



2017-2021

PLANO ESTRATÉGICO TCE-PR

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ**CONSELHEIROS**

ARTAGÃO DE MATTOS LEÃO
DURVAL AMARAL
FÁBIO DE SOUZA CAMARGO
FERNANDO AUGUSTO MELLO GUIMARÃES
IVAN LELIS BONILHA
IVENS ZSCHOERPER LINHARES
NESTOR BAPTISTA

AUDITORES

CLAUDIO AUGUSTO CANHA
SÉRGIO RICARDO VALADARES FONSECA
THIAGO BARBOSA CORDEIRO
TIAGO ALVAREZ PEDROSO

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS

CÉLIA ROSANA MORO KANSOU
ELIZA ANA ZENEDIN KONDO LANGNER
ELIZEU DE MORAES CORRÊA
FLÁVIO DE AZAMBUJA BERTI
GABRIEL GUY LÉGER
JULIANA STERNADT REINER
KATIA REGINA PUCHASKI
MICHAEL RICHARD REINEIR
VALERIA BORBA

APRESENTAÇÃO

Este documento contempla o segundo Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, que tem por finalidade indicar os objetivos, metas e seus indicadores, assim como o referencial estratégico desta Corte de Contas para o período de 2017 a 2021. Preliminarmente, cabe registrar que o processo de planejamento nesta Casa é resultante de uma experiência que se iniciou em 2008, a qual vem permitindo consolidar, de forma gradual, a cultura da gestão estratégica. Por meio desse instrumento, está sendo possível desenvolver ações e projetos que têm contribuído significativamente para a melhoria dos resultados, proporcionando um ambiente participativo e colaborativo, com reflexos positivos no desempenho institucional.

Dentre as ações estratégicas integrantes do primeiro Plano que foram implementadas, destacam-se o **programa TCE Digital**, cujo resultado foi a substituição de documentos impressos por documentos digitais, contribuindo para a agilização, transparência e maior controle da tramitação; e o **programa PAF Social**, o qual se transformou em Auditoria Social, com o objetivo de envolver a comunidade acadêmica e outros segmentos sociais na fiscalização.

Considerando que o Plano Estratégico deve compreender um período de médio e longo prazo, abrangendo a organização como um todo, buscou-se assegurar, em sua elaboração, um processo participativo. Para tanto, foi formada uma **comissão permanente** para fins tanto de elaboração quanto de avaliação das propostas de futuras alterações do Plano Estratégico, a qual é composta por 18 servidores (11 titulares e 7 suplentes), sob a coordenação e mediação da Diretoria de Planejamento (DIPLAN).

Para que haja sucesso, o Planejamento Estratégico deve refletir as expectativas não só dos dirigentes do Tribunal, mas também de seus servidores, no sentido de indicar caminhos que conduzam a Alta Administração à promoção das mudanças necessárias ao enfrentamento das situações exigidas na atualidade, visando a assegurar as condições necessárias ao aperfeiçoamento de suas ações de fiscalização e controle, para responder a contento aos anseios da sociedade por uma gestão pública transparente, eficiente e efetiva. Neste sentido, para que houvesse a possibilidade de contribuição de todos os colaboradores, foram elaboradas duas pesquisas de opinião: uma direcionada ao auxílio na construção da análise SWOT (acrônimo do inglês para forças, fraquezas, ameaças e oportunidades), e a outra focada na identificação dos valores institucionais. Um processo de construção como este, para ser legítimo, deve contar com o servidor, e não apenas contar para o servidor.

A reformulação atual contempla os objetivos estratégicos, os quais decorrem dos **três temas estratégicos** definidos pela comissão permanente: Transparência da Administração Pública, Desempenho da Administração Pública e Desempenho Operacional e da Gestão do TCE-PR. Sem dúvida, a sociedade paranaense clama por uma entidade governamental que seja o seu bastião na guarda e na fiscalização dos recursos públicos, assim como pela melhoria da qualidade dos serviços que lhes são ofertados. Entretanto, planejar estrategicamente significa, também, fazer escolhas do que fazer e, principalmente, do que não fazer. E, neste momento, optamos por atuar nessas três frentes.

Nesse contexto, o Tribunal de Contas aprovou o 2º Plano Estratégico para o período 2017-2021, por meio da Instrução Normativa 121 de 2016, publicada no Diário Eletrônico no dia 31 de outubro passado, visando à melhoria contínua do desempenho institucional e à modernização administrativa.

