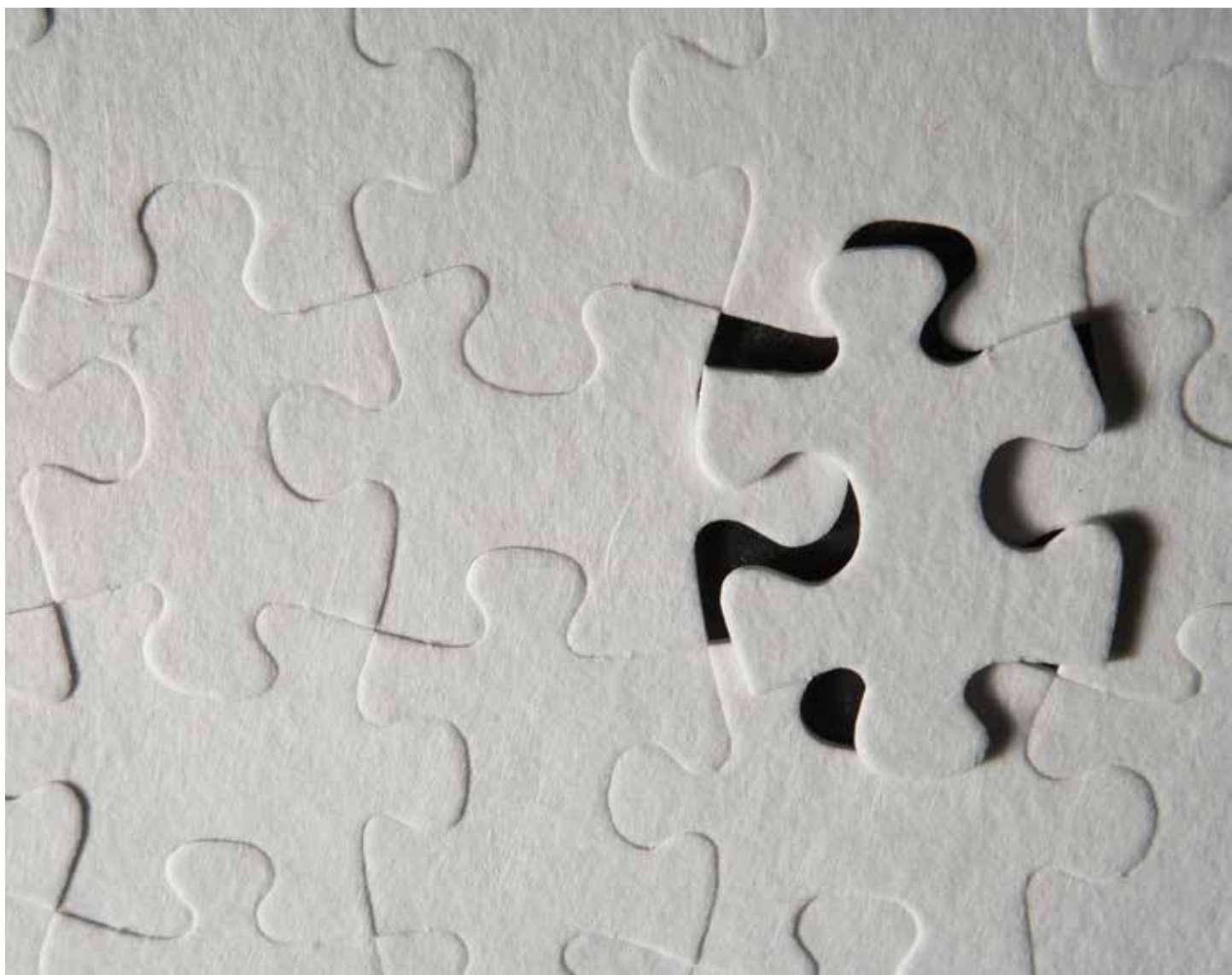
ROBERTO BORMANN VIEIRA

ROBSON ALVES DE FIGUEIREDO

WALTER GABRIEL RODRIGUES DE OLIVEIRA



Juntos construímos um futuro melhor



Estabelecer novos rumos, traçar objetivos, discutir ideias, analisar resultados, aprimorar ações e programas de trabalho. Este é o desafio do Tribunal ao definir seu plano estratégico para o quadriênio 2016-2019. Um desafio ainda maior porque requer que alinhemos o cumprimento de nossa missão institucional de fiscalizar e orientar os gestores da administração pública fluminense com os anseios da sociedade por uma prestação de serviços mais eficiente, transparente e ao alcance do cidadão.

Esse processo é, sem dúvida, enriquecedor para o Tribunal. Trata-se de uma oportunidade para avaliarmos nosso trabalho, identificarmos os pontos fortes e os itens ainda a aperfeiçoar, além de visualizarmos as estratégias em busca da excelência dos serviços prestados à sociedade.

A tarefa é árdua e exige união de esforços e conhecimentos. Por isso, na elaboração deste segundo plano estratégico desde que assumi a presidência, convidamos, mais uma vez, os servidores para colaborar efetivamente com todo o processo. Essa troca de experiências nos permite ter uma visão sob os mais diversos ângulos e, portanto, mais abrangente da instituição.

Dessa dinâmica, adotada no plano estratégico anterior, surgiram propostas de projetos que hoje são uma realidade no dia a dia do Tribunal, como a gestão de pessoas por competências. E que se constitui em mais uma política efetiva de valorização dos servidores desta Casa.

No momento atual, inúmeros desafios e ameaças estão colocados à sociedade e à administração pública. O incremento das demandas, tanto qualitativa quanto quantitativamente, é um fato inegável. No entanto, infelizmente, percebemos que a população ainda desconhece, em grande parte, o trabalho realizado pelas Cortes de Contas do País. Um dos focos principais de nosso Plano Estratégico está no conceito da transparência, o que consiste em dar visibilidade e prestar informações sobre nossas ações de fiscalização, orientação e capacitação dos gestores dos recursos públicos. Não basta adotar os mecanismos de transparência previstos na legislação específica. É preciso ir além, orientando o cidadão sobre as ferramentas disponíveis para que ele também assuma seu protagonismo e seu poder nessa tarefa de fiscalizar os atos daqueles que escolhe como seus representantes e dos gestores públicos em geral. Transparência e controle social das políticas públicas devem ser práticas adotadas no dia a dia, não se restringindo ao discurso.

Mais do que nunca, o Tribunal reitera, por meio do Plano Estratégico 2016-2019, o seu compromisso com a integração e valorização de seus profissionais, pois as mudanças organizacionais são fenômenos que ocorrem num contexto de interações humanas e sociais. Para sermos uma instituição verdadeiramente pública, ou seja, a serviço do cidadão, também precisamos ter essa compreensão da instituição como um todo. Esta conscientização serviu como ponto de partida para a definição de nossa missão, nossos valores, nossos objetivos estratégicos.

O desafio agora é de todos nós, servidores desta Casa: fazer com que o PET 2016-2019 não seja somente um plano, mas uma realidade. E assim avançarmos, ainda mais, na construção de um TCE-RJ mais eficiente e merecedor do reconhecimento do cidadão.

