



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2008 -2016



**Tribunal de Contas do Estado do Paraná
Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico
2008-2016**

Conselho Deliberativo Gestão 2009/2011.

Hermas Eurides Brandão
Presidente

Fernando Augusto Mello Guimarães
Vice-Presidente

Caio Márcio Nogueira Soares
Corregedor-Geral

Nestor Baptista
Conselheiro

Artagão de Mattos Leão
Conselheiro

Heinz Georg Herwig
Conselheiro

Solange Sá Fortes Ferreira Isfer
Diretora Geral



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
2008-2016**

CURITIBA
TCE / PR
2009



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1ª Impressão, agosto de 2009.
Proibida a reprodução total ou parcial.
Os infratores serão processados na forma da lei.
Direitos exclusivos TCE / PR
Curitiba - PR
Brasil

P223 Paraná. Tribunal de Contas.
Planejamento Estratégico: 2008 - 2016 / Tribunal de
Contas do Estado. Curitiba: Tribunal de Contas do Estado,
2009.

87p.,il.

ISBN 978 – 85 – 85718 – 08 – 4

1. Planejamento Estratégico – Tribunal de Contas – Paraná.

CDU 658



Tribunal de Contas do Estado do Paraná
Gestão Estratégica – Planejamento Estratégico
2009

Elaborado por:

COPLAN – Coordenadoria de Planejamento

Equipe

Alexandre Faila Coelho
Gilda Amaral Cassilha
Ivone Tod Dechandt
Lilian Elizabeth Rychuv
Luiz Carlos Marchesini Rego Barros
Marco Antônio Noronha de Brum
Miriam Balbino Tavares

Coordenador

Luiz Carlos Marchesini Rego Barros



Revisão

Alexandre Faila Coelho
Gilda Amaral Cassilha

Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda.

Equipe

Daniela Carina Pena Pascual
Marcela Silva
Marcus Flávio Dourado Lenza
Marcus Vinícius Dourado Lenza
Peter Matthias Gehard Dostler
Sônia Goulart

Coordenador

Peter Matthias Gehard Dostler



Revisão

Daniela Carina Pena Pascual
Marcus Flávio Dourado Lenza



APRESENTAÇÃO

A necessidade de um órgão responsável pelo controle das contas públicas surgiu no tempo da monarquia. Em 1890, um ano após a Proclamação da República, a idéia foi consolidada. Ruy Barbosa, então Ministro da Fazenda, apresentou o Decreto - lei nº 966 - A, de 07 de novembro de 1890, criando o Tribunal de Contas da União. A primeira constituição brasileira da era Republicana, lançada em 1891, ratificou a criação do órgão. De lá para os dias atuais, mais seis constituições fixaram as competências dos Tribunais de Contas no Brasil.

A aplicação de todos os recursos públicos advindos de contribuintes paranaenses, que compõem as receitas e despesas orçamentárias e extra orçamentárias do Estado e dos Municípios, é controlada por este setor da Administração.

Para a continuidade da sua missão institucional, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná necessita reavaliar e traçar diretrizes para elaboração do seu Planejamento Estratégico. Para a elaboração desse planejamento, o Tribunal de Contas tem a assessoria técnica da Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda., consultoria especializada em gestão estratégica.

Cada vez mais as organizações estão diante de desafios, dificuldades, ameaças e oportunidades, processos pelos quais gradativamente estão passando. Hoje o ambiente externo se faz presente e atuante, e é marcado por um conjunto de variáveis complexas. Essas variáveis interferem direta e indiretamente nas ações das organizações. Um dos problemas identificados é o fato de que as organizações nem sempre conseguem obter informações que lhes possibilitem interpretar e decidir o que as está afetando, além de não conseguirem implementar suas estratégias de atuação. Em vista disso, nos dias de hoje, destaca-se a importância e a aplicabilidade de metodologia específica, como o Balanced Scorecard – BSC que será conceituado oportunamente nesse Planejamento Estratégico.

Organizações em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O propósito é assegurar que a estratégia, como instrumento de comunicação e gestão, chegue a todos os níveis da organização e seja compartilhada.

APRESENTAÇÃO.....	04
1. METODOLOGIA APLICADA.....	07
1.1 Princípios Gerais de Planejamento.....	08
1.2 Planejamento e Gestão Estratégica com base na Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	09
1.2.1 Como surgiu a Metodologia <i>Balanced Scorecard</i>	09
1.2.2 Definição do <i>Balanced Scorecard - BSC</i>	10
1.2.3 Objetivos do BSC.....	11
1.2.4 Aplicabilidade e Implementação.....	11
1.3 Componentes do <i>Balanced Scorecard - BSC</i>	14
1.3.1 Mapa Estratégico.....	14
1.3.2 Objetivos Estratégicos.....	15
1.3.3 Relação de causa e efeito.....	15
1.3.4 Perspectivas no BSC.....	16
1.3.5 Indicadores de Desempenho.....	17
1.3.6 Metas Estratégicas.....	20
1.3.7 Programas, Projetos e Iniciativas.....	21
2. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS.....	23
2.1 Missão.....	23
2.2 Visão.....	24
2.3 Valores.....	25
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	26
3.1 Análise Interna.....	27
3.2 Análise Externa.....	29
3.3 Análise Swot.....	31
4. ENTREVISTAS ESTRUTURADAS DAS LIDERANÇAS.....	33



SUMÁRIO

5. MAPA ESTRATÉGICO DO TCE / PR.....	34
5.1 Perspectivas do Mapa Estratégico do TCE / PR.....	35
5.2 Construção do Mapa Estratégico do TCE / PR.....	38
5.3 Descrição dos Objetivos.....	40
5.4 Indicadores Estratégicos do TCE / PR.....	43
6. METAS ESTRATÉGICAS.....	52
7. INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS.....	59
7.1 Gerenciamento dos Projetos.....	61
8. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	69
8.1 Planejamento da Ações.....	70
8.2 Sistemática de coleta dos indicadores estratégicos.....	73
8.3 Reuniões Estratégicas.....	75
8.4 Desdobramento do Painel de Desempenho	78
9. ORIENTAÇÕES GERAIS.....	79
9.1 Orientações para a construção dos painéis de unidades do TCE / PR.....	80
9.1.1 Objetivos.....	80
9.1.2 Indicadores.....	81
9.1.3 Metas.....	82
9.1.4 Relação de causa e efeito.....	82
9.1.5 Ações e Projetos.....	83
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86



1. METODOLOGIA APLICADA



Tribunal de Contas do Estado do Paraná
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. METODOLOGIA APLICADA

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos organizacionais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. O exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a Organização.

Em um ambiente de incertezas e turbulências, beirando muitas vezes a imprevisibilidade, é de fundamental importância que, na alta administração das organizações, esteja incorporada a capacidade de antecipação de fatos futuros. É preciso que se considere a estruturação das incertezas em um Plano Estratégico.

O planejamento estratégico é a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da organização em seu ambiente atual e futuro. É um processo dinâmico, através do qual são definidos os caminhos que a organização deverá trilhar por meio de um comportamento pró-ativo, levando em conta a análise de seu ambiente, em consonância com a sua razão de existir, a fim de construir o seu futuro desejado.

É uma ferramenta gerencial utilizada com sucesso por organizações públicas e privadas no Brasil e em outros países. Adapta-se naturalmente às distintas características de todo tipo de organização humana, pois contempla conceitos comuns, numa arquitetura destinada a criar condições para viabilizar objetivos e adequar a direção estratégica aos ambientes de mudança. Portanto, a metodologia utilizada para a elaboração desse Planejamento Estratégico está adequada às realidades internas e ambientais do Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

1.1 PRINCÍPIOS GERAIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento dentro de uma organização deve respeitar alguns princípios para que os resultados esperados sejam alcançados. São quatro os princípios gerais de planejamento que serão contemplados:

- a) O planejamento deve sempre visar os objetivos;
- b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle);
- c) O princípio da abrangência, pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades internas do Tribunal;
- d) O princípio da eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar deficiências.

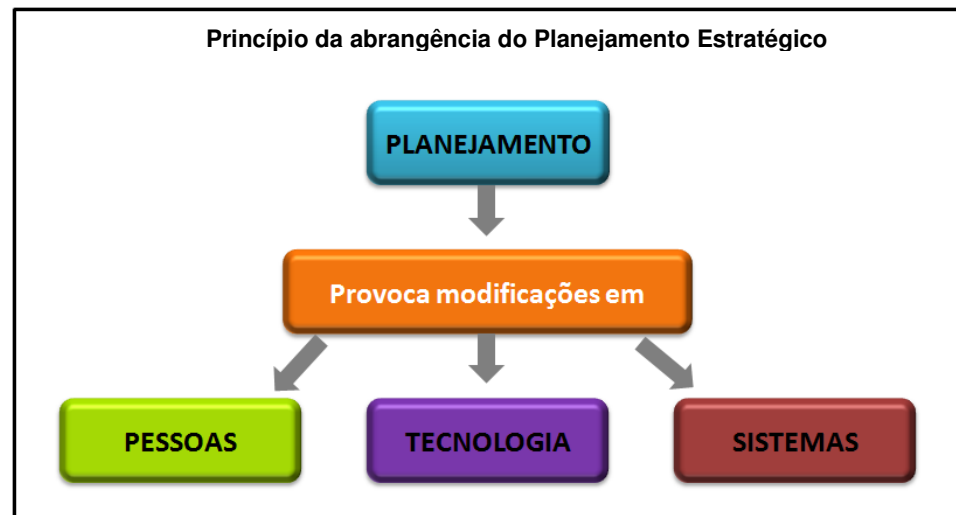


Figura 1 – Princípio de abrangência do Planejamento Estratégico

1.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA COM BASE NA METODOLOGIA DO *BALANCED SCORECARD*

1.2.1 Como surgiu a Metodologia *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* – BSC, surgiu numa época em que ativos tangíveis, isto é, medidas financeiras, representavam uma grande parcela do valor de mercado das organizações. Todavia, com o aumento da complexidade e da competitividade dos mercados, a criação de valor proporcionada por ativos intangíveis, como o relacionamento com clientes, a inovação em produtos e serviços, a capacidade de adaptação e o conhecimento da equipe, entre outros, tornou-se relevante para o futuro de qualquer organização, pois desse conjunto de ativos, tangíveis e intangíveis, depende sua sobrevivência. O BSC surgiu como sistema de medição, um conjunto de indicadores, que avaliava o desempenho baseado tanto em indicadores financeiros como em direcionadores futuros relacionados a ativos intangíveis.

Seu surgimento está relacionado às limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho organizacional. O BSC objetiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados. O início dos estudos que deram origem ao BSC remonta à década de 90, quando o Instituto Nolan Norton, ligado à KPMG (hoje chamada Bearing Point), patrocinou um estudo com um ano de duração em doze organizações cuja motivação se baseava na crença de que os métodos existentes de avaliação do desempenho baseado nos indicadores contábeis e financeiros estavam prejudicando a capacidade das organizações de criar valor econômico.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional. É utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais. Trata-se, então, de alinhar toda a organização à sua estratégia.

1.2.2 Definição do *Balanced Scorecard* - BSC

Kaplan e Norton* definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica.

O BSC é classificado como um sistema de suporte à decisão, pois pretende reunir os elementos chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia e também pode ser encarado como uma ferramenta de comunicação, na medida em que facilita os processos de comunicação interna na implementação da estratégia.

É uma ferramenta que materializa a visão e o crescimento. Tais medidas devem ser interligadas para explicitar um pequeno número de temas estratégicos amplos, como o crescimento da empresa, a redução de riscos ou o aumento de produtividade.