Curitiba, dezembro de 2016

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	3
1. METODOLOGIA APLICADA.....	7
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	11
2.1 Ambiente Interno	12
2.2 Ambiente Externo.....	13
2.3 Matriz SWOT.....	14
3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO: Missão, Visão e Valores	16
4. TEMAS ESTRATÉGICOS	20
5. MAPA ESTRATÉGICO.....	21
6. OBJETIVOS, INDICADORES E METAS.....	25
6.1 Objetivos Contextualizados.....	26
6.2 Tabela de Acompanhamento do Plano Estratégico	28
7. NOSSO DESAFIO.....	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	32

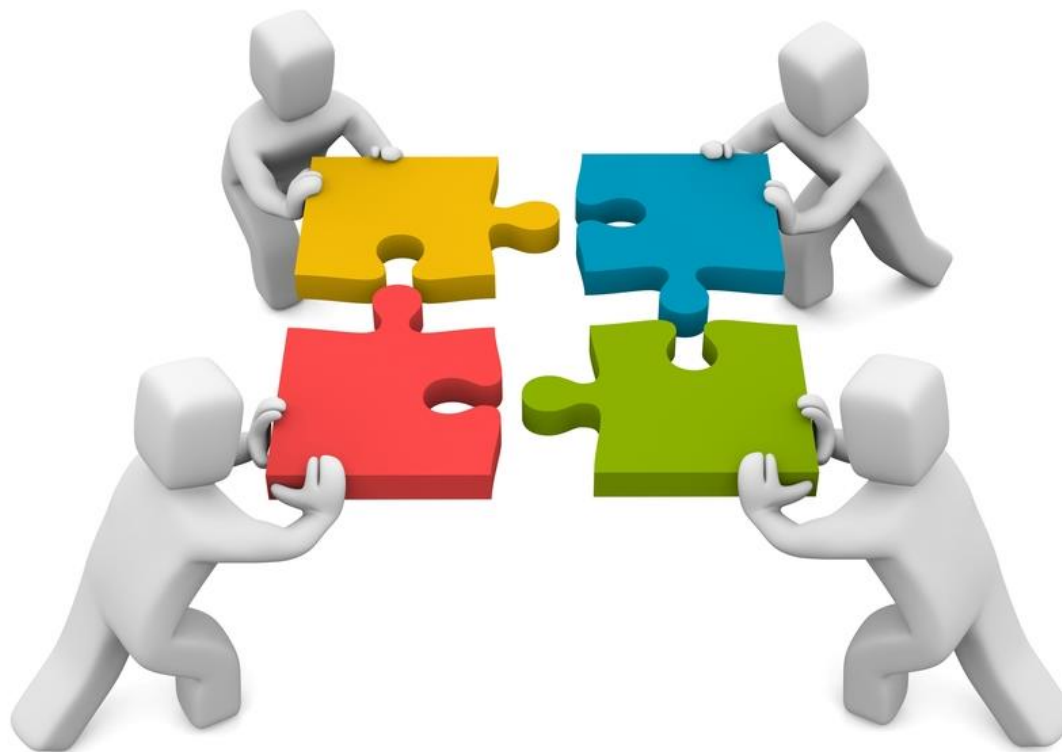
LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Contextualização dos valores do Tribunal.	19
Tabela 2 – Perspectivas estratégicas.....	22
Tabela 3 – Objetivos estratégicos contextualizados	27
Tabela 4 – Tabela de acompanhamento do Plano Estratégico	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia aplicada.	10
Figura 2 – Matriz SWOT.....	15
Figura 3 – Referencial Estratégico.....	18
Figura 4 – Temas estratégicos	20

1. METODOLOGIA APLICADA



O Plano Estratégico é o instrumento que permite à organização se autodiagnosticar a partir dos seguintes questionamentos:

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

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

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

O objetivo do Plano Estratégico é apontar caminhos pelos quais o Tribunal de Contas deverá seguir nos próximos anos. O Plano Estratégico não prevê o futuro. Embora envolva suposições sobre o ambiente futuro, as decisões são feitas sempre no presente. Sendo assim, podemos dizer que planejamento lida com o futuro das decisões atuais ou correntes, exigindo que as escolhas sejam feitas dentre os possíveis eventos no futuro, contudo as decisões tomadas podem ser feitas no presente.