JONAS LOPES DE CARVALHO JUNIOR
Presidente



PLATAFORMA

CHANNEL

REUNIÕES

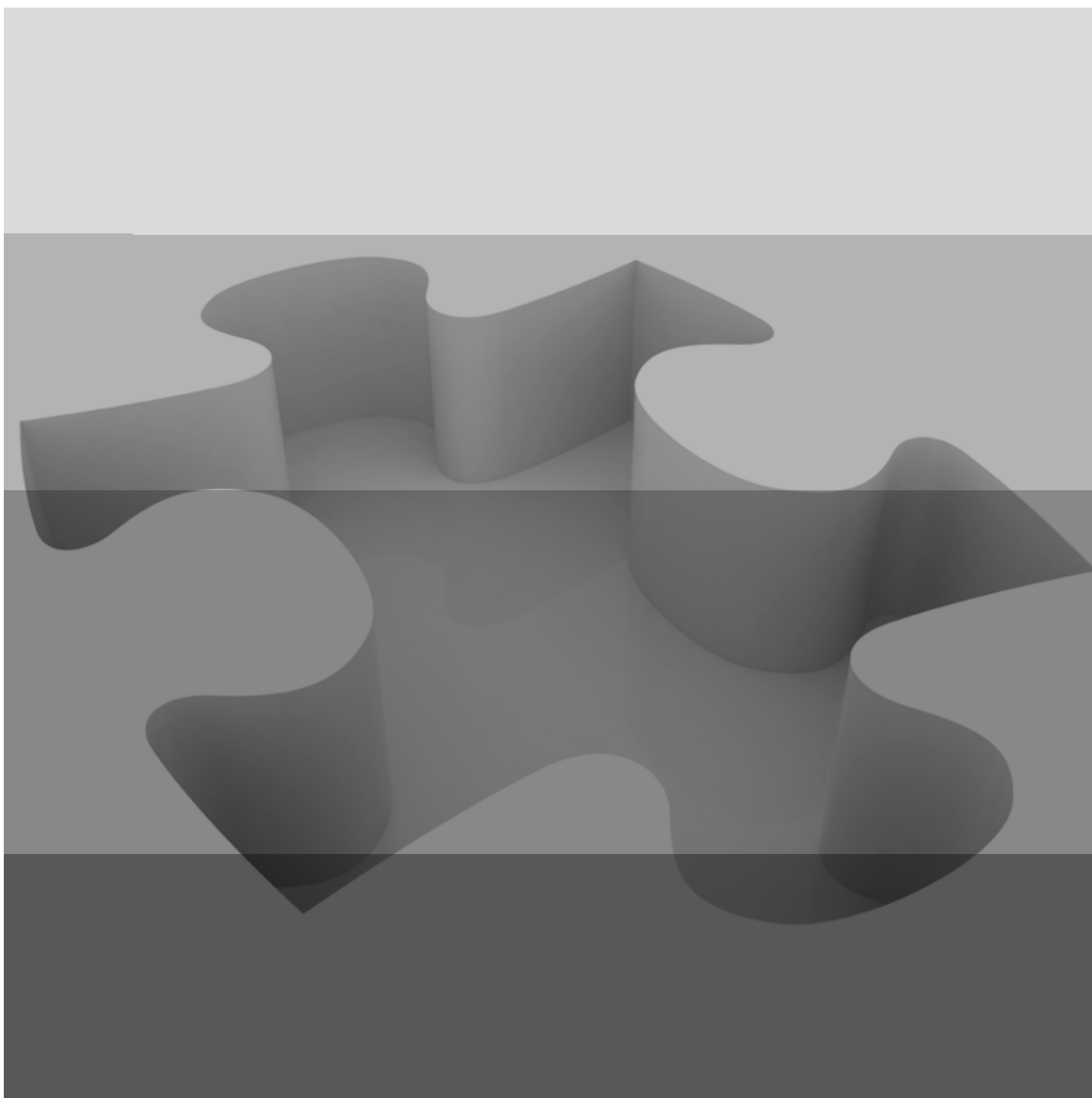
22

SERVIDORES

35

METODOLOGIA

*BALANCED
SCORECARDS*



TÉCNICA

MATRIZ
SWOT

DESAFIO

TRAÇAR OS
OBJETIVOS E
PROGRAMAS
ESTRATÉGICOS

PESQUISA

109
SUGESTÕES

O processo de elaboração do Plano Estratégico - PET 2016-2019 iniciou-se em 03.11.2014. Gerenciado pelo Núcleo Estratégico da Secretaria-Geral de Planejamento, com o uso da Plataforma Channel, o projeto estabeleceu um cronograma de sete meses para a execução dos trabalhos. Posteriormente, submeteu-se a proposta à aprovação do Plenário, em conjunto com o Plano Plurianual do TCE-RJ, mediante a abertura de processo administrativo.

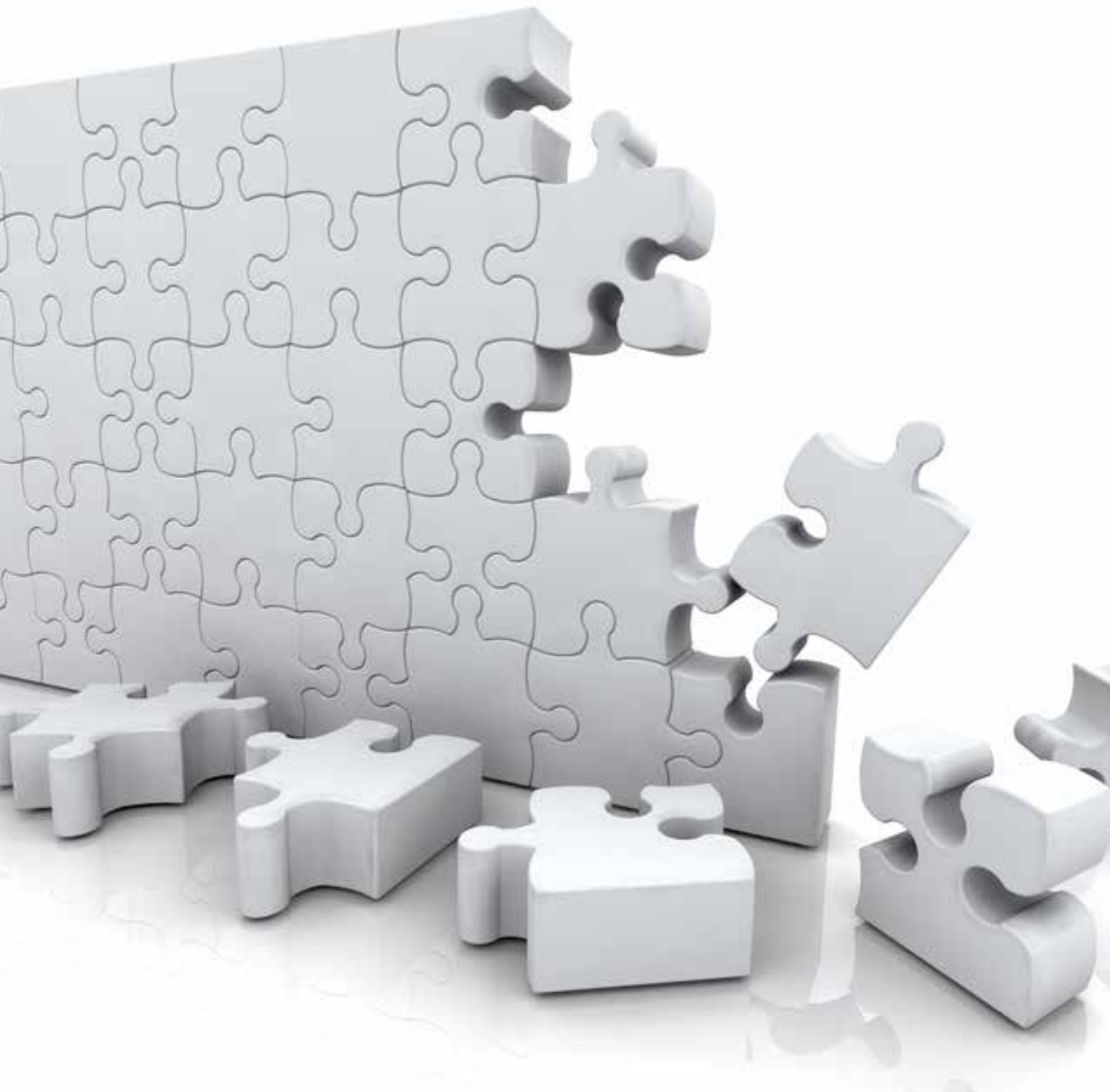
Durante a fase de planejamento, a primeira reunião, em 11.12.2014, contou com a participação de membros da alta administração e teve por objetivo apresentar a proposta do cronograma, ouvir sugestões, demonstrar o percentual de materialização dos projetos e iniciativas previstos no Plano Estratégico 2012-2015. Inicialmente, 35 servidores foram indicados como representantes dos diferentes setores do Tribunal, para integrar a equipe responsável pela análise e discussão de propostas para o novo PET.

Na sequência, de acordo com a metodologia empregada (*Balanced Scorecards*), procedeu-se ao diagnóstico da situação atual (cenários interno e externo), mediante o uso da técnica conhecida como Matriz SWOT. Com isso, formulou-se a identidade institucional (missão, visão e valores a serem observados pelo Tribunal no desempenho de suas ações). Realizado o diagnóstico, que deve alicerçar as ações do TCE-RJ, o desafio seguinte foi traçar os objetivos estratégicos e os programas estratégicos a eles vinculados. Ao todo, foram realizadas 22 reuniões da equipe de projeto. Esse processo ocorreu de uma forma ainda mais colaborativa, ampliando-se a discussão aos servidores das diferentes áreas do Tribunal.

A versão preliminar deste Plano Estratégico foi submetida à aprovação da Presidência, e, posteriormente, disponibilizada ao público interno para consulta e recebimento de sugestões. Por fim, a consolidação deste trabalho resultou no presente Plano.



Matriz SWOT



O que é?

É uma ferramenta de planejamento e diagnóstico utilizada para detectar tendências e cenários futuros, bem como a situação presente, seja no ambiente interno, seja no ambiente externo. Esta é a base para a elaboração de um plano estratégico.

O termo SWOT é um acrônimo em inglês para forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*).

As forças e as fraquezas são detectadas por meio da análise do ambiente interno, ou seja, de uma autoavaliação. As oportunidades e as ameaças são identificadas através da análise do ambiente externo e eventuais influências no dia a dia da instituição.

A identificação desses elementos é fundamental para traçar objetivos estratégicos que sejam capazes de potencializar os pontos fortes, corrigir os pontos fracos, mitigar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Qual a importância do plano estratégico?

Um plano estratégico perfeito seria aquele capaz de abarcar todos os elementos resultantes da prospecção dos ambientes interno e externo de uma só vez. No entanto, tal proposta seria certamente inexecutável. E sabe por quê? Devido à escassez de recursos humanos, financeiros e de tempo, o que, em geral, afeta as instituições.

Por isso, é importante analisar, sob a ótica da efetividade, quais objetivos são os mais importantes e devem ser priorizados pela instituição para o atingimento da máxima eficiência de suas ações.

Dessa forma, surge o plano estratégico. E que assim podemos definir: documento que sintetiza a estratégia da instituição a ser conhecida e seguida por todos, para determinado período de tempo, evitando-se a utilização aleatória e pouco efetiva dos recursos disponíveis.