Um BSC nada mais é do que um reflexo quantitativo da estratégia da organização, visto por quatro ou mais dimensões distintas. Os indicadores são elaborados a partir da definição da visão do negócio, que é, então, desdobrada na estratégia organizacional que, por sua vez, orienta os objetivos estratégicos, os quais, finalmente, geram os indicadores de desempenho. De acordo com essa concepção, a estratégia consegue permear o seio organizacional norteando as ações individuais e coletivas.

O múltiplo enfoque do BSC permite ao gestor olhar para o futuro, já que estará monitorando não apenas resultados efetivamente alcançados, mas também outros indicadores que mostram as possibilidades futuras da organização.

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

1.2.3 Objetivos do BSC

O principal objetivo do BSC é o alinhamento do planejamento estratégico com as ações operacionais da organização. Esse objetivo é alcançado pelas seguintes ações:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

1.2.4 Aplicabilidade e implementação

A gestão estratégica tem o desafio de articular o longo e médio prazos com o curto prazo, reduzindo os objetivos estratégicos a ações do dia-a-dia da organização, desdobrando as diretrizes estratégicas anteriormente definidas em orientações para os níveis tático e operacional, assegurando assim a implementação da estratégia por meio de ações operacionais. Não se pode perder de vista o caráter seletivo do planejamento e o caráter extensivo da gestão, que deve considerar, além das atividades, metas e objetivos definidos nos diversos projetos, todos os outros processos de produção e de regulação da organização.

A observância de alguns princípios é importante para o sucesso da implementação do Plano Estratégico:

- Desenvolver e garantir orçamento para ações críticas visando o bom desempenho estratégico;
- Estabelecer políticas e procedimentos adequados às estratégias;
- Instituir a melhoria contínua nos processos;
- Instituir um modelo de recompensas e incentivos às pessoas;
- Combinar a estrutura da organização com a estratégia.

Por que implementar o BSC? O principal desafio das organizações é a criação de valor. Para planejar como criar valor agregado, as organizações desenvolvem estratégias, que são escolhas ou um posicionamento único com o intuito de atingir uma situação futura.

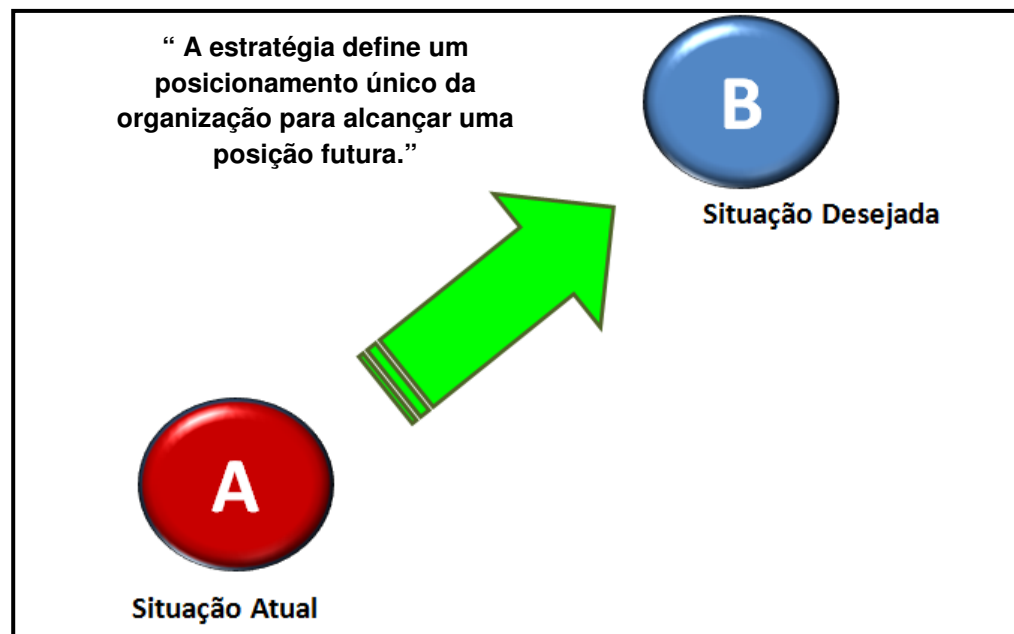


Figura 2 – Proposta de valor agregado através do posicionamento da organização

Uma pesquisa desenvolvida pela Universidade de Michigan revelou que somente 30% das estratégias são implementadas com sucesso e que as principais razões para o elevado índice de falhas não estão na formulação da estratégia em si, mas sim na implementação da estratégia definida.

Não existe uma única forma de se implementar e utilizar o BSC. Na realidade, as organizações aplicam-no de maneiras distintas e com propósitos diversos, desde um simples sistema de medição de desempenho que aborde medidas financeiras e não-financeiras, até como parte de um sistema de gestão voltado para a estratégia, com foco no alinhamento da organização para a efetiva execução da estratégia. Para que o processo de implementação seja bem sucedido, é preciso estar atento aos seguintes princípios gerenciais, adotados pelas “organizações orientadas para a estratégia”, como definiram Kaplan e Norton*:

- a) traduzir a estratégia em termos operacionais;
- b) alinhar a organização à estratégia;
- c) transformar a estratégia em tarefa de todos;
- d) converter a estratégia em processo contínuo; e
- e) mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.



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

1.3 COMPONENTES DO BSC

1.3.1 Mapa estratégico

A implementação da estratégia exige que unidades e colaboradores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação interna eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem nos resultados que maximizam o cumprimento da missão. Por essa razão é que deve ser feito um mapa estratégico - ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

O mapa aponta, por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho organizacionais. A tradução da estratégia por meio desse mapa cria referencial comum de fácil compreensão para unidades e colaboradores, proporcionando a clara percepção de como as atividades de cada um estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas.

Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis da organização, o foco e a estratégia de atuação escolhidos. O mapa também mostra a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, além de subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

1.3.2 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período. Segundo a metodologia do BSC, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico.

1.3.3 Relação de causa e efeito

As relações de causa e efeito representam a correlação causal existente entre os objetivos listados no mapa estratégico da organização e demonstram como um objetivo é impactado por outro. A estratégia pode ser definida também como conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos, sobre como um objetivo impacta no alcance de outro. Segundo esse prisma, o sistema de medição deve tornar explícitas as relações (hipóteses) entre os objetivos nas várias perspectivas, para que elas possam ser gerenciadas e validadas. Desse modo, a cadeia de causa e efeito deve permear todas as perspectivas do mapa estratégico. Um painel de desempenho bem elaborado deverá contar a história da estratégia da organização, identificando e tornando explícita a seqüência de hipóteses sobre as relações de causa e efeito entre os elementos do mapa estratégico. Todo objetivo, indicador de desempenho, iniciativa e ação devem ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa e efeito que comunica o significado da estratégia da organização.

1.3.4 Perspectivas no BSC

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e iniciativas, organizados segundo diferentes perspectivas. São “pontos de vista” referentes ao negócio e que representam os fatores chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata o que a organização pretende alcançar mediante o “olhar” de cada público de interesse como sociedade, clientes, governo, processos internos e pessoas, assim como os principais desafios a serem enfrentados para o alcance da visão e o cumprimento da missão institucional. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a sua história de uma forma clara e de fácil compreensão.

O termo *Scorecard* foi assim utilizado para ressaltar a forma como os resultados dos períodos passaram a ser demonstrados, similar a um placar; o termo *Balanced* foi, por sua vez, inserido para enfatizar o equilíbrio existente entre os objetivos de curto e longo prazos, medidas financeiras e não financeiras, indicadores de ocorrência e de tendência e entre as perspectivas de análise que compõem o BSC (originalmente), a saber:

- **Financeira;**
- **Clientes/Mercado;**
- **Processos Internos;**
- **Aprendizado e Crescimento (Pessoas e Inovação).**

1.3.5 Indicadores de desempenho

Os indicadores têm o propósito de testar o progresso da organização em direção aos objetivos estratégicos. O princípio é simples: se não há medição, não há controle. E, se não há controle, não há gerenciamento. Ou seja, indicadores estratégicos mostram a relação entre os objetivos estratégicos e representam um teste permanente da validade da estratégia. Normalmente, os indicadores são utilizados para:

- Possibilitar o estabelecimento e desdobramento das metas de uma ação;
- Embasar a análise crítica dos resultados da intervenção e do processo de tomada de decisão;
- Contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- Facilitar o planejamento e o controle do desempenho, pelo estabelecimento de métricas-padrão e pela apuração dos desvios ocorridos com os indicadores;
- Viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização em ações diversificadas.

O grande desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comuniquem adequadamente o desempenho organizacional. E, pela metodologia do *Balanced Scorecard*, esse desafio é ainda maior. De um lado, há a necessidade de se buscar um equilíbrio entre indicadores financeiros e não-financeiros. De outro, identificar indicadores em perspectivas, como por exemplo, “processos internos” e “pessoas e inovação” implica avaliar aspectos intangíveis da organização, como a eficiência de macro-processos críticos com suas entregas ou o potencial do capital humano. A metodologia do BSC recomenda limitar o número de indicadores (média de 1,5 por objetivo) para direcionar a análise ao que é estratégico e não confundir com avaliação do desempenho operacional. Da mesma forma, aconselha-se um “balanceamento” entre indicadores vigentes e novos, desde que respeitado o princípio de que o indicador “nasce” para atender um objetivo e não o contrário.

Em relação ao mapa estratégico, os indicadores devem ainda manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos, ou seja, devem preservar a mesma coerência que dá base à hipótese estratégica existente no Mapa.

Os indicadores não podem agregar mais trabalho no dia-a-dia nem tempo excessivo para serem coletados e obtidos.

No processo de seleção, os indicadores devem considerar os seguintes aspectos:

- Comunicar se o objetivo estratégico está sendo atingido sem distorcer a atenção;
- Possibilidade de se estabelecer meta de melhoria no longo prazo;
- Necessidade de ser quantificável, com a escolha de fonte confiável, que permita a mensuração de maneira repetitiva;
- Possibilidade de escolha da melhor frequência de atualização da informação (mensal, trimestral, semestral).

Da mesma forma, devem possuir alguns atributos especiais:

Adaptabilidade – capacidade de resposta às mudanças de comportamento e exigências dos clientes. Os indicadores podem tornar-se desnecessários ao longo do tempo e devem ser imediatamente eliminados ou substituídos por outros de maior utilidade.

Representatividade – captação das etapas mais importantes e críticas dos processos, no local certo, para que seja suficientemente representativo e abrangente. Dados desnecessários ou inexistentes não devem ser coletados. Em contrapartida, os dados importantes devem ser precisos, atender aos objetivos e ser buscados na fonte correta.

Rastreabilidade – facilidade para identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção. Sempre que possível, deve-se transformar os resultados em gráficos para permitir um acompanhamento mais preciso com a comparação de desempenhos anteriores.

Disponibilidade – facilidade de acesso para coleta, estando disponível a tempo para as pessoas certas e sem distorções, servindo de base para que decisões sejam tomadas. De nada adiantaria informações atrasadas e desatualizadas, embora corretas, ou informações atuais e corretas, mas disponível para a pessoa errada.

Economia – não deve ser gasto muito tempo para procurar dados, muito menos para pesquisar ou aguardar novos métodos de coleta. Os benefícios trazidos com os indicadores devem ser maiores que os custos incorridos na medição. Caso contrário, em pouco tempo a organização estará medindo sua própria falência.

Praticidade – garantia de que realmente funciona na prática e permite a tomada de decisões gerenciais. Para isso, deve ser testado no campo e, se necessário, modificado ou excluído.