Na formulação do presente plano, foi utilizada, de forma integrada e complementar, a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), que permite visualizar, por meio do Mapa Estratégico (item 5), o alinhamento e encadeamento de objetivos vinculados a temas estratégicos específicos, ou seja, a relação de causa e efeito entre uma ação e o resultado esperado para um objetivo sob uma determinada perspectiva. Esse modelo procura traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, medidas (ou indicadores), metas e iniciativas sob a ótica de quatro perspectivas distintas: **Sociedade, Processos Internos, Pessoas e Aprendizado e Orçamento e Logística**, como forma de nortear o processo de montagem do plano estratégico.

Mais do que um sistema de medição de desempenho, o BSC pode ser utilizado como um sistema gerencial, uma vez que, além de monitorar os resultados, permite que sejam identificados os processos estratégicos, ou seja, aqueles que devem apresentar um rendimento excepcional para que o TCE-PR apresente resultados que contemplem os anseios da sociedade.

A **metodologia** utilizada para a elaboração do plano estratégico seguiu os seguintes passos:

Inicialmente, contextualizou-se para os integrantes da Comissão, a história do Tribunal. Além disso, diversos temas relevantes foram apresentados semanalmente. Paralelamente, uma pesquisa de opinião com os colaboradores foi realizada com o intuito de identificar os termos da **Análise SWOT** (forças e fraquezas internas, oportunidades e ameaças externas), as quais resultam na estruturação das estratégias do

Tribunal e na formulação dos objetivos a serem alcançados. De posse dos resultados da enquete, a Comissão se habilitou a consolidar a análise de diagnóstico desta Casa de Contas.

A próxima etapa foi a definição do **Referencial Estratégico** (missão, visão e valores). Conceitos esses importantes para tomarmos conhecimento do porquê existimos, o que fazemos, o que é importante para nós e o que almejamos para daqui a cinco anos. Cabe destacar que foi realizada mais uma pesquisa de opinião com os servidores para auxiliar a Comissão na identificação dos valores organizacionais atuais e, também, daqueles que deveriam ser reforçados.

Feito isso, nos habilitamos para definir os chamados **Temas Estratégicos**, os quais podem ser entendidos como grandes frentes de atuação.

Todas essas etapas nos capacitaram para o desenho do **Mapa Estratégico**, definindo as perspectivas do BSC, estabelecimento dos objetivos estratégicos, bem como seus respectivos indicadores e metas, metodologia esta ilustrada na figura a seguir.



Figura 1 – Metodologia aplicada.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



A análise **SWOT** é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico, sendo o acrônimo das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Ao abordarmos forças e fraquezas, estamos analisando apenas variantes internas da organização, enquanto que a análise das ameaças e oportunidades refere-se às variantes externas.

Conhecer a real situação do TCE, quanto aos seus aspectos internos e externos, verificando o que o Tribunal tem de bom, de regular ou de ruim, no que diz respeito ao seu desempenho, nos permite identificar a posição que estamos atualmente, para que possamos desenhar as linhas de ação para alcançarmos os objetivos no futuro. A análise SWOT é particularmente importante para que a instituição rentabilize o que tem de positivo e reduza, através da aplicação de um plano de melhoria, os seus pontos fracos.

A combinação destes dois ambientes, interno e externo, e das suas variáveis - forças e fraquezas, oportunidades e ameaças - irá facilitar a análise situacional para tomada de decisões na definição das estratégias.

2.1 Ambiente Interno

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da organização, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios integrantes.

Os pontos fortes são aqueles que criam uma condição favorável, de vantagem; ao passo que os pontos fracos provocam uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente.

Em um sentido figurado, pode-se dizer que as forças de uma instituição são as “armas” de que ela dispõe para capturar as oportunidades e para atenuar ou combater as fraquezas.

2.2 Ambiente Externo

A análise dos fatores externos representa o cenário atual, bem como as antecipações do futuro e está relacionada à identificação de possíveis ameaças à implementação de determinadas estratégias, assim como de oportunidades para alcançar os objetivos delineados para a organização.

O ambiente externo está fora do controle da instituição. Mas, apesar de não poder controlá-lo, devemos conhecê-lo e monitorá-lo com frequência, de forma a aproveitar as oportunidades e mitigar suas ameaças.