PONTOS FORTES

- Corpo técnico qualificado, multidisciplinar e em constante aperfeiçoamento
- Autonomia financeira e administrativa
- Implantação do processo eletrônico
- Utilização de técnicas de gerenciamento de projetos, gestão por processos e de gestão por competências
- Flexibilidade da estrutura do Controle Externo
- Programas de capacitação e orientação para servidores e jurisdicionados
- Política de valorização do servidor
- Investimentos constantes em TI e infraestrutura
- Capilaridade e acesso a dados da gestão pública
- Desenvolvimento de ações de sustentabilidade e responsabilidade social
- Aumento do número de auditorias governamentais
- Apoio da alta administração

PONTOS FRACOS

- Falta de articulação entre as iniciativas de gestão por processos, repercutindo na celeridade da instrução processual e no desempenho das áreas não finalísticas
- Cultura de planejamento não consolidada
- Comunicação interna deficiente
- Sumularização das decisões plenárias incipiente (ou inexistente)
- Regimento interno e normativos defasados
- Baixa integração entre as unidades organizacionais
- Deficiência dos canais de comunicação com a sociedade
- Estoque processual elevado
- Baixa integração entre os sistemas de TI internos
- Corregedoria não implantada
- Pouca aderência dos gestores aos cursos de capacitação em liderança
- Alto número de servidores prestes a se aposentar
- Inexistência de um setor específico de inteligência
- Carência de indicadores institucionais de resultado, desempenho e qualidade
- Demanda crescente pelo desenvolvimento de novos sistemas de TI

OPORTUNIDADES

- Crescente interesse pelo controle social
- Possibilidade de atuação conjunta com outros órgãos destinados ao combate à corrupção (Ex.: ENCCLA)
- Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 16.05.2012) como estímulo ao fortalecimento da transparência
- Perspectiva de criação do Conselho Nacional dos Tribunais de Contas - CNTC: PEC nº 06/2013.
- Parcerias com órgãos do Sistema Tribunais de Contas - IRB e Atricon
- Compartilhamento de boas práticas e soluções entre os órgãos de controle
- Possibilidade de adesão aos programas nacionais e estaduais de qualidade
- Realização de ações de controle externo coordenadas nacionalmente
- Perspectiva de maior efetividade das decisões que imputam multas e débitos - PEC nº 30/2005
- Redes sociais (relacionamento e comunicação de massa)
- Ocorrência de eventos de grande porte no Estado do Rio de Janeiro, os quais demandarão atividades de controle (Ex.: Olimpíadas 2016)

AMEAÇAS

- Descrédito da sociedade quanto ao controle dos gastos públicos
- Imagem institucional negativa dos órgãos de controle
- Falta de coordenação com o Ministério Público nas atividades de fiscalização e controle
- Desconhecimento da sociedade acerca do trabalho realizado pelo TCE-RJ e de sua razão de existir
- Ampliação do universo fiscalizável
- Baixa executoriedade das decisões que imputam multas e débitos
- Fragilidade da economia
- Restrições orçamentárias e redução da arrecadação de receitas do Estado do Rio de Janeiro
- Falta de organização e sistematização do Controle Interno dos órgãos jurisdicionados
- Baixa integração entre os sistemas de TI do TCE-RJ e dos diversos órgãos de controle e jurisdicionados



MISSÃO

Para que existimos?

Fiscalizar e orientar a Administração Pública fluminense, na gestão responsável dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

VISÃO

Para onde vamos?

Fortalecer a imagem do Tribunal como instituição essencial à fiscalização e gestão dos recursos públicos, ampliando a transparência e estimulando o controle social.

O diagnóstico do TCE-RJ, feito através da Matriz SWOT, evidenciou um dos pontos mais importantes a ser observado na definição da missão, da visão e dos valores institucionais: intensificar a relação do TCE-RJ com a sociedade e, conseqüentemente, a percepção desta sobre a importância da atuação do Tribunal para a fiscalização e controle dos recursos públicos.

Sem dúvida, a maior proximidade entre o TCE-RJ e a sociedade é primordial para o fortalecimento recíproco, a efetividade das ações, o incremento do controle social, a transparência da administração pública.

Com este compromisso, nasceu o

PET 2016-2019.

VALORES

O que é importante para nós?

TRANSPARÊNCIA

Dar visibilidade e prestar informações completas à sociedade, de forma a possibilitar a formação de juízos de valor a respeito dos atos de gestão pública.

ÉTICA

Agir com integridade, honestidade e probidade para a preservação dos interesses institucionais e dos princípios que regem a Administração Pública.

EFETIVIDADE

Atingir os resultados propostos e solucionar os problemas existentes, com eficácia e eficiência, mediante ações, projetos e planos desenvolvidos para essa finalidade.

INOVAÇÃO

Fomentar a introdução de novos métodos, da criatividade e de novas tecnologias para a solução dos problemas.

QUALIDADE

Agir em conformidade com as expectativas dos clientes internos e externos, mantendo-se alinhado às melhores práticas.

INDEPENDÊNCIA

Preservar a autonomia, com base na legalidade e no interesse público.

INTEGRAÇÃO

Promover a troca de informações e experiências no âmbito interno e entre as instituições de Controle e a sociedade.

PROFISSIONALISMO

Agir de forma técnica e competente, proativa e coerente, responsável e objetiva.

COMPROMETIMENTO

Alinhar os objetivos e perspectivas individuais de cada servidor à missão institucional do TCE-RJ.

SUSTENTABILIDADE

Garantir boas práticas ambientais, contemplando aspectos sociais, econômicos e culturais.

Mapa estratégico

Para a elaboração do PET 2016-2019, foi adotada a metodologia *Balanced Scorecards - BSC*.

Desenvolvido pelos professores da Harvard Business School Robert Kaplan e David Norton nos anos 1990, o BSC se caracteriza, principalmente, por medir o desempenho institucional por meio de indicadores estratégicos diversos, não apenas financeiros. Por isso, ao contrário de outras metodologias de planejamento, o BSC se aplica bem à Administração Pública, embora tenha surgido inicialmente para o planejamento de empresas privadas.

O método possibilita a comunicação da missão e da estratégia de forma objetiva, tornando-a clara para todos da instituição. Ele se baseia em quatro perspectivas: Resultados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Orçamento e Logística.

O mapa estratégico é a ferramenta gráfica que permite visualizar os diferentes elementos do BSC, inter-relacionando-os de forma equilibrada e demonstrando a rede de causa e efeito. Seu propósito é a divulgação da missão em nível abstrato.



Perspectivas

RESULTADOS

Nesta perspectiva estão incluídos os objetivos estratégicos destinados à demonstração de resultados obtidos pelo TCE-RJ à principal parte interessada - a sociedade fluminense.

PROCESSOS INTERNOS

Nesta perspectiva estão incluídos todos os objetivos cuja finalidade é a gestão dos processos finalísticos e não finalísticos internos do TCE-RJ. A gestão por processos envolve o autoconhecimento e o uso de técnicas de otimização para a solução de problemas existentes, com introdução de novos métodos de trabalho, de novos procedimentos, através do mapeamento e redesenho, instituição de normatizações e do uso de tecnologias de TI para automatizar processos de trabalho.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Nesta perspectiva estão incluídos todos os objetivos cuja finalidade é a gestão do conhecimento, do capital intelectual e humano, orientados à capacitação do corpo funcional em sentido amplo e ao crescimento da instituição com o fortalecimento do sistema de Controle Externo.

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Nesta perspectiva estão incluídos os objetivos cuja finalidade é garantir a sustentabilidade da instituição, do ponto de vista orçamentário, financeiro e ambiental.



RESULTADOS

Nas quatro perspectivas, estão distribuídos os 10 objetivos estratégicos deste Plano, que totalizam 39 programas. As iniciativas associadas aos programas resultarão em projetos a serem desenvolvidos ao longo do quadriênio. Ou seja, serão o lado mais operacional e menos abstrato do PET 2016-2019.

Cada objetivo e cada programa estratégico serão avaliados com base em indicadores de desempenho próprios. Dessa forma será possível acompanhar o grau de execução da estratégia institucional.