Estabilidade – deve assegurar que é gerado em rotinas de processo e permanece ao longo do tempo, permitindo a formação de série histórica.

Simplicidade – facilidade de ser compreendido e aplicado tanto pelos executores, quanto pelos que receberão seus resultados. Os nomes e expressões devem ser conhecidos e entendidos por todos os envolvidos de forma homogênea, garantindo ampla validade por toda a organização.

1.3.6 Metas estratégicas

Para garantir o gerenciamento do indicador e o alcance do objetivo, são definidas metas que comunicam o nível de desempenho pretendido (valor) para um determinado período de tempo. Uma meta estratégica pressupõe comunicar um desafio futuro que promova um salto no desempenho de um indicador. Ou seja, as metas estratégicas não podem se limitar a representar no futuro uma projeção incremental do desempenho histórico. Nesse sentido, recomenda-se:

- Estabelecer apenas uma meta por indicador;
- Assegurar que as metas são quantificáveis e de longo prazo (metas plurianuais com desdobramento para metas mensais ou trimestrais no ano corrente);
- Assegurar que as metas comuniquem claramente o desempenho esperado;
- Certificar que as metas tenham relacionamento com o objetivo, tema e visão estratégica;
- Devem ser definidas como um conjunto abrangente, devendo ser alinhadas por meio de todos os mapas existentes.

Durante o processo de definição, aconselha-se iniciar a identificação das metas de longo prazo para, em seguida, projetar os valores dos anos precedentes.

1.3.7 Programas, Projetos e Iniciativas

O projeto estratégico objetiva alguma mudança ou ganho que esteja em sintonia com as estratégias de ação definidas pela organização. Os projetos estratégicos devem ser vistos como os grandes movimentos que preparam a organização para acontecimentos futuros no ambiente externo.

Os projetos podem ser ainda entendidos como conjuntos planejados e estruturados de ações que se conjugam e se completam no sentido de operacionalizar orientações críticas para o futuro da organização, geralmente iniciativas de grande magnitude e efeito duradouro, com começo, meio e fim. Para tanto, devem ser empreendidos sob gestão individualizada, visando alcançar ou manter as condições essenciais para o êxito das prioridades específicas.

Desta forma, as iniciativas estratégicas podem ser definidas como o conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre a performance atual e as metas futuras. Frequentemente são projetos e programas, enfim, ações de caráter estratégico. Elas se diferenciam dos objetivos estratégicos e da rotina organizacional por serem mais específicas, por terem começo e fim predeterminados e por terem pessoas ou equipes alocados para a sua execução, bem como verba preestabelecida, se necessário.

A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o mesmo referencial estratégico. Para assegurar essa conexão, o TCE deve dispor de comunicação interna eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações do Tribunal se convertam em resultados que maximizam o cumprimento de sua missão.



Figura 3 – O modelo da gestão estratégica orientada para resultados – adaptado por Peter M. Dostler para o Tribunal de Contas do Estado do Paraná

2. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2. REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

2.1 MISSÃO

A missão de uma organização é algo crucial, e sua importância raramente é compreendida. Não se trata apenas de uma frase de efeito, destinada a ornamentar salas, num cartaz. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da organização, por que ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades deverá concentrar-se no futuro.

A missão da organização exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida num período de tempo, onde são comunicados os valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

A missão atribui um sentido a tudo o que as pessoas fazem no dia-a-dia. Verifica-se que a missão é a determinação do motivo central do planejamento, da sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar.

A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual se derivam vários objetivos estratégicos voltados ao alcance da excelência. No TCE todos os gestores mobilizaram-se para validar um entendimento único de sua missão, que deriva de seu marco legal, e define com clareza o norte que a organização deve seguir. Abaixo, a missão do TCE validada:

“ INSPIRAR NA SOCIEDADE A CERTEZA DO CONTROLE DA APLICAÇÃO DOS RECURSOS PÚBLICOS.”

2.2 VISÃO

Para onde vamos? Responder a essa pergunta simples e direta é algo crucial, a partir do entendimento do significado da missão. Sabendo a finalidade, é preciso estabelecer com clareza aonde se pretende chegar.

A visão é a idealização de um futuro desejado para a organização. Ela deve ser clara e estar em permanente demonstração para a comunidade. A visão de futuro transmite a essência da organização em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as suas relações institucionais e mercadológicas e os seus objetivos gerais de desempenho.

É a descrição de um estado de futuro ambicioso, mas factível, que deve ser instigante e provocar nos servidores um desejo concreto de somar forças na busca desse sonho datado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor para a organização. É um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todas as pessoas envolvidas na construção dessa conquista. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da organização.

Representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho. Cabe aos líderes do Tribunal a responsabilidade de proporcionar significado prático à visão de futuro.

A visão de futuro (2008-2016) do TCE é:

“ O CONTROLE COMO ELO DE CONFIANÇA ENTRE O PODER PÚBLICO E O CIDADÃO.”

2.3 VALORES

Toda organização que deseja implementar seu planejamento estratégico deve por excelência demonstrar com clareza os valores que orientam sua gestão estratégica. Os valores traduzem as crenças nas quais acreditamos e reagem às relações sociais que transformam em realidade concreta o pensamento estratégico. Os valores são dogmas duradouros e basilares da organização, eles têm relevância e importância intrínsecas para o pessoal interno da organização.

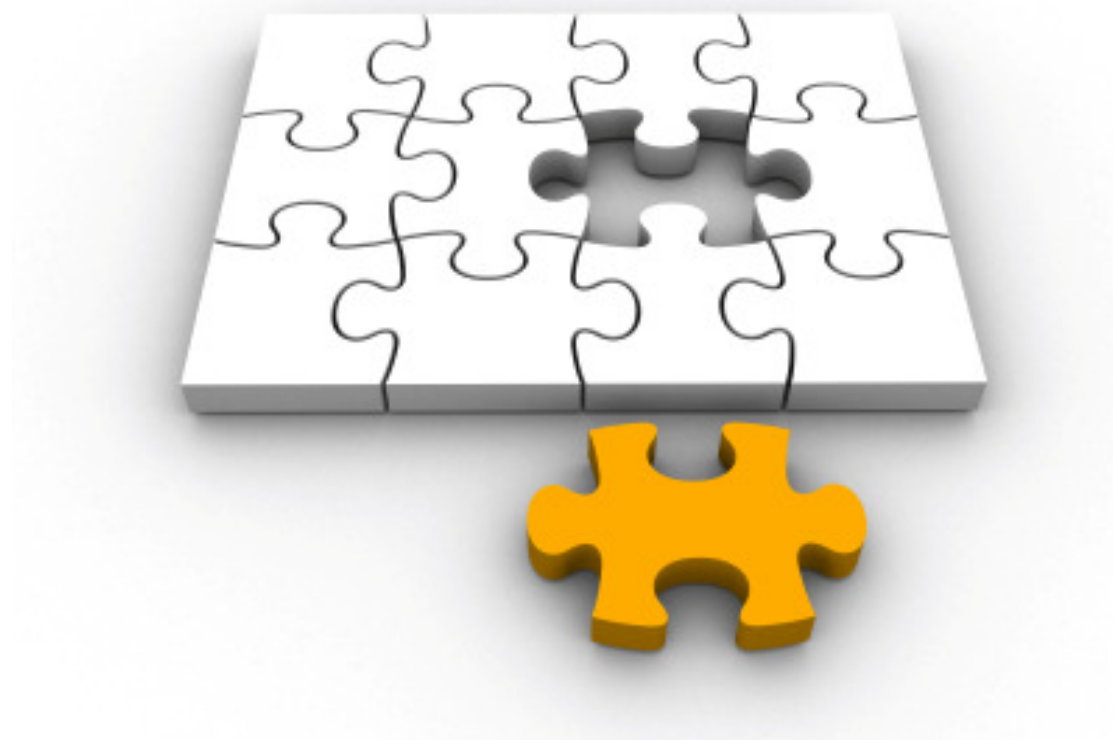
É preciso identificar, explicitar e divulgar os valores fundamentais da organização, as crenças que norteiam o seu cotidiano. Na construção das bases da gestão estratégica, foram identificados seis valores que personificam as crenças de todos os que trabalham no Tribunal de Contas e dão sustentação a seu projeto institucional.

Os valores foram validados pela liderança do TCE durante reuniões de trabalho, e foram assim definidos:

- **TRANSPARÊNCIA**
- **INDEPENDÊNCIA**
- **AGILIDADE**
- **COMPROMETIMENTO SOCIAL**
- **INOVAÇÃO**
- **FOCO EM RESULTADOS**



3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica: “Qual 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 a seu desempenho, foram verificadas várias informações e todos os aspectos inerentes a sua realidade.

Sempre de forma participativa, envolvendo os gestores dos diversos níveis hierárquicos, foi feito o diagnóstico estratégico. Sem juízo de valor, verificou-se todos os vetores gerenciais e organizacionais relevantes, identificando-se os principais instrumentos gerenciais e analíticos à disposição do Tribunal para enfrentar seus desafios atuais e futuros.

Foi feita uma avaliação dos pontos fortes e fracos da organização e um exame do cenário externo, com oportunidades e ameaças. Pode-se afirmar que o cruzamento dessa avaliação completa o diagnóstico, obtendo-se a projeção base que corresponde à situação atual, constituindo subsídios para viabilizar um situação melhor no futuro.

O diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas, a saber:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a organização;
- Esse ambiente proporcionará à organização oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar essa situação ambiental, a organização deverá ter pleno conhecimento de seus pontos forte e fracos;
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

3.1 Análise Interna

A análise interna consiste na reflexão sobre as condições de funcionamento da organização em seus aspectos gerenciais e programáticos tendo em vista a missão e os objetivos estabelecidos.

O ambiente interno abrange os aspectos relacionados à cultura organizacional, ao patrimônio, aos recursos orçamentários e humanos, às relações institucionais (convênios, contratos) e às propostas e implementação de programas, projetos e atividades.

A análise do ambiente interno tem por finalidade identificar os fatores positivos (pontos fortes) e fatores negativos (pontos fracos) que poderão impedir, dificultar ou contribuir para que sejam atingidos os objetivos propostos, em consonância com a missão institucional.

Os pontos fortes e fracos são variáveis internas e controláveis pela organização. Os pontos fortes são aqueles que criam uma condição favorável, de vantagem, e os pontos fracos provocam uma situação desfavorável em relação ao seu ambiente. Com base nesses conceitos, foram definidos os pontos fortes e fracos do TCE.

Pontos Fortes

- Corpo funcional qualificado;
- Oferta de treinamento aos jurisdicionados;
- Criação da Escola de Gestão Pública;
- Sistemas informatizados em constante desenvolvimento;
- Canal de comunicação direto com os jurisdicionados;
- Ambiente de trabalho agradável;
- Lei Orgânica e Regimento Interno atualizados;
- Capacidade coercitiva associada às atribuições institucionais;
- Decisões Colegiadas;
- Ouvidoria;
- Apresentações das sessões online na internet;
- Transmissão das sessões ao vivo em canais de televisão.

Pontos Fracos

- Marketing Institucional – divulgação de resultados positivos para a sociedade;
- Insuficiência de comprometimento de servidores;
- Insuficiência de manualização das rotinas institucionais;
- Inobservância de decisões anteriores nas informações processuais;
- Deficiência no registro e tratamento das informações;
- Descontinuidade administrativa;
- Política de gestão de pessoas;
- Espaço físico inadequado;
- Técnicas de controle externo não uniformizadas;
- Falta de planejamento integrado.

3.2 Análise Externa

A análise do ambiente externo constitui-se no estudo que envolve, principalmente, a identificação de processos sociais e dos principais agentes, assim como das suas principais demandas que impactam a dinâmica da organização, a análise das relações estabelecidas com esses agentes e o conhecimento das ameaças e das oportunidades proporcionadas pelo ambiente à sua atuação organizacional.