2.3 Matriz SWOT

A **Matriz SWOT** funciona montando inicialmente um inventário de todas as forças e fraquezas internas da organização. Posteriormente, é feita uma averiguação das ameaças e oportunidades que circundam a instituição, no chamado mercado onde atua e no ambiente global (ou macroambiente).

O principal foco da matriz SWOT é permitir um olhar objetivo acerca da melhor forma de se agir, frente à condição interna versus a situação externa.

Uma das técnicas recomendadas é a de se responder às seguintes perguntas:

- Como é que as forças podem ser usadas?
- Como é que as fraquezas podem ser paradas?
- Como é que as oportunidades podem ser exploradas?
- Como é que a organização se protege das ameaças?

As forças e as fraquezas são uma representação do momento presente. Por outro lado, as oportunidades e as ameaças evidenciam o cenário atual, assim como aquilo que se espera do futuro. Deste modo, na matriz SWOT, faz-se o cruzamento dos quatro componentes, conforme o quadro abaixo.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	<p>SO</p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas</p>	<p>WO</p> <p>Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes</p>
	Ameaças (Threats)	<p>ST</p> <p>Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas</p>	<p>WT</p> <p>As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças</p>

Figura 2 – Matriz SWOT.

Como se pode verificar, a matriz SWOT ajuda a organização na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes dela própria, ao mesmo tempo em que tem a capacidade de minimizar as ameaças, reduzindo os efeitos dos pontos fracos.

A comparação entre os quatro quadrantes de análise provê uma moldura na qual a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas, aliando oportunidades e forças, por exemplo. No caso do cruzamento entre oportunidades e fraquezas, pode-se estabelecer as bases para modificações no ambiente interno, de modo a aproveitar melhor as oportunidades. O cruzamento entre ameaças e forças pode representar a possibilidade de se investir na modificação do ambiente, de modo a torná-lo favorável à organização.

Em um nível mais elevado e avançado, a aplicação da Análise SWOT, em um processo de planejamento, pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.

3. REFERENCIAL ESTRATÉGICO: Missão, Visão e Valores



O plano estratégico contempla a missão, a visão de futuro e os valores, proporcionando sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pelo TCE-PR.

O Referencial Estratégico tem por finalidade traduzir o que se entende como ideal para conferir personalidade à instituição, representada nos conceitos de missão, visão de futuro e valores, onde missão define a razão da existência; visão, a situação desejável para o futuro; e os valores, a base de tudo que se acredita como certo e adequado.

Conforme a conceituação de Chiavenato e Sapiro (“Planejamento Estratégico: Da Intenção aos Resultados”. 2009), a **missão** é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente e define o “negócio”, delimitando a sua atuação. Além disso, a **missão** se revela em uma filosofia básica de atuação, é o ponto de partida para a definição de objetivos e deve projetar a cultura da organização.

A **visão** é o estado futuro desejado e alinhado com as aspirações de uma organização, podendo definir e redigir após responder às questões: Para onde pretendemos ir? O que queremos ser? A **visão** compreende algo que ainda não se tem, um sonho, uma ilusão, que se acredita poder vir a ser real, uma utopia, sobre a instituição. Entretanto, o fato de ser uma utopia não quer dizer que ela seja inatingível. Pelo contrário, ela deve ser mobilizadora e motivadora.

Os **valores** refletem o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da organização. Normalmente, os **valores** surgem como políticas organizacionais, representando um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais, os quais informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Os **valores** são dogmas duradouros e basilares, devendo espelhar os padrões de comportamento institucionais da entidade como um todo.

Na imagem a seguir, estão em destaque o Referencial Estratégico para o quinquênio 2017-2021, conforme deliberado pela Comissão de Planejamento Estratégico do TCE-PR.

Missão

Por que
existimos?

**Fiscalizar a
gestão dos
recursos
públicos.**

Visão

O que
queremos
no futuro?

**Sermos um tribunal
mais próximo da
sociedade, com
mais resultados que
a beneficiem.**

Valores

O que é
importante
para nós?

efetividade
equidade
ética
independência
inovação
profissionalismo
transparência

Figura 3 – Referencial Estratégico.