PROCESSOS INTERNOS

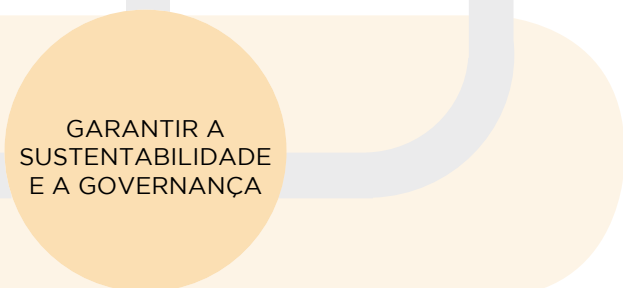
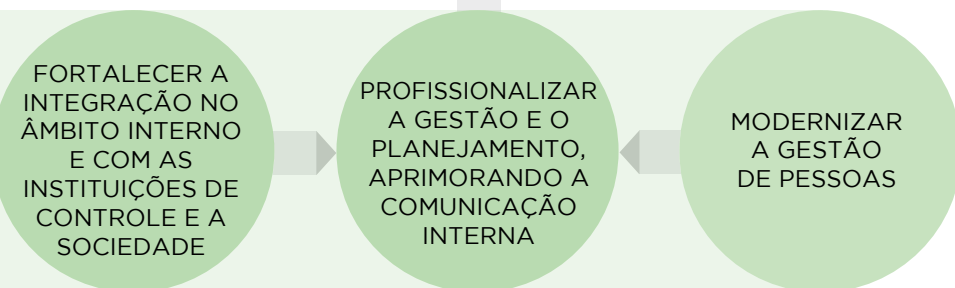
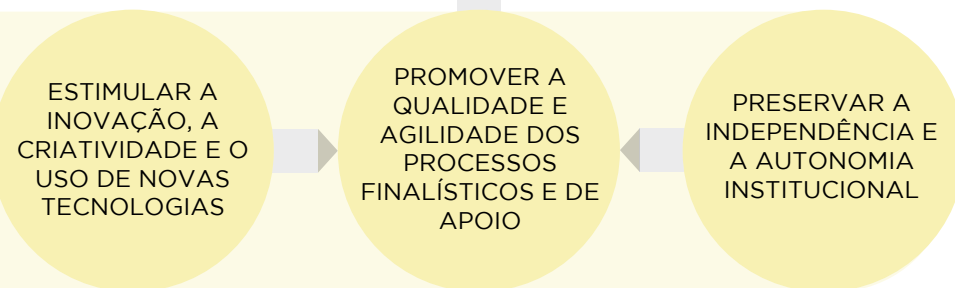
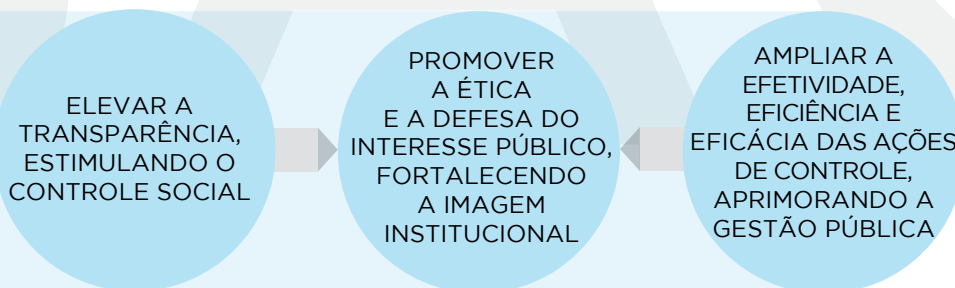
Vale reforçar que os indicadores estratégicos são o diferencial fundamental da metodologia BSC. A importância de se medir constantemente os níveis de desempenho da instituição, a fim de obter um melhor gerenciamento dos recursos – financeiros, humanos, materiais e de tempo –, foi demonstrada por William Edward Deming, um dos responsáveis pela reconstrução do Japão após a Segunda Guerra Mundial. Como bem sintetiza Deming, principal divulgador do conceito PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Fazer, Verificar, Agir):

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

“Não se gerencia o que não se mede. Não se mede o que não se define. Não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia.”

Objetivos estratégicos





Objetivo 01

ELEVAR A
TRANSPARÊNCIA,
ESTIMULANDO
O CONTROLE
SOCIAL

INDICADORES

a) Índice de satisfação dos usuários
no atendimento da Ouvidoria

b) Variação na quantidade de
manifestações cadastradas na
Ouvidoria (%)

c) Variação do nº de processos
cadastrados no período das seguintes
naturezas: denúncia e representação (%)

d) Variação do nº de acessos externos
ao Portal do TCE-RJ no período,
nas seguintes seções: Decisões Plenárias,
Transparência e Notícias (%)

Programa Estratégico 01.01

IMPLANTAÇÃO DO MODELO DE MATURIDADE EM TRANSPARÊNCIA ORGANIZACIONAL

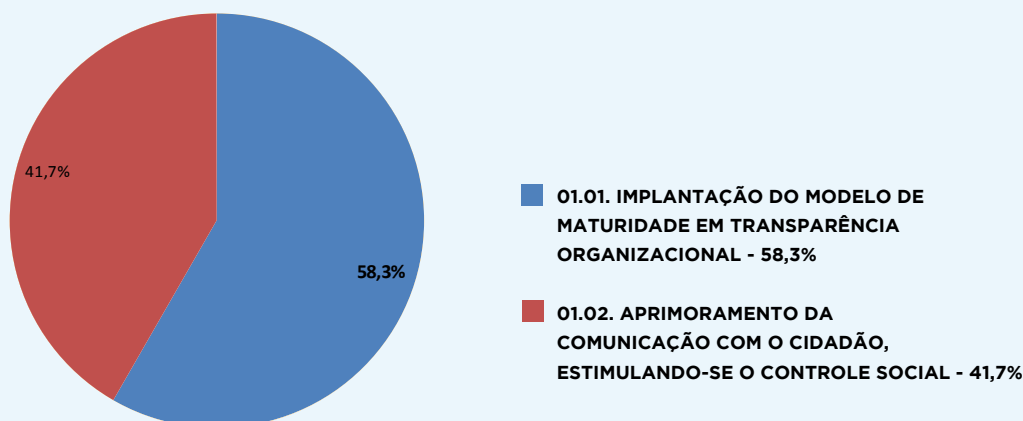
- Vitrine de Auditorias da SGE
- Desenvolver e implantar a Política de Sigilo da Organização
- Reestruturar a organização e o conteúdo das informações para disponibilização no Portal do TCE-RJ, no formato e tempo adequados, em conformidade à Lei de Acesso à Informação, aos princípios da acessibilidade e às normas do Conselho Federal de Contabilidade - CFC para a publicação de informações contábeis
- Adição de nova funcionalidade ao módulo de Pesquisa de Decisões Plenárias via web
- Pautas disponibilizadas no Portal do TCE-RJ, a fim de dar maior publicidade e transparência internamente e para a sociedade

Programa Estratégico 01.02

APRIMORAMENTO DA COMUNICAÇÃO COM O CIDADÃO, ESTIMULANDO-SE O CONTROLE SOCIAL

- Criação de Ouvidorias Itinerantes
- Desenvolvimento da Carta de Serviços ao Cidadão do TCE-RJ
- Capacitação em Ouvidorias para a Rede Ouvidoria (Servidores da Ouvidoria e de órgãos que dão suporte às atividades da Ouvidoria que estão inscritas no cadastro do SISOUV)
- Base de dados primários dos Estudos Socioeconômicos integrada com o Controle Externo para confecção dos indicadores financeiros, extraídos dos demonstrativos contábeis apresentados anualmente à Inspeção de Administração Financeira
- Divulgar o Cadastro de Devedores de Débitos e Multas

Resultado da consulta aos servidores





Objetivo 02

PROMOVER A
ÉTICA E A DEFESA
DO INTERESSE
PÚBLICO,
FORTALECENDO
A IMAGEM
INSTITUCIONAL

INDICADORES

a) N° de projetos voltados à promoção da ética no período finalizados / Quantidade de projetos voltados à promoção da ética no período planejados

b) Índice de percepção da sociedade sobre a atuação do TCE-RJ no período

c) Relação entre matérias institucionais positivas/negativas durante determinado período de tempo

Programa Estratégico 02.01

PROMOVER O MARKETING INSTITUCIONAL

- Press Kit do TCE-RJ criado
- Prêmio TCE-RJ de Jornalismo
- Pesquisa de opinião realizada
- Criação de uma exposição permanente sobre o TCE-RJ
- Blogs das Coordenadorias, com informes sobre suas atividades e agenda, criados na intranet
- Transformação do Afinal de Contas em um blog na intranet com publicações semanais
- Ampliar a presença do TCE-RJ na mídia divulgando informações e serviços prestados por nossa Instituição, sobretudo aqueles que impactam o dia a dia do contribuinte fluminense
- Utilização de tecnologia *mobile* para fortalecer a imagem institucional
- Criação de *newsletter* para mídia com notícias de destaque do Tribunal – TCE-RJ News
- Desenvolver o Projeto TCE de Portas Abertas, a fim de promover a visitação de alunos e professores de escolas e universidades ao Tribunal, para que conheçam as atividades, a estrutura e o funcionamento da Corte
- Palestras e *workshops* voltados ao público interno sobre os impactos sociais do trabalho e o gerenciamento da informação no âmbito do TCE-RJ
- Pesquisa interna para avaliar a efetividade da divulgação de informações
- Desenvolvimento de novos *folders* e cartilhas
- Desenvolvimento de regras, procedimentos e sistemática para divulgação de mensagens
- Intensificar a veiculação de notícias no canal existente no nosso Portal para os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, a partir do aumento do fornecimento, pela SGE, das informações necessárias à produção de matérias pela CCS

Programa Estratégico 02.02*

DESENVOLVER E IMPLANTAR MEDIDAS VISANDO AO FORTALECIMENTO DA ÉTICA EM NOSSA INSTITUIÇÃO

- Implantação da Corregedoria do TCE-RJ (Resolução)
- Desenvolver e implantar o Código de Ética atinente aos servidores do TCE-RJ
- Desenvolver e implantar o Código de Ética atinente ao Corpo Deliberativo do TCE-RJ

* Incluído após a fase de consulta aos servidores. Dessa forma, os programas estratégicos deste objetivo não foram submetidos à priorização na referida fase.