Nesta etapa verificou-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente do TCE e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. As oportunidades e ameaças são variáveis externas não diretamente controláveis pela organização. Oportunidade, por sua vez, é entendida como toda e qualquer influência derivada de fatores do ambiente externo que constitua ou venha a se constituir em elemento favorável ao desempenho da organização, desde que ela tenha interesse e condições de usufruí-las. Já a ameaça é toda e qualquer influência contrária ao desempenho que pode criar condições desfavoráveis, devendo a organização planejar como minimizá-la.

A análise das ameaças e das oportunidades do macro-ambiente do TCE é um componente fundamental na metodologia do seu planejamento estratégico.

Oportunidades

- Controle interno dos jurisdicionados;
- Entidades representativas dos Tribunais de Contas;
- Desenvolvimento técnico e tecnológico;
- Parcerias institucionais;
- Mídia;
- Ordenamento jurídico;
- PROMOEX.

Ameaças

- Propostas de Extinção dos Tribunais de Contas;
- Mídia.



3.3 Análise Swot

Em Planejamento Estratégico a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, em português - Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é uma maneira bastante eficiente de identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, bem como examinar as oportunidades e as ameaças que poderão ser enfrentadas no seu ambiente de atuação.

A Matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico de uma organização, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário.

É uma “fotografia” tirada do ambiente como um todo, uma visão do terreno onde se encontra a organização, serve de apoio para que as fraquezas sejam minimizadas e os pontos fortes maximizados, melhor aproveitados, através de uma estratégia que contemple, ao mesmo tempo, as oportunidades do ambiente e o que de melhor a organização poderá fazer para aproveitá-las.

MATRIZ DE AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA									
Ambiente interno		Ambiente externo							
		Oportunidades				Ameaças			
		O1	O2	O3	On	A1	A2	A3	An
FORÇAS	Força 3	EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM CAPTURAR AS OPORTUNIDADES? (0 – NENHUM; 1 – MODERADO E 2 – FORTE)				EM QUE NÍVEL AS FORÇAS PODEM MINIMIZAR AS AMEAÇAS? (0 – NENHUM; 1 – MODERADO E 2 – FORTE)			
	Força 3								
	Força 3								
	Força 3								
FRAQUEZAS	Fraqueza 1	EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA DIFICULTA A CAPTURA DA OPORTUNIDADE? (0 – NENHUM; 1 – MODERADO E 2 – FORTE)				EM QUE NÍVEL A FRAQUEZA É ACENTUADA PELA AMEAÇA? (0 – NENHUM; 1 – MODERADO E 2 – FORTE)			
	Fraqueza 2								
	Fraqueza 3								
	Fraqueza n								

Figura 4 – Matriz de Avaliação Estratégica

O cruzamento entre os quatro quadrantes de análise provê uma moldura onde a organização pode desenvolver melhor suas vantagens competitivas "cruzando" 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.

4. ENTREVISTAS ESTRUTURADAS DAS LIDERANÇAS



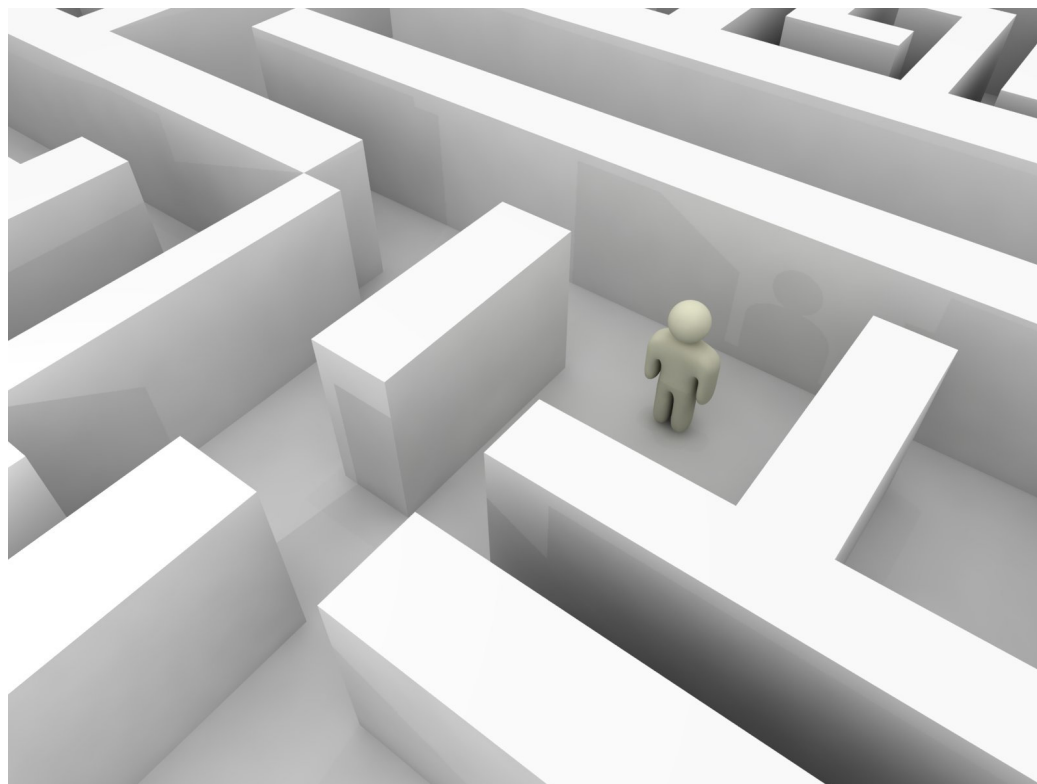
4. ENTREVISTAS ESTRUTURADAS DAS LIDERANÇAS

Para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico também se faz necessário o conhecimento das informações relacionadas ao Tribunal. Para isto, foi necessária a realização de entrevistas com o corpo funcional da entidade. Diante dessa análise foi elaborado um questionário de entrevista padrão para o perfil do TCE. Com o questionário elaborado, providenciou-se o agendamento e a realização das entrevistas com as respectivas lideranças: Presidente, Conselheiros, Diretor Geral e Coordenador de Planejamento do Tribunal. As entrevistas foram realizadas por Consultores da Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda., e também contou com o apoio dos servidores da COPLAN – Coordenadoria de Planejamento do Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

O objetivo principal das entrevistas foi coletar informações para subsidiar a construção do Mapa Estratégico relativo ao Planejamento Estratégico do TCE por meio do painel de desempenho, ou *Balanced Scorecard*.

A metodologia adotada durante todo o processo levou em consideração o trabalho realizado em equipe, tendo como resultado a construção do conhecimento pelos diversos atores no processo. Com isso, tem-se um trabalho de construção coletiva, o que valida os resultados apresentados.

5. MAPA ESTRATÉGICO



5. MAPA ESTRATÉGICO DO TCE / PR

O mapa aponta resultados tangíveis obtidos por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos equilibrados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores de desempenho.

A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico organizacional. Para assegurar essa conexão, a organização deve dispor de um processo de comunicação eficaz, que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão.

O referencial teórico e estratégico, as entrevistas com as lideranças, os debates em grupos e as discussões em plenário, foram o embasamento utilizado para que os líderes do Tribunal dispusessem de subsídios para a construção do mapa estratégico. Assim, validou-se o mapa estratégico do TCE, ferramenta que apresenta de forma lógica e estruturada, a estratégia de atuação do Tribunal.

5.1 PERSPECTIVAS DO MAPA ESTRATÉGICO DO TCE / PR

As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da organização e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão. Para a construção do mapa estratégico do TCE foram consideradas quatro perspectivas:

Perspectiva de Resultados – proporciona os elementos para que o TCE alinhe os seus principais indicadores de sucesso com o atendimento das expectativas da sociedade e partes interessadas. Trata-se de medição e acompanhamento do “valor” entregue à sociedade por meio de serviços. Considera, por exemplo:

- Efetividade da ação;
- Imagem na sociedade;
- Disseminação de resultados;
- Atendimento às expectativas.



Perspectiva dos Processos Internos – identifica os processos e projetos críticos nos quais o TCE deve ter desempenho interno “excelente”, por meio do controle externo uniformizado, agilidade e qualidade na apreciação dos processos a serem julgados, simplificando a burocracia dos processos de trabalho e promovendo a satisfação dos servidores internos e seus clientes externos – a sociedade.

Perspectiva de Pessoas e Inovação – detalha os desafios para os servidores, tecnologia e gestão. Proporciona a infra-estrutura que habilita e capacita o TCE para executar a estratégia e atingir os objetivos definidos nas demais perspectivas. Contempla ainda a habilidade em inovar, melhorar, aprender, adaptar e crescer para atender as constantes mudanças no cenário externo. Para tanto, valoriza os seguintes aspectos:

- Motivação, autonomia e alinhamento;
- Capacitação dos servidores, conhecimento e produtividade;
- Organização, cultura, gestão e mudança;
- Sistemas de informação;
- Tecnologia, pesquisa e desenvolvimento.

Perspectiva de Logística – proporciona elementos para a busca de instalações físicas adequadas para o funcionamento do TCE, promovendo o desenvolvimento tecnológico, visando auxiliar no alcance dos objetivos das perspectivas de processos internos e de pessoas e inovação.

O BSC considera que há 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.



Figura 5 - Perspectivas do Mapa Estratégico do TCE / PR

5.2 CONSTRUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO TCE / PR

Para a construção do Mapa Estratégico foram realizadas entrevistas com as principais lideranças e formadores de opinião do Tribunal de Contas do Estado do Paraná. Além das entrevistas foi elaborado o Diagnóstico Estratégico. Como resultado, foram identificados 5 direcionadores que devem nortear a estratégia do TCE:

- 1) Maior interação com sociedade e parceiros institucionais;
- 2) Agilidade e simplificação nos processos de trabalho;
- 3) Descentralização da gestão;
- 4) Uso intensivo das tecnologias de informação;
- 5) Modernização da gestão de recursos humanos.