Na tabela abaixo, consta a contextualização dos valores do Tribunal:

CONTEXTUALIZAÇÃO DOS VALORES	
VALOR	DEFINIÇÃO
EFETIVIDADE	Alcançamos a satisfação dos cidadãos com o desempenho do TCE-PR, atuando de forma tempestiva e com qualidade.
EQUIDADE	Usamos da imparcialidade para reconhecer o direito de cada um, utilizando a equivalência para se tornarem iguais e considerando as diferenças de cada situação, de forma justa e razoável.
ÉTICA	Agimos com integridade e responsabilidade, respeitando as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade no compromisso com o interesse público.
INDEPENDÊNCIA	Atuamos com imparcialidade, liberdade e autonomia, não permitindo interferência contrária ao interesse público.
INOVAÇÃO	Estimulamos um ambiente propício à mudança, mobilizando-nos para o desenvolvimento de soluções novas, criativas e sustentáveis, como forma de encontrarmos respostas aos nossos desafios.
PROFISSIONALISMO	Valorizamos a conduta profissional ética e responsável. Acreditamos na capacidade das pessoas de produzirem resultados oportunos e efetivos, por meio do desenvolvimento permanente do seu potencial e das suas competências em prol da instituição e de si mesmas.
TRANSPARÊNCIA	Damos visibilidade e prestamos informações acessíveis à sociedade, de forma a fomentar o controle social.

Tabela 1 – Contextualização dos valores do Tribunal.

4. TEMAS ESTRATÉGICOS

Os Temas Estratégicos podem ser entendidos como frentes de atuação, prioridades, focos escolhidos para alcançar a visão e executar a missão. Para sua definição, foram ainda considerados a análise SWOT e os valores do Tribunal. Eles estabelecem o rumo, o caminho, a direção a serem seguidos para o atingimento da visão de futuro. Além de tudo isso, os Temas Estratégicos têm a capacidade de orientar a elaboração dos objetivos estratégicos. Na figura abaixo, trazemos os temas escolhidos para o atual Plano Estratégico.



Figura 4 – Temas estratégicos

5. MAPA ESTRATÉGICO



O mapa estratégico representa a missão, a visão e os objetivos do TCE-PR em um conjunto abrangente de direcionadores do comportamento e do desempenho institucionais, ajudando a traçar a melhor forma para atingir a estratégia.

A construção do Mapa Estratégico foi baseada nas perspectivas do *Balanced Scorecard*, adaptadas ao setor público. Na tabela abaixo, constam as quatro perspectivas que foram definidas e de forma contextualizada.

PERSPECTIVA	PERGUNTA	EXPLICAÇÃO
SOCIEDADE	Para realizar a nossa visão, que resultados devemos apresentar à sociedade?	Está voltada ao atendimento das expectativas do governo, da sociedade, dos órgãos e entidades e das instituições parceiras. Trata-se da medição e acompanhamento do “valor” entregue por meio dos nossos serviços.
PROCESSOS INTERNOS	Para satisfazer a sociedade, em quais processos de trabalho precisamos alcançar a excelência?	Está orientada à operação do Tribunal para cumprir sua missão. Os objetivos formulados nessa perspectiva retratam os processos internos prioritários para os quais se busca a excelência, bem como nos quais se devem concentrar os esforços a fim de maximizar os resultados.
PESSOAS E APRENDIZADO	Para estarmos aptos para desempenhar um serviço de qualidade, como devemos preparar os nossos colaboradores?	Está voltada para as ações de capacitação interna, motivação e, principalmente, de gestão estratégica de pessoas.
ORÇAMENTO E LOGÍSTICA	Para realizar as demais perspectivas, qual é o suporte estrutural que devemos ter?	Diz respeito ao suporte financeiro, disponibilização de recursos materiais e alinhamento da estrutura da organização, proporcionando condições para a execução das demais perspectivas.

Tabela 2 – Perspectivas estratégicas

O BSC considera que existe uma inter-relação entre as diversas perspectivas. A importância de cada uma é diferenciada em função do tipo de atuação da organização. O importante é notar que uma análise isolada de cada um desses itens não possibilita avaliar como a organização persegue sua visão de futuro.

A tradução da estratégia por meio do mapa estratégico proporciona vários benefícios, a saber:

- Cria um referencial de fácil compreensão para os servidores;
- Permite a comunicação de forma transparente a todos os níveis da instituição;
- Difunde o foco e a estratégia definidos, de forma que todos tomem consciência de como suas ações impactam no alcance dos resultados desejados;
- Permite tanto direcionar a alocação de esforços quanto evitar a dispersão de ações e de recursos.

Na figura a seguir, apresentamos o mapa estratégico do TCE-PR para o período de 2017 a 2021, conforme definido pela Comissão.