Objetivo 03

AMPLIAR A
EFETIVIDADE,
EFICIÊNCIA E
EFICÁCIA DAS
AÇÕES DE
CONTROLE,
APRIMORANDO A
GESTÃO PÚBLICA

INDICADORES

- a) Indicador QATC*-13
(Acompanhamento de Decisões
Plenárias)
- b) Índice de recolhimento de multas e
débitos (%)
- c) Total de jurisdicionados capacitados /
Total planejado (%)
- d) Número de planos de ação cumpridos
por período / Total de planos de ação
determinados (%)

* QATC - Programa Qualidade e Agilidade dos
Tribunais de Contas. Disponível em: <[http://
qatc.atricon.org.br/project/marco-de-medicao-
de-desempenho-dos-tribunais-de-contas/](http://qatc.atricon.org.br/project/marco-de-medicao-de-desempenho-dos-tribunais-de-contas/)>.

Programa Estratégico 03.01

NOVAS LINHAS DE FISCALIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DOS GASTOS PÚBLICOS

- Definição da estratégia para fiscalização da ordem nos pagamentos
- Normatizar procedimentos de fiscalização da ordem nos pagamentos mediante deliberação
- Definição da estratégia para fiscalização quanto ao atendimento à Lei Complementar nº 123/2006
- Normatizar procedimentos de fiscalização quanto ao atendimento à Lei Complementar nº 123/2006 mediante deliberação
- Implantação da fiscalização mediante auditorias
- Promoção da capacitação dos jurisdicionados

Programa Estratégico 03.02

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO PEDAGÓGICO

- Eixo Temático de Formação de Professores
- Grupo de Estudos Pedagógicos da ECG
- Normatização de critérios para seleção de docentes
- Avaliação das atividades de formação e de capacitação
- Eixos temáticos da ECG
- Levantamento das Expectativas e Necessidades de Formação e Capacitação nos Municípios
- Projeto Incluir: pensando a inclusão no TCE-RJ
- Educação a Distância no TCE-RJ
- Promoção de cursos de capacitação para os jovens aprendizes da FIA
- Levantamento das Expectativas e Necessidades de Formação e Capacitação do TCE-RJ

Programa Estratégico 03.03

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS JURISDICIONADOS

- Cursos de capacitação
- TCE-Escola Itinerante
- Oficinas
- Atividades extraordinárias de capacitação
- Atividades do Programa Nacional de Capacitação Compartilhada
- Capacitação de estagiários
- Projeto Multiplicando
- Desenvolver metodologia de avaliação da efetividade dos cursos oferecidos aos jurisdicionados



Programa Estratégico 03.04

PROGRAMA DE ESTUDOS, PESQUISAS E PUBLICAÇÕES

- Prêmio Ministro Gama Filho
- Prêmio Melhores Práticas
- Síntese – Revista da Escola de Contas e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro
- Coleção Edições Seriadadas – ECG
- Seminários, fóruns, encontros e palestras
- Projeto Tardes do Saber

Programa Estratégico 03.05

PROGRAMA DE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES

- Curso de pós-graduação *lato sensu* – Especialização em Gestão Pública e Controle Externo
- Curso de pós-graduação *lato sensu* – Especialização em Gestão Pública Municipal
- Atividades externas de formação
- Celebração de convênio com instituição de ensino superior
- Encontro de pós-graduação e pesquisa da ECG
- Projeto de automatização do AQF
- Módulo de Pós-Graduação no Sistema Integrado de Gestão Acadêmica – SIGA da ECG

Programa Estratégico 03.06

CONTROLE DA EFETIVIDADE DAS DECISÕES PLENÁRIAS

- Criação e análise de indicadores de desempenho
- Criação do Sistema de Cadastro de Títulos Executórios
- Monitorar a tramitação da Proposta de Emenda à Constituição – PEC nº 30/2005

Programa Estratégico 03.07

APERFEIÇOAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA MEDIANTE A CRIAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE ORIENTAÇÃO AO JURISDICIONADO

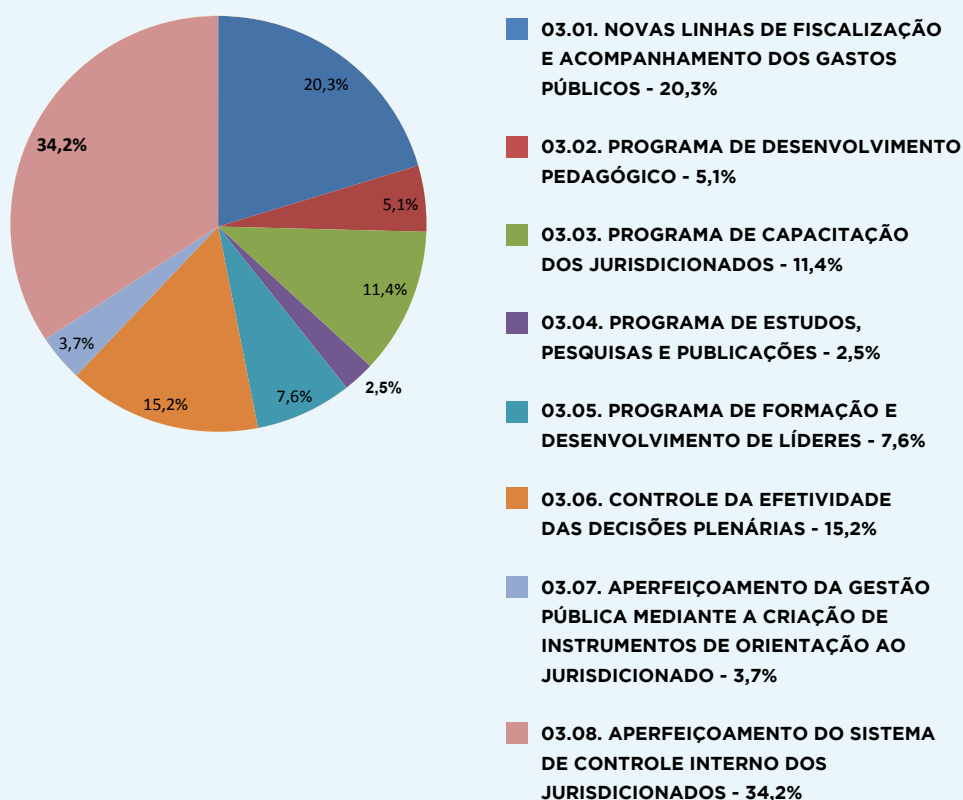
- Definição da metodologia a ser adotada
- Definição das áreas a serem alcançadas
- Normatização da sistemática de elaboração e aplicação dos instrumentos de orientação
- Preparo do material, treinamento e divulgação

Programa Estratégico 03.08

APERFEIÇOAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO DOS JURISDICIONADOS

- Normatização dos requisitos de implantação
- Orientação e sensibilização dos jurisdicionados
- Estreitamento das relações entre as Unidades de Controle
- Avaliação da concepção e funcionamento do sistema
- Definição das regras de responsabilização
- Elaboração de manuais e recomendações de padrões e rotinas de trabalho
- Estabelecimento de indicadores de maturidade para controles internos

Resultado da consulta aos servidores





Objetivo 04

ESTIMULAR A
INOVAÇÃO, A
CRIATIVIDADE E
O USO DE NOVAS
TECNOLOGIAS

INDICADOR

a) Número de projetos de TI finalizados e entregues no período / Total de projetos demandados no período (*backlog*) (%)

Programa Estratégico 04.01

IMPLANTAÇÃO E APRIMORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS E PROCESSOS ELETRÔNICOS

- Redesenhar o Sistema de Controle e Acompanhamento de Processos – SCAP
- Implantar o processo eletrônico
- Redesenho de processos e identificação de novos métodos que promovam a qualidade e a celeridade nas atividades do TCE-RJ finalísticos e de apoio (não finalísticos)
- Estabelecimento das naturezas aplicáveis, da metodologia e das prioridades
- Capacitação de jurisdicionados no processo eletrônico
- Elaboração dos normativos necessários (manuais e deliberações)
- Criação do Sistema de Acórdãos
- Desenvolver funcionalidade para o cálculo de prazos processuais (Calculadora de Prazos Processuais), a ser disponibilizada no Portal do TCE-RJ

Programa Estratégico 04.02

IMPLANTAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Desenvolvimento de plano de médio prazo que enumere demandas e recursos necessários para o teletrabalho em áreas vinculadas ao alcance de metas

Programa Estratégico 04.03

PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA SECRETARIA DAS SESSÕES

- Padronização de acórdãos para utilização concomitante com o projeto de processo eletrônico, visando ao aprimoramento de sua formatação
- Realização de *benchmarking* de processos finalísticos da SSE
- Projeto Taquigrafia Moderna



Programa Estratégico 04.04

DISSEMINAÇÃO DO USO DE NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO PROCESSUAL SEMIAUTOMÁTICAS

- Definição das naturezas sujeitas à aplicação
- Normatização dos critérios e parâmetros
- Concepção e implantação do sistema informatizado