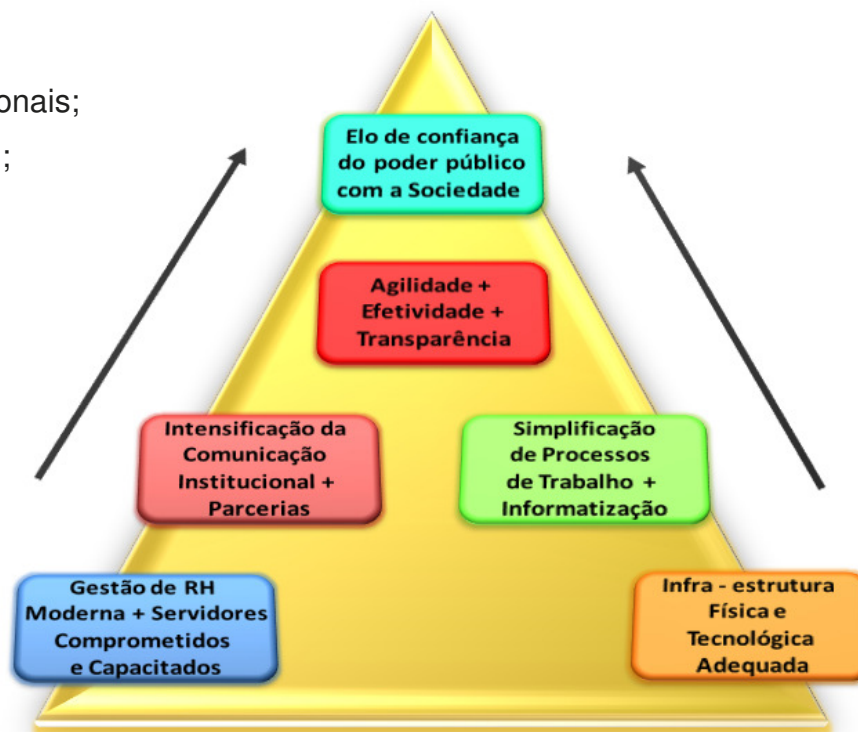


Figura 6 – Temas Estratégicos do TCE / PR adaptado por Peter M. Dostler para o Tribunal de Contas do Estado do Paraná

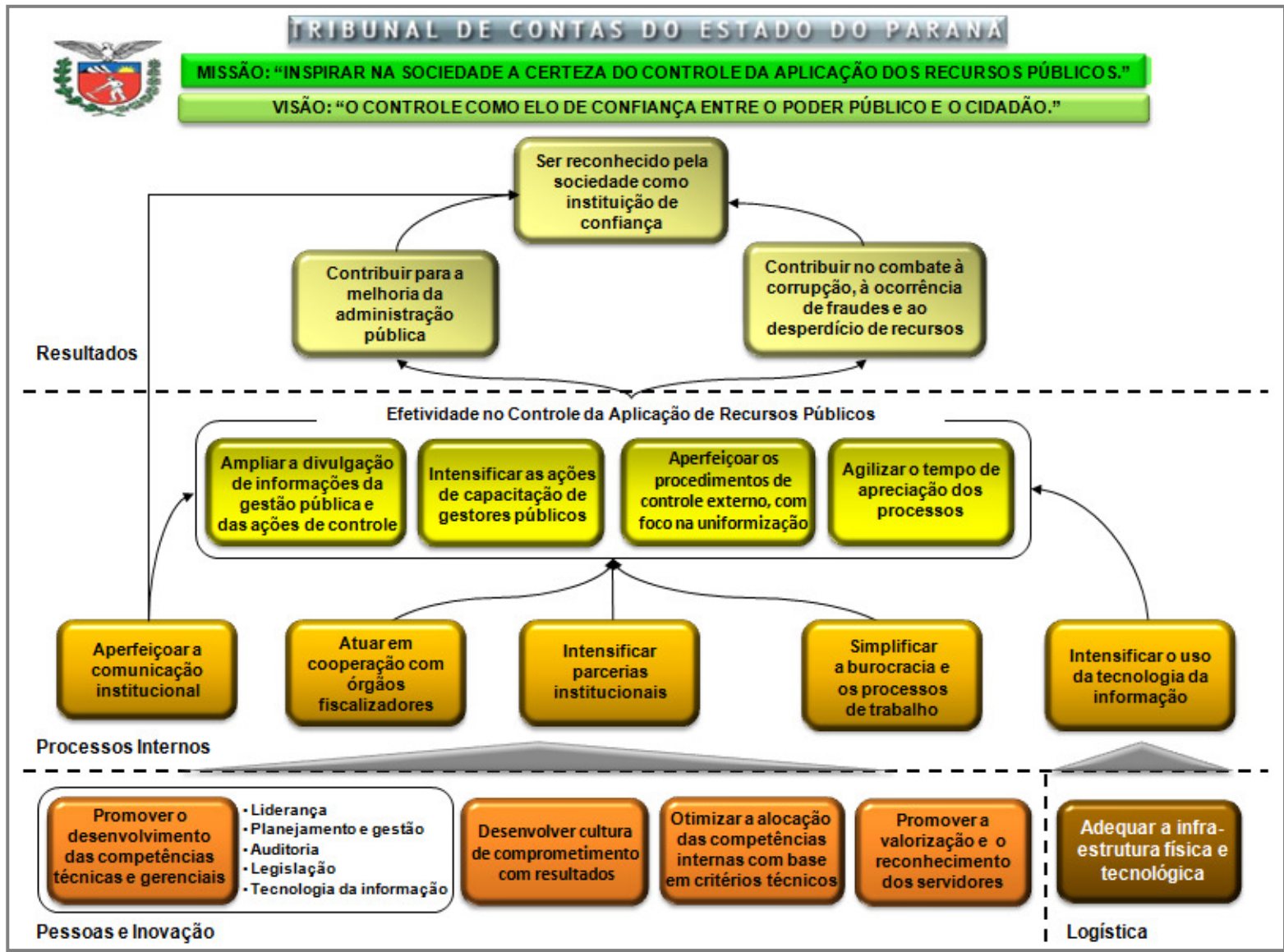


Figura 7 – Mapa Estratégico do TCE / PR

5.3 DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
Resultados	Ser reconhecido pela sociedade como instituição de confiança.	Melhorar a política de comunicação com a sociedade para a ampla divulgação da atuação do TCE.
	Contribuir para a melhoria da administração Pública.	Avaliar as ações públicas definidas em seus marcos legais através de realização de atividades de Controle Externo e acompanhar a implementação das orientações/recomendações propostas.
	Contribuir no combate à corrupção, à ocorrência de fraudes e ao desperdício de recursos.	Divulgar a atuação do TCE no combate ao desvio de recursos públicos e a efetiva apuração das denúncias.

Quadro 1 – Descrição dos Objetivos da Perspectiva Resultados

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
Logística	Adequar a infraestrutura física e tecnológica.	Promover o reaparelhamento, a atualização tecnológica, tanto como a modernização e a adequação da estrutura física e ergonômica.

Quadro 2 – Descrição dos Objetivos da Perspectiva Logística

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
Pessoas e Inovação	Promover o desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais.	Mapear e desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfatizando a capacitação técnica e gerencial continuada em todos os níveis do TCE.
	Desenvolver cultura de comprometimento com resultados.	Promover a cultura do planejamento em cada setor, fixando metas operacionais e promovendo ações que incentivem o trabalho em equipe, a valorização do servidor e o alcance dos resultados esperados.
	Otimizar a alocação das competências internas com base em critérios técnicos.	Promover a alocação de servidores nas atividades do TCE, levando-se em consideração critérios técnicos e perfil profissional, com foco em competências e mapeamento das necessidades das unidades técnicas.
	Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores.	Implementar gestão moderna de pessoas com mecanismos claros e objetivos de reconhecimento, de incentivos e de valorização, conciliando as necessidades do TCE e as expectativas de todos os servidores, para promover um clima harmonioso e construtivo.

Quadro 3 – Descrição dos Objetivos da Perspectiva de Pessoas e Inovação

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRIÇÃO
Processos Internos	Ampliar a divulgação de informações da gestão pública e das ações de controle.	Aumentar o grau de conhecimento das ações do TCE pela sociedade.
	Intensificar as ações de capacitação de gestores públicos.	Promover e/ou estimular ações de capacitação de servidores e gestores de Entidades e Entes Jurisdicionados para aperfeiçoar as condições de gestão.
	Aperfeiçoar os procedimentos de Controle Externo com foco na uniformização.	Aprimorar os procedimentos de controle externo, de forma que: (a) seja adotada a opção mais apropriada para cada situação; (b) aspectos semelhantes tenham encaminhamentos similares ou compatíveis; e (c) seja assegurada sua continuidade ao longo do tempo.
	Agilizar o tempo de apreciação dos processos.	Mapear o tempo médio para a apreciação de cada tipo de processo e estimular a redução desta média.
	Aperfeiçoar a comunicação institucional.	Fortalecer, padronizar e apurar a efetividade dos canais de comunicação interna e externa do TCE.
	Atuar em cooperação com órgãos fiscalizadores.	Celebrar acordos de cooperação que resultem em ações integradas.
	Intensificar parcerias institucionais.	Promover e realizar acordos de cooperação com entidades públicas e privadas nacionais e internacionais.
	Simplificar a burocracia e os processos de trabalho.	Diagnosticar, analisar, otimizar e padronizar os processos, procedimentos e rotinas na execução das competências do TCE.
	Intensificar o uso da tecnologia da informação.	Prover as tecnologias de informação mais apropriadas às atividades de controle externo, de forma a: (a) potencializar a articulação entre processos, sistemas e procedimentos; (b) intensificar a interação com os jurisdicionados e a sociedade; e (c) tornar seu uso mais efetivo e seguro.

Quadro 4 – Descrição dos Objetivos da Perspectiva de Processos Internos

5.4 INDICADORES ESTRATÉGICOS DO TCE / PR

*“Gerenciar é controlar e agir corretivamente. Sem indicadores, não há medição.
Sem medição não há controle. Sem controle não há gerenciamento”.*

JURAN, J.M*



Os indicadores estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná foram elaborados e validados em reuniões de trabalho entre a Diretoria Executiva, COPLAN e a consultoria Gestão & Desenvolvimento Empresarial Ltda., no decorrer do processo de construção do Planejamento Estratégico do Tribunal.

*JURAN, J.M. Planejamento para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.

Indicadores - Perspectiva de Resultados					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Contribuir no combate à corrupção, à ocorrência de fraudes e ao desperdício de recursos.	Divulgar a atuação do TCE no combate ao desvio de recursos públicos e a efetiva apuração das denúncias.	Apreciação das denúncias e representações.	Apurar a porcentagem de denúncias e representações com julgamento de mérito dentre aqueles com juízo de admissibilidade positivo.	(Número de denúncias e representações com julgamento de mérito / Número total denúncias e representações com juízo de admissibilidade positivo) x 100.	GCG
Contribuir para a melhoria da Administração Pública.	Avaliar as ações públicas definidas em seus marcos legais através de realização de atividades de controle externo e acompanhar a implementação das orientações / recomendações propostas.	Cumprimento das orientações e recomendações propostas.	Aferir a implementação das orientações e recomendações propostas.	Número de recomendações cumpridas / Números de recomendações propostas.	ICEs, DCM, CEA, DAT, DIJUR, CAD, DCE
Ser reconhecido pela sociedade como instituição de confiança.	Melhorar a política de comunicação com a sociedade para a ampla divulgação da atuação do TCE.	Grau de reconhecimento da sociedade.	Medir através de pesquisa de satisfação o grau de reconhecimento da sociedade com relação aos serviços prestados pelo TCE.	Pesquisa de satisfação.	CCS

Quadro 5 – Indicadores da Perspectiva de Resultados

Indicadores - Perspectiva de Processos Internos					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Intensificar o uso da tecnologia da informação.	Prover as tecnologias de informação mais apropriadas às atividades de controle externo, de forma a: (a) potencializar a articulação entre processos, sistemas e procedimentos; (b) intensificar a interação com os jurisdicionados e a sociedade; e (c) tornar seu uso mais efetivo e seguro.	Atendimento de demandas.	Aferir o grau de atendimento das demandas e/ou de ações previstas em planos de TI.	(Demandas implementadas / Demandas autorizadas) x 100.	DTI
		Utilização de recursos de TI dirigidos.	Número de acessos / Público alvo.	Número de acessos / Público alvo.	DTI
		Acesso aos recursos de TI.	Aferir o número de acessos aos recursos de TI.	Número de acessos.	DTI
		Ocorrências de eventos não alinhados às normas de segurança de informação.	Aferir a efetividade da segurança de informações.	Número de ocorrências por natureza.	DTI
Simplificar a burocracia e os processos de trabalho.	Diagnosticar, analisar, otimizar e padronizar os processos, procedimentos e rotinas na execução das competências do TCE.	Processos de trabalhos padronizados.	Aferir, dentro dos processos mapeados, aqueles que foram simplificados – otimizados.	(Número de processos de trabalho padronizados / Total de processos de trabalho mapeados) X 100.	Controle Interno ICEs, DCM, CEA, DAT, DIJUR, CAD, DCE