MAPA ESTRATÉGICO 2017-2021 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

MISSÃO: “Fiscalizar a gestão dos recursos públicos.”

VISÃO: “Seremos um Tribunal mais próximo da sociedade, com mais resultados que a beneficiem.”

Fomentar a transparência na Administração Pública

Contribuir para melhoria do desempenho da Administração Pública

Melhorar o desempenho do TCE-PR

Combater a corrupção, a fraude e o desperdício dos recursos públicos

Fortalecer a imagem institucional

Sociedade

Estimular o Controle Social

Ampliar e aperfeiçoar a sistemática de avaliação do desempenho da Adm. Pública baseada em indicadores

Aperfeiçoar os processos de trabalho de fiscalização

Intensificar as ações de capacitação externa

Intensificar a cooperação com agentes de controle e entidades de interesse

Aperfeiçoar a comunicação institucional

Aperfeiçoar os processos de trabalho de suporte e gestão

Processos Internos

Desenvolver competências comportamentais, técnicas e gerenciais

Otimizar a alocação de pessoas, alinhando competências e demanda

Aperfeiçoar a gestão do desempenho e o reconhecimento profissional

Assegurar bens e serviços adequados às necessidades do TCE-PR

Pessoas e Aprendizado

Orçamento e Logística

6. OBJETIVOS, INDICADORES E METAS



6.1 Objetivos Contextualizados

Abaixo, trazemos a tabela em que constam os objetivos estratégicos contextualizados, separados por perspectiva, visando a um melhor entendimento acerca daquilo que pretendemos realizar ao longo do quinquênio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CONTEXTO
PERSPECTIVA DA SOCIEDADE	
Fomentar a transparência na Administração Pública	Avaliar a transparência periodicamente, com a apuração e divulgação do índice de transparência de cada ente jurisdicionado, e consolidar o Tribunal como uma fonte centralizada de informações acerca da Administração Pública Estadual e Municipal.
Contribuir para melhoria do desempenho da Administração Pública	Fiscalizar o cumprimento das recomendações e determinações resultantes do nosso processo decisório, tendo por objetivo a melhora do desempenho da Administração Pública.
Combater a corrupção, a fraude e o desperdício dos recursos públicos	Acompanhar a execução das sanções aplicadas para reparação dos danos, avaliar e fortalecer o Controle Interno dos entes jurisdicionados, reforçando o cumprimento de suas atribuições legais.
Fortalecer a imagem institucional	Por meio da nossa conduta e atuação, gerar notícias que fortaleçam a instituição e elevem a percepção positiva da sociedade em geral e, principalmente, dos segmentos com quem nos relacionamos diretamente.
Melhorar o desempenho do TCE-PR	Melhorar nosso desempenho na avaliação QATC/MMD realizada pela ATRICON, assim como na relação custo X benefício favorável.
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS	
Estimular o Controle Social	Incentivar a participação da sociedade por meio do controle social.
Intensificar a cooperação com agentes de controle e entidades de interesse	Estreitar a relação com parceiros atuais e futuros, de forma efetiva.
Intensificar as ações de capacitação externa	Contribuir para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências dos servidores e gestores públicos.

Aperfeiçoar os processos de fiscalização	Melhorar a eficiência e a eficácia dos nossos processos de trabalho de fiscalização.
Ampliar e aperfeiçoar a sistemática de avaliação do desempenho da Administração Pública baseada em indicadores	Aferir e divulgar sistematicamente o desempenho da Administração pública.
Aperfeiçoar os processos de trabalho de suporte e gestão	Revisar e definir as rotinas, otimizando e integrando os processos de trabalho de suporte e gestão.
Aperfeiçoar a comunicação institucional	Aprimorar os canais de comunicação do TCE-PR com seus públicos de interesse.
PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO	
Desenvolver competências comportamentais, técnicas e gerenciais	Desenvolver e aperfeiçoar as competências dos membros e dos servidores.
Otimizar a alocação de pessoas, alinhando competências e demanda	Priorizar a alocação de pessoas com base em critérios formalmente estabelecidos.
Aperfeiçoar a gestão do desempenho e o reconhecimento profissional	Medir, aumentar e valorizar o desempenho profissional.
PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E LOGÍSTICA	
Assegurar bens e serviços adequados às necessidades do TCE-PR	Dotar a instituição de ambiente físico e meios tecnológicos adequados para o desempenho eficiente e seguro de suas atividades.