Programa Estratégico 04.05

AUTOMATIZAÇÃO DA INSTRUÇÃO PROCESSUAL

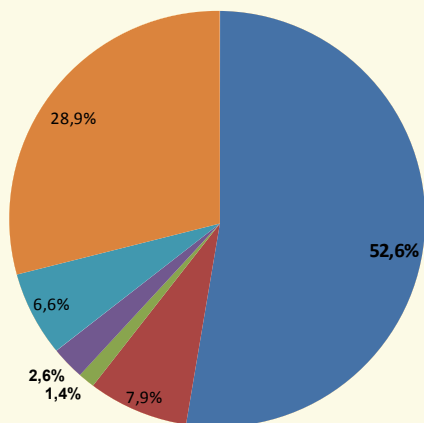
- Definição das naturezas sujeitas à aplicação
- Normatização dos critérios e parâmetros
- Concepção e implantação do sistema informatizado

Programa Estratégico 04.06

AMPLIAÇÃO DO CONTROLE CONCOMITANTE

- Definição das áreas passíveis de serem contempladas
- Definição da forma de controle concomitante a ser adotada
- Desenvolvimento do ferramental para viabilizar o controle concomitante
- Criação de sistema normativo específico
- Estabelecimento de padrões de relatórios e outros produtos técnicos
- Definição e acompanhamento de metas e indicadores
- Implementação de ferramenta eletrônica para recebimento, processamento, análise e emissão de informações

Resultado da consulta aos servidores



- **04.01. IMPLANTAÇÃO E APRIMORAMENTO DO SISTEMA DE GESTÃO DE DOCUMENTOS E PROCESSOS ELETRÔNICOS - 52,6%**
- **04.02. IMPLANTAÇÃO DO PLANO DIRETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO - 7,9%**
- **04.03. PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO DA SECRETARIA DAS SESSÕES - 1,4%**
- **04.04. DISSEMINAÇÃO DO USO DE NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO PROCESSUAL SEMIAUTOMÁTICAS - 2,6%**
- **04.05. AUTOMATIZAÇÃO DA INSTRUÇÃO PROCESSUAL - 6,6%**
- **04.06. AMPLIAÇÃO DO CONTROLE CONCOMITANTE - 28,9%**



Objetivo 05

PROMOVER A
QUALIDADE E
AGILIDADE DOS
PROCESSOS
FINALÍSTICOS E
DE APOIO

INDICADOR

a) Índice de evolução e maturidade no
QATC

Programa Estratégico 05.01

MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSOS DE APOIO

- Mapeamento e análise crítica dos processos de apoio
- Implantação das oportunidades de melhoria identificadas
- Otimização dos sistemas de informação
- Automatização dos processos administrativos
- Definição e implantação de indicadores de desempenho e metas setoriais/equipes
- Autoavaliação no Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP (Gespública)

Programa Estratégico 05.02

MAPEAMENTO E REDESENHO DE PROCESSOS FINALÍSTICOS

- Definição dos tipos de processos a serem mapeados na SGE
- Capacitação de servidores em mapeamento e redesenho de processos
- Definição de indicadores para avaliação da efetividade do mapeamento e redesenho
- Implementação de melhorias
- Avaliação de resultados

Programa Estratégico 05.03

REDUÇÃO DE PRAZOS PROCESSUAIS DE INSTRUÇÃO E CONCLUSÃO

- Normatização de prazos processuais no âmbito da SGE
- Definição de metas para prazos processuais no âmbito da SGE
- Estudo dos ativos de processos organizacionais da área finalística após mapeamento e redesenho de processos
- Criação de nova funcionalidade para controle e acompanhamento de prazos internos de processos finalísticos



Programa Estratégico 05.04

DESENVOLVIMENTO DE INDICADORES DE RESULTADO, DESEMPENHO E QUALIDADE DO CONTROLE EXTERNO

- Estabelecimento dos indicadores de resultado, desempenho e qualidade para as áreas de processos, de auditoria, setorial e humana
- Criação de sistema informatizado para controle e acompanhamento automático dos indicadores
- Normatização do Sistema de Indicadores
- Divulgação e transparência dos indicadores

Programa Estratégico 05.05

SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE REVISÃO PROCESSUAL

- Definição da metodologia de controle e garantia de qualidade
- Construção dos modelos de revisão e de garantia de qualidade
- Normatização da nova sistemática de revisão processual
- Estabelecimento de indicadores específicos para a revisão e garantia de qualidade
- Acompanhamento e adequação dos resultados e da sistemática

Programa Estratégico 05.06

SISTEMATIZAÇÃO DO CONTROLE E GARANTIA DA QUALIDADE NO ÂMBITO DO CONTROLE EXTERNO

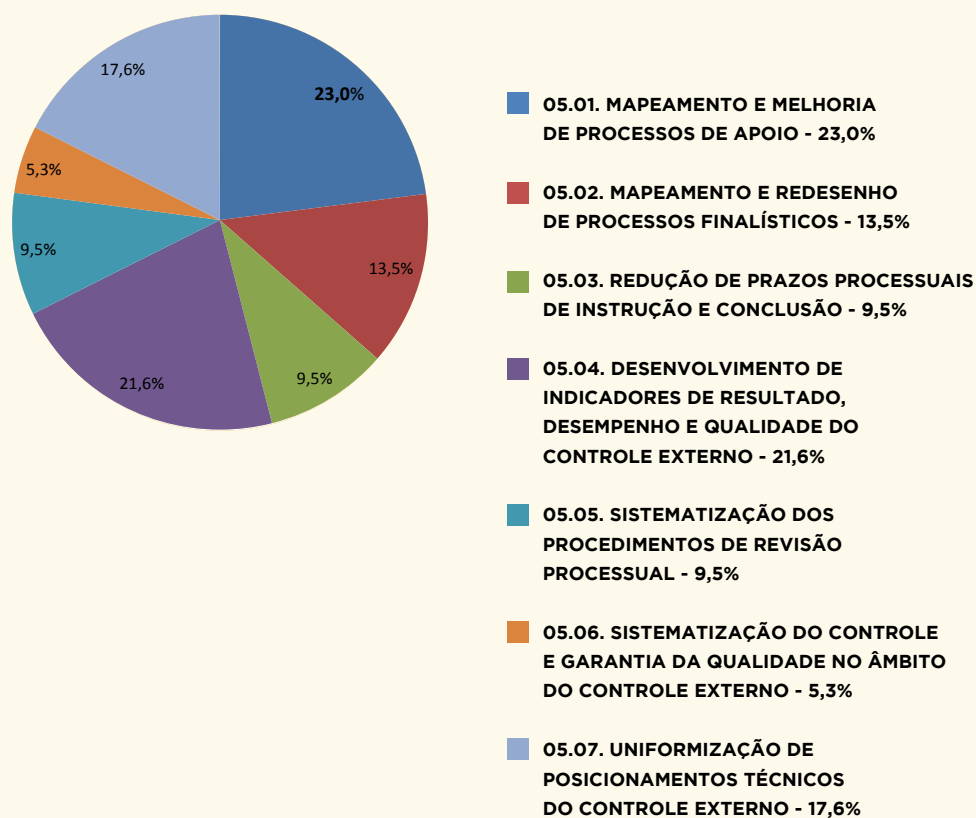
- Definição das áreas em que se deseja aplicar a qualidade sistematizada
- Definição dos parâmetros de qualidade necessários
- Definição da sistemática de controle e garantia de qualidade a ser adotada (autoridades, responsabilidades, metodologia, amostragem, modelos, rotinas e formulários)
- Estabelecimento dos indicadores de qualidade
- Normatização da qualidade
- Avaliação e acompanhamento da maturidade em qualidade (controle e garantia)

Programa Estratégico 05.07

UNIFORMIZAÇÃO DE POSICIONAMENTOS TÉCNICOS DO CONTROLE EXTERNO

- Definição dos pontos sensíveis e carentes de uniformização
- Sistematização e normatização interna na SGE
- Adequação dos padrões de texto aos posicionamentos internos firmados

Resultado da consulta aos servidores





Objetivo 06

PRESERVAR A
INDEPENDÊNCIA
E A AUTONOMIA
INSTITUCIONAL

INDICADORES

a) Número de normativos legais
reformulados ou criados no período
/ Total de normativos legais a serem
reformulados ou criados no período

Programa Estratégico 06.01

FORMAÇÃO DE IDENTIDADE PRÓPRIA DA JURISPRUDÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS

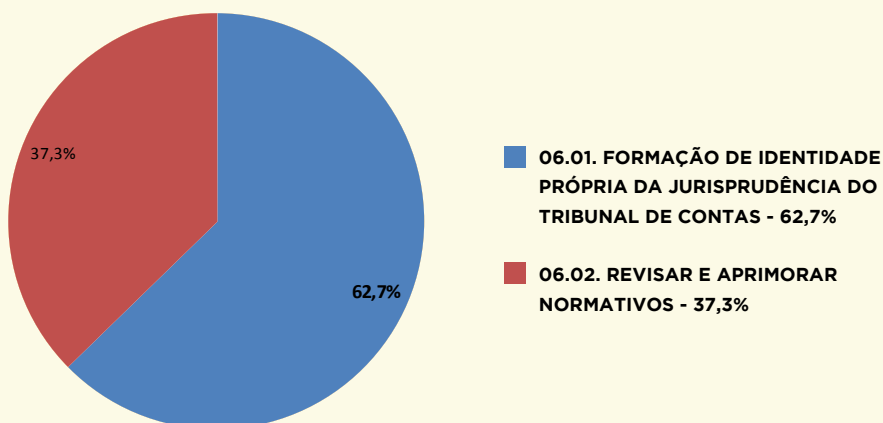
- Criação da Comissão de Jurisprudência e Súmulas do TCE-RJ
- Pautas, julgados, jurisprudências e súmulas divulgadas no Portal do TCE-RJ