Quadro 6 – Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Indicadores - Perspectiva de Processos Internos (Cont.)					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Intensificar parcerias institucionais.	Promover e realizar acordos de cooperação com entidades públicas e privadas nacionais e internacionais para elevar o nível técnico dos servidores assim como fortalecer os métodos, instrumentos e procedimentos para o exercício de suas funções.	Parcerias institucionais firmadas.	Apurar o número de parcerias firmadas.	Número de parcerias firmadas (número absoluto).	Presidência
		Percentual de parcerias institucionais implementadas.	Medir o percentual de parcerias implementadas com entes institucionais.	(Número de parcerias implementadas / Número de parcerias firmadas) x 100.	Presidência
Aperfeiçoar a comunicação Institucional.	Fortalecer, padronizar e apurar a efetividade dos canais de comunicação interna e externa do TCE.	Conhecimento das informações externas divulgadas.	Apurar a efetividade dos canais de comunicação externa do TCE.	(Número de jurisdicionados que tomaram conhecimento das informações / Total de jurisdicionados alvo) x 100.	CCS
		Conhecimento das informações internas divulgadas.	Apurar a efetividade dos canais de comunicação interna do TCE.	(Número de servidores que tomaram conhecimento das informações / Total de servidores alvo) x 100.	CCS

Quadro 6 – Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Indicadores - Perspectiva de Processos Internos (Cont.)					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Aperfeiçoar os procedimentos de controle externo com foco na uniformização.	Aprimorar os procedimentos de controle externo, de forma que: (a) seja adotada a opção mais apropriada para cada situação; (b) aspectos semelhantes tenham encaminhamentos similares ou compatíveis; e (c) seja assegurada sua continuidade ao longo do tempo.	Procedimentos de controle externo padronizados.	Medir o percentual de procedimentos de controle externo padronizados com relação ao total de procedimentos de controle externo existentes.	(Número de procedimento de controle externo padronizados realizados / Número total de procedimentos de controle externo existentes) x 100.	ICEs, DCM, CEA, DAT, DIJUR, CAD, DCE
Intensificar as ações de capacitações de gestores públicos externos.	Promover e/ou estimular ações de capacitação de servidores e gestores de entidades e entes jurisdicionados para aperfeiçoar as condições de gestão.	Servidores ou gestores capacitados.	Controlar o número de pessoas capacitadas, de forma a compará-las com parâmetro de referência definido.	Quantidade de servidores ou gestores capacitados.	EGP
		Jurisdicionados submetidos a programas de capacitação.	Medir a quantidade de jurisdicionados (entes ou entidades) submetidos a programas de capacitação.	(Quantidade de jurisdicionados submetidos a programas de capacitação / Total de jurisdicionados) x 100.	EGP
		Resolução de problemas.	Avaliar o grau de resolução dos problemas que suscitaram os programas de capacitação.	Freqüência de problemas após programa de capacitação / Freqüência de problemas antes do programa de capacitação.	EGP

Quadro 6 – Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Indicadores - Perspectiva de Processos Internos (Cont.)					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Atuar em cooperação com órgãos fiscalizadores.	Celebrar acordos de cooperação que resultem em ações integradas.	Acordos com ações executadas.	Medir o grau de atuação do TCE em cooperação com órgãos fiscalizadores.	(Número de acordos com ações executadas / Número de acordos celebrados) x 100.	Presidência
Agilizar o tempo de apreciação dos processos.	Mapear o tempo médio para a apreciação de cada tipo de processo e estimular a redução desta média.	Processos apreciados no prazo legal.	Medir o percentual de processos apreciados no prazo legal.	(Número de processos apreciados no prazo legal / Número total de processos recebidos) x 100.	Todas as unidades
		Tempo médio para conclusão por tipo de processo no TCE.	Medir o tempo de tramitação por tipo de processo.	Soma dos tempos de conclusão de cada tipo de processo / Número de processos por tipo concluídos.	Controle Interno DTI
Ampliar a divulgação de informações da gestão pública e das ações de controle.	Aumentar o grau de conhecimento das ações do TCE pela sociedade.	Referências das ações de gestão pública e controle na mídia externa.	Medir o número de referências das ações divulgadas pelo TCE na mídia externa.	Número de referências do TCE publicadas nos principais canais de mídia externa (número absoluto).	CCS
		Ações institucionais.	Medir a quantidade de ações institucionais realizadas com vistas a ampliação da divulgação da informação.	Número de ações institucionais realizadas.	CCS e EGP

Quadro 6 – Indicadores da Perspectiva de Processos Internos

Indicadores - Perspectiva de Logística					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de Cálculo	Setor
Adequar a infraestrutura física e tecnológica.	Promover o reaparelhamento, a atualização tecnológica, tanto como a modernização e a adequação da estrutura física e ergonômica.	Ações de modernização de infraestrutura física.	Mensurar se a modernização da infraestrutura física está sendo implementada.	$[(\text{Número de ações de modernização de infraestrutura realizadas} \times \text{Fator de Ponderação}) / (\text{Número de necessidades identificadas} \times \text{Fator de Ponderação})] \times 100.$	CEA/CAA
		Atendimento às necessidades de tecnologia.	Medir o percentual de demandas e necessidades de tecnologia atendidas.	$[(\text{Número de ações implementadas} \times \text{Fator de Ponderação}) / (\text{Número de necessidades identificadas} \times \text{Fator de Ponderação})] \times 100.$	DTI

Quadro 7 – Indicadores da Perspectiva de Logística

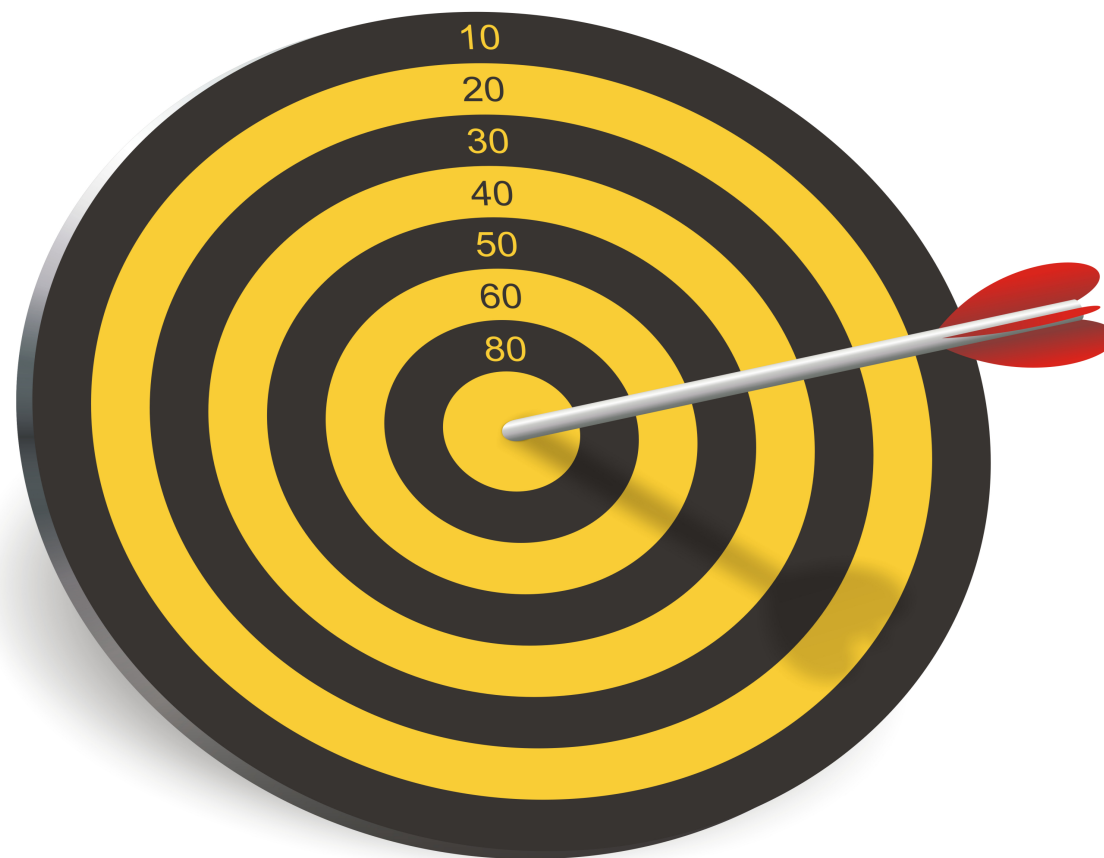
Indicadores - Perspectiva de Pessoas e Inovação					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores.	Implementar gestão moderna de pessoas com mecanismos claros e objetivos de reconhecimento, de incentivos e de valorização, conciliando as necessidades do TCE e as expectativas de todos os servidores, para promover um clima harmonioso e construtivo.	Valorização do servidor.	Medir o grau de valorização e satisfação dos servidores através de pesquisa de clima organizacional.	(Número de servidores satisfeitos em relação a cada item / Total de servidores) X 100.	DRH
Otimizar a alocação das competências internas com base em critérios técnicos.	Promover a alocação de servidores nas atividades do TCE, levando-se em consideração critérios técnicos e perfil profissional, com foco em competências e mapeamento das necessidades das unidades técnicas.	Potencial do servidor.	Medir em qual percentual o servidor ultrapassa o nível das competências necessárias na atividade exercida.	(Nota de competência do servidor / Valor de competência necessária para a atividade) x 100.	DRH

Quadro 8 – Indicadores da Perspectiva de Pessoas e Inovação

Indicadores - Perspectiva de Pessoas e Inovação (Cont.)					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Finalidade	Fórmula de cálculo	Setor
Desenvolver cultura de comprometimento com resultados.	Promover a cultura do planejamento em cada setor, fixando metas operacionais e promovendo ações que incentivem o trabalho em equipe, a valorização do servidor e o alcance dos resultados esperados.	Metas atingidas.	Medir o grau de comprometimento dos servidores mediante resultados alcançados.	(Número de metas cumpridas / Número total de metas) x 100.	COPLAN e Controle Interno
Promover o desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais.	Mapear e desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfatizando a capacitação técnica e gerencial continuada em todos os níveis do TCE.	Servidores capacitados para as áreas deficientes do TCE.	Medir o percentual de servidores que estão sendo capacitados.	(Quantidade de servidores capacitados / Número de competências desejadas) x 100.	DRH/ EGP
		Necessidade de treinamento e desenvolvimento (técnico e gerencial).	Medir a defasagem entre o valor das competências necessárias e a média mapeada nos servidores (gap).	$\frac{\sum(NCns/n)}{VCnec} \times 100$, onde: NCns = Nota da Competência do servidor n = total de servidores VCnec = Valor médio da Competência necessária.	DRH

Quadro 8 – Indicadores da Perspectiva de Pessoas e Inovação

6. METAS ESTRATÉGICAS



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

6. METAS ESTRATÉGICAS

Estabelecer metas pressupõe a mobilização de esforços que motivam as pessoas a superar resultados alcançados.



As Metas Estratégicas possuem o propósito de:

- Estabelecer/comunicar o nível esperado de desempenho à organização;
- Mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis;
- Possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização;
- Concentrar as atenções da organização em melhorias.

É importante entender o contexto sob o qual a meta foi estabelecida, pois o diferencial de desempenho é o que comunica o tamanho do esforço que a organização precisa empenhar.

As metas são desenvolvidas a partir de uma linha de base existente, ou seja, um histórico com informações de desempenho dos anos anteriores. Considerando a não existência de uma linha de base e a falta de dados estimados para 2009, não há como prever um valor inicial no desenvolvimento das metas. Desta forma, ao final do primeiro ano, é recomendado que as metas sejam revisadas pelas lideranças.