Tabela 3 – Objetivos estratégicos contextualizados

6.2 Tabela de Acompanhamento do Plano Estratégico

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	METAS				
			2017	2018	2019	2020	2021
PERSPECTIVA DA SOCIEDADE							
Fomentar a transparência na Administração Pública	Índice de transparência da Administração Pública	Apuração e divulgação do índice	Elaborar a metodologia do Índice de Transparência	Apurar o valor e definir meta			
	Ampliação do Portal de Informações para Todos (PIT)	% de cumprimento do plano de Ampliação do PIT	Elaborar o Plano de Ampliação do PIT	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação
Contribuir para melhoria do desempenho da Administração Pública	Índice de cumprimento das recomendações do TCE	(quantidade de recomendações cumpridas / quantidade total de recomendações com prazo de vencimento no período) x100	Estabelecer o processo de registro e monitoramento	Apurar o valor e definir meta			
	Índice de cumprimento das determinações do TCE	(quantidade de determinações cumpridas / quantidade total de determinações com prazo de vencimento no período) x100	82%	84%	86%	88%	90%
Combater a corrupção, a fraude e o desperdício dos recursos públicos	Índice de Acompanhamento das Sanções Pecuniárias	(quantidade de sanções com execução em dia / número total de sanções em execução) x 100	95%	95%	95%	95%	95%
	Índice de maturidade do sistema de controle interno dos jurisdicionados	Apuração e divulgação do índice	Elaborar a metodologia de avaliação do nível de maturidade	Apurar o valor e definir meta			
Fortalecer a imagem institucional	Índice de matérias positivas na mídia	(quantidade de matérias positivas / quantidade total de matérias veiculadas no período) x100	Elaborar o Plano (metodologia) de Avaliação das Matérias Positivas	Apurar o valor e definir meta			

	Nível de percepção do público alvo	Pesquisa de Satisfação	Elaborar o Plano de Avaliação da Percepção dos Públicos-Alvo	+10%	+10%	+10%	+10%
Melhorar o desempenho do TCE-PR	Nota da avaliação QATC/MMD ATRICON	QATC/MMD ATRICON	2,9	3,1	3,3	3,4	3,5
	Relação custo x benefício do TCE	(soma dos valores imputados em débitos, ressarcimentos e economias de recursos em decorrências das ações de fiscalização) / (total de despesas empenhadas pelo TCE)	Estabelecer metodologia de registro e mensuração financeira dos resultados da fiscalização	Apurar o valor e definir meta			
PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS							
Estimular o Controle Social	Índice de implementação do Plano de Estímulo ao Controle Social	% das ações do Plano finalizadas	Elaborar o Plano Bianual de Estímulo ao Controle Social	90% do cronograma de implantação	Elaborar o Plano Bianual de Estímulo ao Controle Social	90% do cronograma de implantação	Elaborar o Plano Bianual de Estímulo ao Controle Social
Intensificar a cooperação com agentes de controle e entidades de interesse	Ações conjuntas de controle	Quantidade de ações conjuntas de controle executadas	1	1	1	1	1
	Índice de efetividade das parcerias firmadas	(quantidade de termos de cooperação firmados com outras instituições que efetivamente produziram resultados / quantidade total do termos firmados) x 100	80%	80%	80%	80%	80%
Intensificar as ações de capacitação externa	Inscrições em cursos de capacitação externa	quantidade de inscrições em cursos de capacitação externa	30.000	+10%	+10%	+10%	+10%
Aperfeiçoar os processos de fiscalização	ATRICON - QATC-10 - Agilidade no julgamento de processos e gerenciamento de prazos pelos Tribunais de Contas	Contagem dos itens atendidos	14	18	22	26	30
	ATRICON - QATC -11 - Controle Externo Concomitante	Contagem dos itens atendidos	14	17	20	23	25