Programa Estratégico 06.02

REVISAR E APRIMORAR NORMATIVOS

- Revisão do Regimento Interno
- Identificar as necessidades de aprimoramento dos atuais normativos referentes à matéria de implicação externa
- Identificar as necessidades de aprimoramento dos atuais normativos referentes à matéria de repercussão interna
- Verificar junto aos jurisdicionados as eventuais dificuldades referentes à consulta da legislação deste Tribunal a que estão submetidos
- Implantação da Corregedoria do TCE-RJ (Resolução)

Resultado da consulta aos servidores





Objetivo 07

FORTALECER A
INTEGRAÇÃO NO
ÂMBITO INTERNO
E COM AS
INSTITUIÇÕES DE
CONTROLE E A
SOCIEDADE

INDICADORES

- a) Indicador QATC-12 (Informações estratégicas para o Controle Externo)
- b) Indicador QATC-14 (Acordos de cooperação técnica com outros órgãos)
- c) Variação do nº de ações de Controle Externo decorrentes de ações de cooperação mútua

Programa Estratégico 07.01

ESTRUTURAÇÃO DO SISTEMA DE INTELIGÊNCIA E INFORMAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O CONTROLE EXTERNO

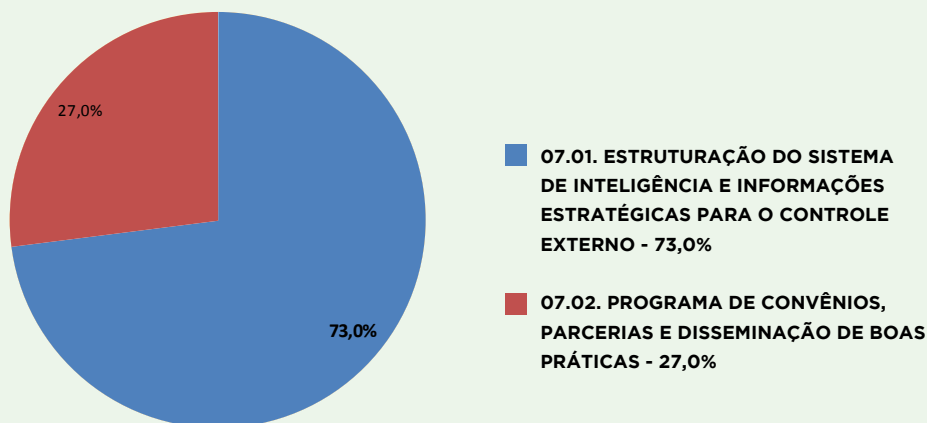
- Sistema de Gestão Estratégica da SGE estabelecido, agregando elementos de gestão do conhecimento e inteligência para direcionar as ações de controle e sistematizar análises de gastos públicos das principais áreas de governo
- Aperfeiçoamento técnico/tecnológico do SIGFIS
- Implantação de Unidade de Informações Estratégicas para o Controle Externo (QATC-12)
- Formalizar a adesão à Rede Nacional de Informações Estratégicas para o Controle Externo - InfoContas
- Gestão de convênios na área de inteligência

Programa Estratégico 07.02

PROGRAMA DE CONVÊNIOS, PARCERIAS E DISSEMINAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS

- Participação no Programa Qualidade Rio - PQRio
- Convênios e parcerias
- Participação na Rede Nacional de Escolas de Governo, de Escolas de Governo do Rio de Janeiro e na Rede de Educação Corporativa dos Tribunais de Contas

Resultado da consulta aos servidores





Objetivo 08

PROFISSIONALIZAR
A GESTÃO E O
PLANEJAMENTO,
APRIMORANDO
A COMUNICAÇÃO
INTERNA

INDICADORES

- a) Indicador QATC-2 (Planejamento Estratégico)
- b) Indicador QATC-9 (Escola de Contas)
- c) Número de iniciativas do Plano Estratégico implementadas / Total de iniciativas previstas para implementação (Plano Anual) (%)
- d) Grau de satisfação dos usuários com a comunicação interna

Programa Estratégico 08.01

PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DOS SERVIDORES DO TCE-RJ

- Cursos de capacitação
- Capacitação conjunta ECG/SGE
- Oficinas
- Atividades externas de capacitação
- Aprimoramento das normas para capacitação dos servidores
- Estímulo ao potencial inovador dos servidores
- Formação do “Banco de Talentos”

Programa Estratégico 08.02

PROGRAMA DE GESTÃO E DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO E DA INFORMAÇÃO

- Coleta da legislação municipal
- Digitalização e formatação de legislação dos municípios jurisdicionados de interesse do TCE-RJ
- Ampliação das funcionalidades do ambiente para ensino a distância - EaD
- Implantação de ambiente de videoconferência na ECG
- Implantação da Central de Atendimento no novo prédio da ECG
- Transmissão simultânea dos eventos da ECG pela internet
- Integração das bases de dados da ECG: análise gerencial de dados históricos do SIGA
- Desenvolvimento da infraestrutura da Biblioteca Sergio Cavalieri Filho



Programa Estratégico 08.03

DISSEMINAR A CULTURA DE PLANEJAMENTO E DE QUALIDADE NA GESTÃO PÚBLICA

- Implantar o Escritório de Projetos - EPJ
- Realizar a autoavaliação no Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP (Gespública)
- Incrementar a participação e aderir ao Gespública
- Estabelecer e consolidar a sistemática de monitoramento do Plano Estratégico
- Estabelecer e implementar sistemática de revisão anual do Marco de Medição do Desempenho - Qualidade e Agilidade dos Tribunais de Contas - MMD-QATC
- Criação de indicadores de desempenho, resultado e qualidade da instituição, por setor
- Criação de sistema de informações gerenciais com recursos de TI para elaboração de relatórios de competência da CAQ (SISREL)
- Sistema de Simulação de Despesas com Folha de Pagamento para fins de planejamento orçamentário
- Fomentar e alinhar as iniciativas de Gestão por Processos
- Gestão de convênios na área de inteligência

Programa Estratégico 08.04

FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM GESTÃO

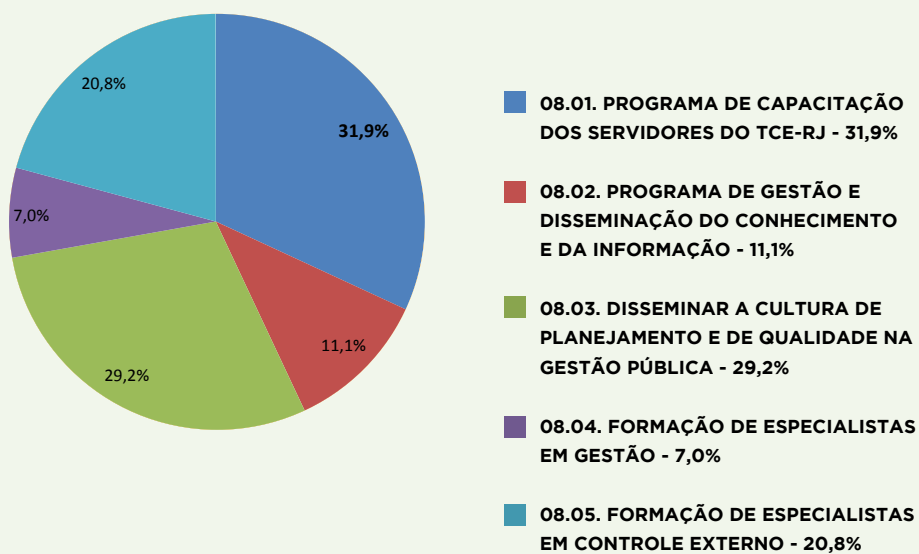
- Definição das matérias de capacitação em gestão
- Estabelecimento da metodologia de treinamento
- Aplicação direcionada *in loco* mediante projetos definidos pela SGE
- Implantação de planos de ação anual
- Gestão de convênios na área de inteligência

Programa Estratégico 08.05

FORMAÇÃO DE ESPECIALISTAS EM CONTROLE EXTERNO

- Definição das matérias de capacitação em Controle Externo
- Estabelecimento da metodologia de treinamento

Resultado da consulta aos servidores





Objetivo 09

MODERNIZAR A GESTÃO DE PESSOAS

INDICADORES

a) Indicador QATC-8 (Gestão de Pessoas)

b) Nº de proposições de melhorias para a modernização da gestão de pessoas implementadas / Total de proposições de melhorias para a modernização da gestão de pessoas (%)

c) Índice de satisfação dos servidores com a Política de Gestão de Pessoas (Pesquisa de Clima Organizacional)