Metas - Perspectiva de Resultados					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2009	2010	2011
Contribuir no combate à corrupção, à ocorrência de fraudes e ao desperdício de recursos.	Divulgar a atuação do TCE no combate ao desvio de recursos públicos e a efetiva apuração das denúncias.	Apreciação das denúncias e representações.	80%	85%	90%
		Execução das decisões do TCE.	95%	95%	95%
		Processos desaprovados por tipo.	Estabelecer Padrão de Apuração	-	-
Contribuir para a melhoria da Administração Pública.	Avaliar as ações públicas definidas em seus marcos legais através de realização de atividades de controle externo e acompanhar a implementação das orientações/recomendações propostas.	Cumprimento das orientações e recomendações propostas.	Estabelecer Padrão de Apuração	-	-
Ser reconhecido pela sociedade como instituição de confiança.	Melhorar a política de comunicação com a sociedade para a ampla divulgação da atuação do TCE.	Grau de reconhecimento da sociedade.	54%	56%	58%

Quadro 9 – Metas Estratégicas da Perspectiva de Resultados

Metas - Perspectiva de Processos Internos					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2009	2010	2011
Intensificar o uso da tecnologia da informação.	Prover as tecnologias de informação mais apropriadas às atividades de controle externo, de forma a: (a) potencializar a articulação entre processos, sistemas e procedimentos; (b) intensificar a interação com os jurisdicionados e a sociedade; e (c) tornar seu uso mais efetivo e seguro.	Atendimento de demandas.	100%	100%	100%
		Utilização de recursos de TI dirigidos.	250%	325%	390%
		Acesso aos recursos de TI.	1.000.000	1.500.000	2.000.000
		Ocorrências de eventos não alinhados às normas de segurança de informação.	2	0	0
Simplificar a burocracia e os processos de trabalho.	Diagnosticar, analisar, otimizar e padronizar os processos, procedimentos e rotinas na execução das competências do TCE.	Processos de trabalhos padronizados.	Mapeamento e Padronizar	Mapeamento e Padronizar 30%	50%
Intensificar parcerias institucionais.	Promover e realizar acordos de cooperação com entidades públicas e privadas nacionais e internacionais para elevar o nível técnico dos servidores assim como fortalecer os métodos, instrumentos e procedimentos para o exercício de suas funções.	Parcerias institucionais firmadas.	3	4	5
		Percentual de parcerias institucionais implementadas.	100%	100%	100%
Aperfeiçoar a comunicação Institucional.	Fortalecer, padronizar e apurar a efetividade dos canais de comunicação interna e externa do TCE.	Conhecimento das Informações externas divulgadas.	90,95%	90,98%	91,20%
		Conhecimento das informações internas divulgadas.	-	-	-

Quadro 10 – Metas Estratégicas da Perspectiva de Processos Internos

Metas - Perspectiva de Processos Internos (Cont.)					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2009	2010	2011
Aperfeiçoar os procedimentos de controle externo com foco na uniformização.	Aprimorar os procedimentos de controle externo, de forma que: (a) seja adotada a opção mais apropriada para cada situação; (b) aspectos semelhantes tenham encaminhamentos similares ou compatíveis; e (c) seja assegurada sua continuidade ao longo do tempo.	Procedimentos de controle externo padronizados.	Mapeamento e Padronizar	50%	100%
Intensificar as ações de capacitações de gestores públicos externos.	Promover e/ou estimular ações de capacitação de servidores e gestores de entidades e entes Jurisdicionados para aperfeiçoar as condições de gestão.	Servidores ou gestores capacitados.	15.500	17.000	18.500
		Jurisdicionados submetidos a programas de capacitação.	38,75%	42,50%	46,25%
		Resolução de problemas.	20%	50%	80%
Ampliar a divulgação de informações da gestão pública e das ações de controle.	Aumentar o grau de conhecimento das ações do TCE pela sociedade.	Referências das ações de gestão pública e controle na mídia externa.	1000	2000	3000
		Ações institucionais.	147	160	175

Quadro 10 – Metas Estratégicas da Perspectiva de Processos Internos

Metas - Perspectiva de Processos Internos (cont.)					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2009	2010	2011
Atuar em cooperação com órgãos fiscalizadores.	Celebrar acordos de cooperação que resultem em ações integradas.	Acordos com ações executadas.	100%	100%	100%
Agilizar o tempo de apreciação dos processos.	Mapear o tempo médio para a apreciação de cada tipo de processo e estimular a redução desta média.	Processos apreciados no prazo legal.	100%	100%	100%
		Tempo médio para conclusão por tipo de processo no TCE.	160	152	144

Quadro 10 – Metas Estratégicas da Perspectiva de Processos Internos

Metas - Perspectiva de Logística					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2009	2010	2011
Adequar a infraestrutura física e tecnológica.	Promover o reaparelhamento, a atualização tecnológica, tanto como a modernização e a adequação da estrutura física e ergonômica.	Ações de modernização de infraestrutura física.	X	X+10%	X+20%
		Atendimento às necessidades de tecnologia.	90%	95%	100%

Quadro 11 – Metas Estratégicas da Perspectiva de Logística

Metas - Perspectiva de Pessoas e Inovação					
Objetivo	Descrição do Objetivo	Indicador	Metas		
			2009	2010	2011
Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores.	Implementar gestão moderna de pessoas com mecanismos claros e objetivos de reconhecimento, de incentivos e de valorização, conciliando as necessidades do TCE e as expectativas de todos os servidores, para promover um clima harmonioso e construtivo.	Valorização do servidor.	X	X+10%	X+20%
Otimizar a alocação das competências internas com base em critérios técnicos.	Promover a alocação de servidores nas atividades do TCE, levando-se em consideração critérios técnicos e perfil profissional, com foco em competências e mapeamento das necessidades das unidades técnicas.	Potencial do servidor.	-	Competências mapeadas e plano de capacitação elaborado	-
Desenvolver cultura de comprometimento com resultados.	Promover a cultura do planejamento em cada setor, fixando metas operacionais e promovendo ações que incentivem o trabalho em equipe, a valorização do servidor e o alcance dos resultados esperados.	Metas atingidas.	100%	100%	100%
Promover o desenvolvimento das competências técnicas e gerenciais.	Mapear e desenvolver competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) enfatizando a capacitação técnica e gerencial continuada em todos os níveis do TCE.	Servidores capacitados para as áreas deficientes do TCE.	-	Competências mapeadas e plano de capacitação elaborado	-
		Necessidade de treinamento e desenvolvimento (técnico e gerencial).	-	Competências mapeadas e plano de capacitação elaborado	-

Quadro 12 – Metas Estratégicas da Perspectiva de Pessoas e Inovação

7. INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS



7. INICIATIVAS E PROJETOS ESTRATÉGICOS

As iniciativas estratégicas, no contexto do *Balanced Scorecard*, são definidas como o conjunto de ações ou projetos estratégicos, permitindo que a Organização se desloque do estado atual em direção ao alcance de suas metas. As iniciativas estratégicas devem ser selecionadas e priorizadas de acordo com o impacto que terão para preencher as lacunas das metas estabelecidas para os indicadores. Ou seja, os gestores devem priorizar recursos para aquelas iniciativas (ações ou projetos) que melhor permitam o alcance das metas da organização. É importante mencionar que não devemos desenvolver iniciativas para os objetivos que constam na perspectiva de resultados do mapa estratégico. As metas vinculadas aos objetivos também são atingidas pela contribuição das iniciativas e dos projetos estratégicos, ajudando a reduzir o Gap (diferença) entre o desempenho atual e desejado, conforme ilustrado no exemplo a seguir.



Exemplo de ligação de indicadores e metas relativo ao objetivo estratégico:
Desenvolvimento de competências com ênfase na capacitação gerencial.

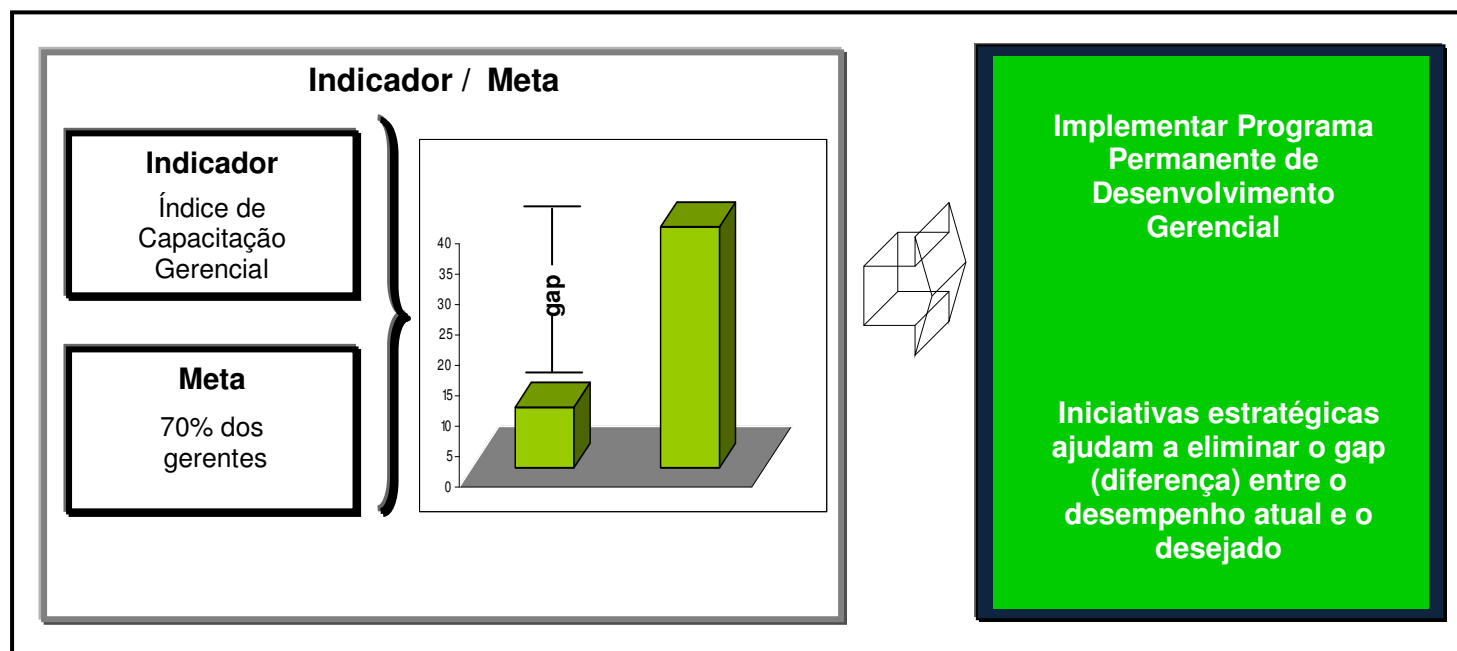


Figura 8 – Ligação entre indicadores e metas

7.1 GERENCIAMENTO DOS PROJETOS

A gerência por projetos insere-se como uma das atividades críticas em todo o ciclo dinâmico que caracteriza a gestão estratégica. Com efeito, a operacionalização da estratégia viabiliza-se essencialmente por meio de projetos. Esse entendimento está diretamente associado com a necessidade das organizações proverem respostas rápidas às influências ambientais, sem perder a indispensável visão de futuro. De igual modo, está vinculado com os próprios parâmetros de prazo, custo e qualidade que definem um projeto. A adoção da doutrina de gerência por projetos visa, assim, contribuir na busca pela eficácia na implementação da estratégia, a partir da otimização do tempo e do custo.