Ampliar e aperfeiçoar a sistemática de avaliação do desempenho da Administração Pública baseada em indicadores	Número de indicadores desenvolvidos, medidos e publicados regularmente	quantidade de indicadores desenvolvidos e publicados	Apurar e divulgar os dois indicadores existentes: educação e saúde.	+1	+1	+1	+1
Aperfeiçoar os processos de trabalho de suporte e gestão	Processos de trabalho aperfeiçoados (otimizados, padronizados, implantados e monitorados por indicadores)	% de cumprimento do plano de aperfeiçoamento de processos	Identificar os processos de trabalho a serem aperfeiçoados e elaborar o plano de Implantação	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação
Aperfeiçoar a comunicação institucional	QATC - 27: Comunicação com a mídia, com os cidadãos e com as organizações da sociedade civil ¹	Contagem dos itens atendidos	23	24	25	27	28
PERSPECTIVA DE PESSOAS E APRENDIZADO							
Desenvolver competências comportamentais, técnicas e gerenciais	Índice de execução do Plano de Desenvolvimento de Competências de membros e servidores	% das ações do Plano de Desenvolvimento de Competências de membros e servidores realizadas	Elaboração do Plano de Capacitação	80%	85%	90%	95%
Otimizar a alocação de pessoas, alinhando competências e demandas	Índice de alocação de pessoas	% de pessoas alocadas com base nos critérios estabelecidos na política de alocação	Elaboração da política de alocação	70%	75%	80%	85%
Aperfeiçoar a gestão do desempenho e o reconhecimento profissional	Índice de implementação do Plano de Metas e Reconhecimento	% das ações do Plano de Metas finalizadas	-	-	Elaborar o Plano de Metas e Reconhecimento	90% do cronograma de implantação	90% do cronograma de implantação
PERSPECTIVA DE ORÇAMENTO E LOGÍSTICA							
Asegurar bens e serviços adequados às necessidades do TCE-PR	Índice de implementação Plano Plurianual de Manutenção e Investimentos em bens, serviços, obras e infraestrutura de TI	% das ações do Plano Plurianual de Manutenção e Investimentos em bens, serviços, obras e infraestrutura de TI finalizadas	Elaboração do plano e cumprimento de 90% do cronograma	Cumprimento de 90% do cronograma	Vinculação do Plano ao PPA 2020-2023	Cumprimento de 90% do cronograma	Cumprimento de 90% do cronograma

Tabela 4 – Tabela de acompanhamento do Plano Estratégico

¹ Numeração conforme versão 2017 do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas, elaborado pela Atricon.

7. NOSSO DESAFIO

Tanto a Alta Administração desta Casa quanto os gestores estão empreendendo esforços para viabilizar a aplicação de um mecanismo gerencial voltado para o atingimento de resultados cada vez mais satisfatórios. Por meio deste pensamento é que estamos trabalhando para que o TCE-PR se torne em uma organização orientada à estratégia. Para tanto, o nosso desafio, a partir de então, é a adoção de um modelo de gestão para o gerenciamento das estratégias, permitindo-nos incorporar uma filosofia que nos torne uma **organização preparada para dar respostas rápidas e consistentes à sociedade**, por meio do seguinte padrão de princípios:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização com a estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa cotidiana de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo;
- Mobilizar a mudança por meio de uma liderança forte e eficaz.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLISON, Michael, **KAYE**, Jude. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. Estados Unidos da América, 2005.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão Estratégica com o uso do BSC. Módulo 4: Etapas do Planejamento Estratégico**. Brasília, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto, **SAPIRO**, Arão. **Planejamento Estratégico: da Intenção aos Resultados**, 2009.

DALLABONA, Silvia Leite da Silva, **DIRKSEN**, Ivete Trapp. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. Orientação de Eduardo Aquino Hübler. 2013.

KAPLAN, Robert S., **NORTON**, David P. **A estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Realização

DIPLAN – Diretoria de Planejamento

Alexandre Faila Coelho
Carlos Alberto Amaral Siqueira
Cezar Ricardo dos Reis
Cintia Rosa Ferreira
Fábio André Rosenfeld
Sérgio Santa Catarina
Tatiana Ozores Guimarães

Comissão de Planejamento Estratégico

Membros Efetivos

Barbara Gonçalves Marcelino Pereira
Celia Cristina Arruda
Daniele Carriel Stradiotto
Emerson Ademar Gimenes
Heloísa Cristina de Moura Lopes
Lohaide Cristine Souza
Marcelo da Silva Bento
Mariana do Rego Monteiro Staudt
Mauro Munhoz
Rodrigo Duarte Damasceno Ferreira
Simone de Souza Pinto Manassés

Membros Suplentes

Alexandre Antonio dos Santos
Andre Luiz Fernandes
Cinthia Alferes Chueire
Felipe Kafrouni
Gustavo Luiz Von Bahten
Ivano Rangel
Tatiane Mateussi