Programa Estratégico 09.01

FOMENTAR A MULTIDISCIPLINARIEDADE DOS SERVIDORES DO CONTROLE EXTERNO

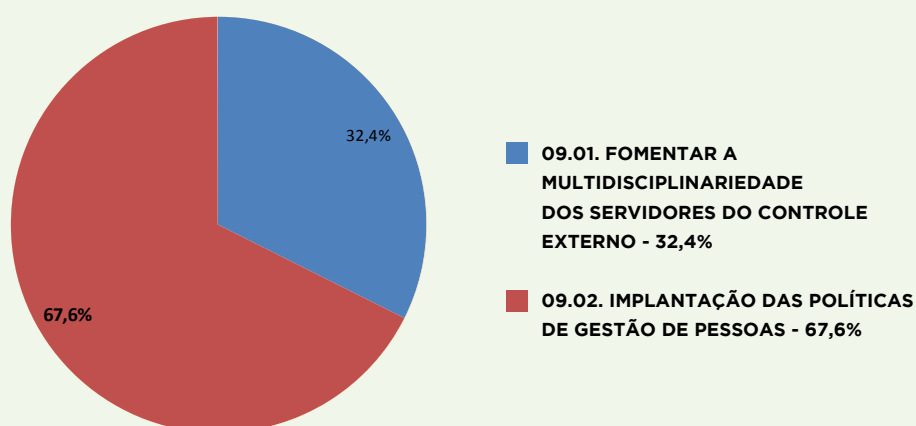
- Definição das áreas críticas a serem contempladas
- Estabelecimento do Plano de Capacitação
- Estabelecimento do Plano de Manutenção da Capacitação
- Construção da teoria de projetização da estrutura de pessoal do Controle Externo conforme as necessidades
- Gestão de convênios na área de inteligência

Programa Estratégico 09.02

IMPLANTAÇÃO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

- Implementar gestão do clima organizacional
- Consolidar a Gestão por Competências
- Implantar Banco de Talentos
- Realizar planejamento da força de trabalho com base nas competências primordiais, técnicas e de liderança, visando a apoiar a estruturação dos concursos e alocação de pessoas
- Modernizar sistema informatizado de gestão de pessoas
- Criar canal de comunicação com os servidores (Portal do Servidor do TCE-RJ) para disseminação de informações atualizadas, sistematizadas e contínuas sobre a visão, missão, objetivos institucionais, metas, competências e resultados, bem como sobre as práticas do programa de qualidade de vida, capacitações, oportunidades e informações relativas à vida funcional
- Implantar programa de preparação para aposentadoria
- Fortalecer a qualidade de vida no trabalho

Resultado da consulta aos servidores





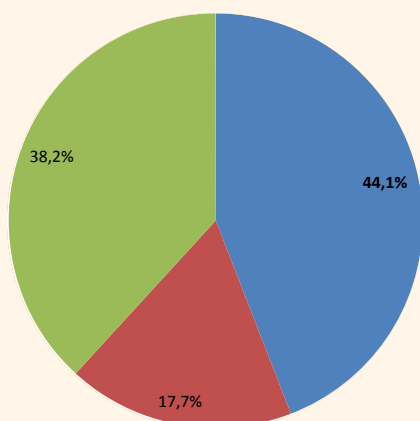
Objetivo 10

GARANTIR A SUSTENTABILIDADE E A GOVERNANÇA

INDICADORES

- a) Índice de redução do impacto ambiental (consumo de papel, energia elétrica e água)
- b) Total de iniciativas de cunho ambiental implementadas no período / Total de iniciativas de cunho ambiental previstas para o período
- c) Índice de atendimento às boas práticas de governança pública

Resultado da consulta aos servidores



■ 10.01. ADESÃO AOS PRINCÍPIOS DA NOVA CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO - 44,1%

■ 10.02. PROMOÇÃO DOS VALORES DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL - 17,7%

■ 10.03. ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E SUPORTE LOGÍSTICO ÀS NECESSIDADES DO TCE-RJ - 38,2%

Programa Estratégico 10.01

ADESÃO AOS PRINCÍPIOS DA NOVA CONTABILIDADE APLICADA AO SETOR PÚBLICO

- Criação do novo Sistema de Controle de Contratos
- Implantar melhorias no Sistema de Administração Financeira - SAF
- Criação de novo Sistema para Patrimônio e Almoxarifado
- Criação de sistema informatizado para elaboração do Orçamento e do PPA, suas revisões e prestação de contas (SISOR)
- Capacitação nos princípios da Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público
- Desenvolvimento de metodologia de avaliação de jurisdicionados no tocante à adesão aos princípios da Nova Contabilidade Aplicada ao Setor Público

Programa Estratégico 10.02

PROMOÇÃO DOS VALORES DE SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

- Participação em redes de fomento do desenvolvimento sustentável, com ênfase no Estado do Rio de Janeiro
- Gerenciamento de resíduos sólidos (coleta seletiva solidária, compostagem e logística reversa)
- Formulação de sistema de gestão de energia e água (planos de consumo, com métodos e ações para controle e redução dos gastos)
- Elaboração de indicadores de sustentabilidade, que permitam análise comparativa do progresso alcançado na gestão do consumo de energia e água
- Plano de educação socioambiental com ênfase na produção e consumo sustentáveis (para o público interno e externo)
- Criação e institucionalização de órgão na estrutura do TCE-RJ, com competências e atribuições próprias para tratar de gestão socioambiental

Programa Estratégico 10.03

ADEQUAÇÃO DA INFRAESTRUTURA E SUPORTE LOGÍSTICO ÀS NECESSIDADES DO TCE-RJ

- Readequação dos espaços físicos do prédio-sede e anexos, com a otimização do uso dos espaços disponibilizados
- Aprimorar sistemas de informação da cadeia de suprimentos (compras, contratos, almoxarifado, patrimônio, finanças)
- Implantar melhores práticas do gasto público
- Otimizar controle interno

**“A habilidade de
modificar constantemente
seus planos de longo prazo,
à luz das condições
correntes, é o ideal.”**

(Kaplan)





O Plano Estratégico é um dos principais pilares da boa governança. Por se basear na análise de cenários possíveis e nos ambientes interno e externo, torna-se um processo contínuo, suscetível a revisões periódicas a fim de corrigir os rumos quando necessário.

Como bem disse Kaplan, numa visão empresarial, a liderança dos executivos é de longe o fator mais importante para o sucesso do sistema de execução da estratégia e do gerenciamento de riscos. Ao mesmo tempo, a comunicação e o alinhamento dos funcionários aos objetivos estratégicos são absolutamente críticos para o sucesso do planejamento. O êxito de um planejamento estratégico depende do comprometimento das pessoas que integram a instituição. Para alcançar as metas propostas, esse planejamento deve ser compartilhado e colaborativo.

Esse pensamento também se aplica à Administração Pública. As propostas definidas no PET 2016-2019 funcionam como um norte, um caminho que nos ajuda a aperfeiçoar ainda mais as ações do Tribunal. Nossos princípios e valores devem estar alinhados ao nosso posicionamento e precisam ser apresentados de forma clara, para que a imagem desejada seja um espelho da imagem percebida por nós e pelo cidadão, nosso principal público-alvo. Por isso, o TCE-RJ aposta no engajamento de todos os seus servidores para vencer os desafios que se apresentam para o quadriênio 2016-2019.

O PET 2016-2019 é um compromisso a ser assumido no dia a dia do Tribunal. E os servidores são peça-chave nesse processo.

Sob a coordenação do Núcleo Estratégico da SGP, um grupo de servidores de diferentes setores da Casa se reuniu ao longo de sete meses e discutiu propostas para o PET 2016-2019.

Álvaro Ferreira dos Santos (DGI)
Bruno Cerqueira Bolzonella (CSE)
Caroline de Melo Silva (SGA)
Charles Pinto Carvalheira (ECG)
Claudio Eduardo Aranha (SGP)
Elcio Marques Batista (OUV)
Fabio Motta Scisínio Dias (DGI)
Franklin Rufino de Oliveira (SGA)
Gecilda Esteves Silva (SGA)
Giovanni Gioia Schimidt (GAP)
Giselle de Carvalho da Silveira Fernandes (SGP)
Guilherme Rocha Conrado (SSE)
Henrique Barreto Coelho (SGP)
Iury Motta Melo de Sá (SGP)
João Paulo Menezes Lourenço (ECG)
Jordanna Malena da Silva e Mendonça (SGA)
Letícia Pinto Vinhas (SGP)
Luiz Antônio Almeida Martins Costa (SGP)
Luiz Antonio Bardaro Manzi (SGP)
Luiz Carlos de Jesus Silva (AUD)
Luiz Cláudio Lopes de Sá (SGE)
Marcello Leoni Lopes de Arrufat Torres (CAQ)
Márcia Regina Ferreira Batista (CPR)
Maria Eduarda Guerra Príncipe Martins (PGT)
Maria Inês Villela Blanchart (CCS)
Maria Lúcia Silveira Lyra (SGE)
Marlene Carnevale (GAP)
Patrícia Genuncio Gomes (SGE)
Rafael Queiroz Gonçalves (DGI)
Ralf Ramos (OUV)
Roberto Bormann Vieira (SGP)
Robson Alves de Figueiredo (SGP)
Sandra Maria Freitas Ganem (PGT)
Tetê Oliveira (CCS)
Vanessa Rabelo Gonçalves Gomes (SSE)
Walter Gabriel Rodrigues de Oliveira (SGP)

TCERJ