Para tanto, torna-se indispensável que essa operacionalização ocorra mediante um perfeito alinhamento entre a estratégia e o objetivo do projeto. Tal pressuposto demanda objetivos claros e sintéticos tanto das estratégias quanto dos projetos. Com efeito, a concepção de um projeto considera um resultado antecipado, isto é, um cenário futuro a ser alcançado para a organização.

Enquanto o Plano Estratégico representa a “carta de navegação” para a organização delinear o seu futuro, os projetos estratégicos visam assegurar a execução das rotas previamente traçadas. De igual modo, envolvem recursos humanos, materiais e financeiros alocados com o fim de se obter algum tipo de retorno ou resultado mensurável.

Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Programa de operacionalização do Planejamento Estratégico do TCE / PR	<p>Institucionalizar a cultura de planejamento no TCE.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Implantar Escritório de Projetos: institucionalização da unidade gerenciadora dos projetos e programas;▪ Sistema de comunicação: elaboração e implantação das ações de comunicação do Planejamento Estratégico;▪ Implantar software de gestão estratégica: sistema de coleta de dados relativos ao Planejamento Estratégico;▪ Implantar Agenda Estratégica: sistema de gerenciamento e avaliação do programa.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ampliar a divulgação de informações da gestão pública e das ações de controle;▪ Aperfeiçoar a comunicação institucional;▪ Simplificar a burocracia e os processos de trabalho;▪ Intensificar o uso da tecnologia da informação;▪ Desenvolver cultura de comprometimento com resultados;▪ Promover a valorização e o reconhecimento dos servidores.

Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Avaliação e proposta de modelo aperfeiçoado de atendimento da Diretoria de Tecnologia da Informação - DTI	<p>Propor um modelo aperfeiçoado do atendimento da DTI.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Mapear os serviços prestados pela DTI por área;▪ Identificar e quantificar as deficiências no atendimento destes serviços;▪ Conhecer a percepção do usuário em relação ao atendimento e serviços de informática;▪ Avaliar possíveis melhorias no sistema interno de solicitação de serviços (Help-Desk);▪ Compreender as reais necessidades dos clientes;▪ Avaliar as rotinas internas do atendimento de cada área da DTI.	<ul style="list-style-type: none">▪ simplificar a burocracia e os processos de trabalho;▪ Intensificar o uso da tecnologia da informação.

Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Treinamento e capacitação técnica dos servidores da Diretoria de Contas Municipais - DCM	<p>Treinar e capacitar os servidores da unidade, visando o aperfeiçoamento de suas atribuições, impostas pelo Regimento Interno do TCE.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Levantamento da demanda;▪ Planejamento didático e metodológico;▪ Seleção e avaliação dos professores e instrutores;▪ Levantamento dos conteúdos programáticos;▪ Desenvolvimento das aulas e Avaliação;▪ Uniformização dos procedimentos internos desenvolvidos e dos critérios de análise dos processos que tramitam na unidade.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aperfeiçoar os procedimentos de controle externo com foco na uniformização.

Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Estabelecimento de padrões mínimos para auditorias / inspeções de obras e serviços de engenharia realizadas pelo TCE / PR	<p>Estabelecer a padronização dos procedimentos de auditoria e inspeções de obras públicas objetivando tornar o processo de trabalho econômico, efetivo e eficaz.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Desenvolvimento de manual de procedimentos, papéis de trabalho e formulários de relatórios de auditoria e inspeções padronizados;▪ Implementar, documentar e manter a padronização dos procedimentos de auditoria e inspeções;▪ Controlar a execução dos processos de auditoria e/ou de inspeção;▪ Identificar as necessidades de treinamento, planejá-lo e implementá-lo.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aperfeiçoar os procedimentos de controle externo com foco na uniformização;▪ Simplificar a burocracia e os processos de trabalho.

Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Uniformização dos procedimentos das inspetorias	Uniformização e implantação dos procedimentos das inspetorias. <ul style="list-style-type: none">▪ Uniformização dos procedimentos de controle Interno das inspetorias;▪ Padronização dos papéis de trabalho das Inspetorias;▪ Elaboração do Plano Anual de Auditoria para as inspetorias.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aperfeiçoar os procedimentos de controle externo com foco na uniformização;▪ Desenvolver cultura de comprometimento com resultados;▪ Simplificar a burocracia e os processos de trabalho.

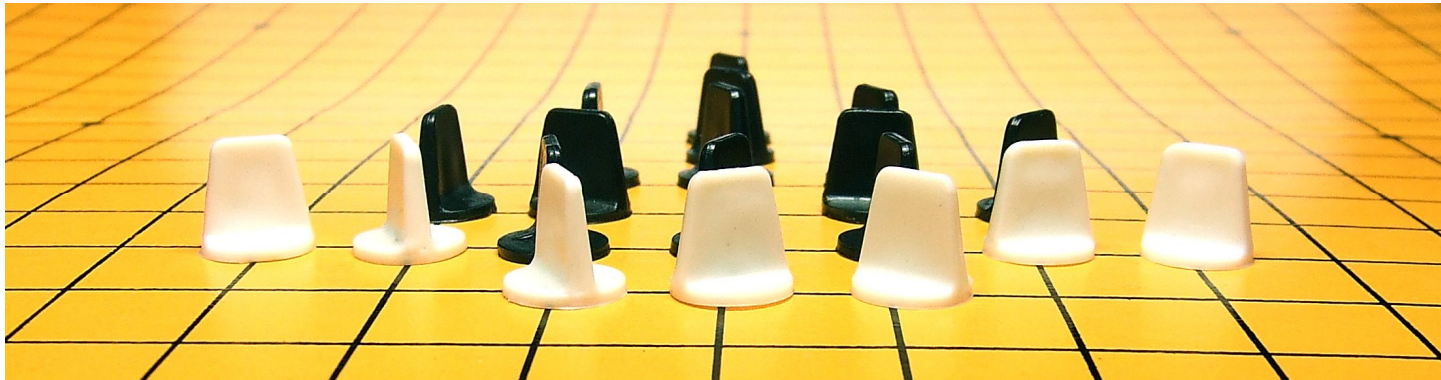
Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Reestruturação do Setor de Cadastro do TCE / PR	<p>Oferecer dados cadastrais corretos e atualizados, contribuindo, para agilizar o tempo de apreciação dos processos pelas unidades administrativas do TCE.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Diagnóstico dos problemas encontrados no sistema do cadastro;▪ Higienização e atualização dos dados do cadastro;▪ Reestruturação do sistema do cadastro;▪ Padronização dos procedimentos do cadastro;▪ Atualização periódica.	<ul style="list-style-type: none">▪ Agilizar o tempo de apreciação dos processos.

Projetos Estratégicos do Tribunal de Contas do Estado do Paraná

Nome do Projeto	Resultados esperados	Alinhamento Estratégico
Gestão do Clima Organizacional	<p>Fomentar um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento profissional e organizacional, através de uma equipe conscientizada, integrada, participativa e motivada, que será o diferencial na obtenção do sucesso do TCE.</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Pesquisa de clima;▪ Planos de ações;▪ Programa de qualidade de vida (PPA, projeto conhecendo o TCE, projeto viver bem consciente, ginástica laboral, entre outros).	<ul style="list-style-type: none">▪ Promover a valorização e o reconhecimento do servidor.

8. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

8. PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

De modo a permitir o efetivo alinhamento da estratégica com o nível tático-operacional, o Tribunal de Contas está organizando o planejamento e gestão das ações estratégicas de nível tático. De um lado, considerou-se a necessidade de destacar aquelas ações que impactam diretamente nos objetivos do Mapa Estratégico. Por outro, procurou-se permitir a todas unidades entender sua contribuição e papel para viabilizar o cumprimento dos objetivos estratégicos traçados. Cada unidade deverá contribuir com a execução de planos de ação de nível tático que alavancarão a estratégia com homogeneidade. Esses planos de ação terão como foco de execução, amenizar possíveis deficiências de cada unidade.

E, nesse sentido, todos os planos de ação deverão ter:

- Comprometimento e responsabilidade da liderança e gestores do TCE;
- Data de início e término claramente definidos, bem como reuniões de acompanhamento;
- Resultados claramente definidos (indicadores e metas);
- Orçamento;
- Comprometimento com a alocação de recursos (ex. homem/hora);
- Um responsável por cada plano de ação.

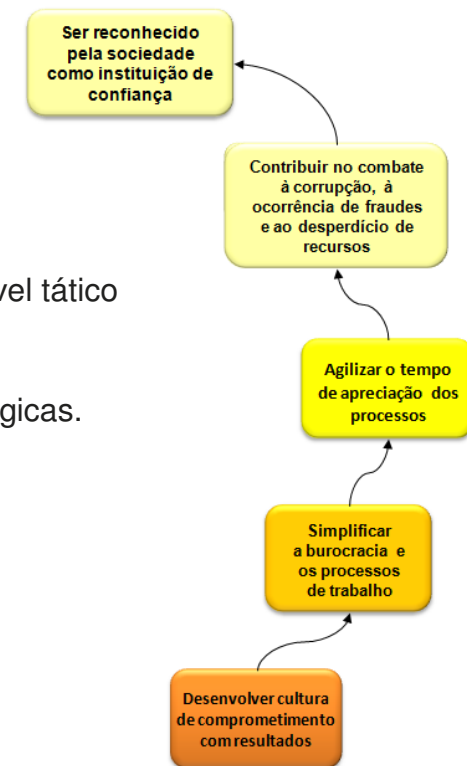
As ações estratégicas de nível tático estão diretamente alinhadas às necessidades de cada unidade e contribuem para a implementação do Mapa Estratégico do TCE.

8.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Para buscar o alinhamento das ações com os objetivos estratégicos, recomenda-se o planejamento em todas as unidades de maneira contributiva. Isto é, a partir dos objetivos estratégicos, indicadores e metas, as unidades devem pensar quais ações devem ser implantadas.

Nesse sentido, o processo de planejamento deve ser iniciado como reflexão interna, considerando o seguinte roteiro:

1. Entender o mapa estratégico e a lógica da causa e efeito entre objetivos (que objetivo impacta o que?);
2. Analisar os indicadores e metas estratégicas validados;
3. A partir dos objetivos e indicadores estratégicos, pensar como as ações de nível tático podem contribuir para o alcance das metas definidas;
4. Rever resultados esperados, metas, indicadores e recursos das ações estratégicas.



Entender a lógica da causa e efeito é crítico para a identificação das ações



De modo a facilitar o planejamento das ações estratégicas, são apresentadas, a seguir, as seguintes recomendações:

- Evitar metas não quantitativas ou que não representam entregas;
- Limitar o número de metas por ação estratégica de modo a dar maior visibilidade de sua importância;
- Toda meta deve indicar a data de alcance dos resultados;
- Para cada meta definida, informar se possível, o indicador de desempenho (não necessariamente de nível estratégico);
- Caso não seja possível utilizar o mesmo indicador estratégico, utilizar o mais adequado para servir como meio de verificação da meta;
- Organizar o planejamento da ação em conjunto com a equipe de modo a assegurar o comprometimento com os resultados propostos;
- Detalhar o cronograma de execução para facilitar o acompanhamento e controle dos resultados esperados;
- Propor orçamento a partir das metas definidas e não o contrário.

Na identificação das metas das ações de nível tático, é importante possibilitar sua quantificação de modo a garantir o seu efetivo acompanhamento e mensuração de resultados. Da mesma forma, deve-se evitar o cadastramento de metas que não traduzem entregas, pois metas comunicam resultados finais.

Tendo em vista ações de nível estratégico que compõem o painel de desempenho do TCE, recomenda-se utilizar o seguinte roteiro para a identificação e alinhamento das ações de nível tático:

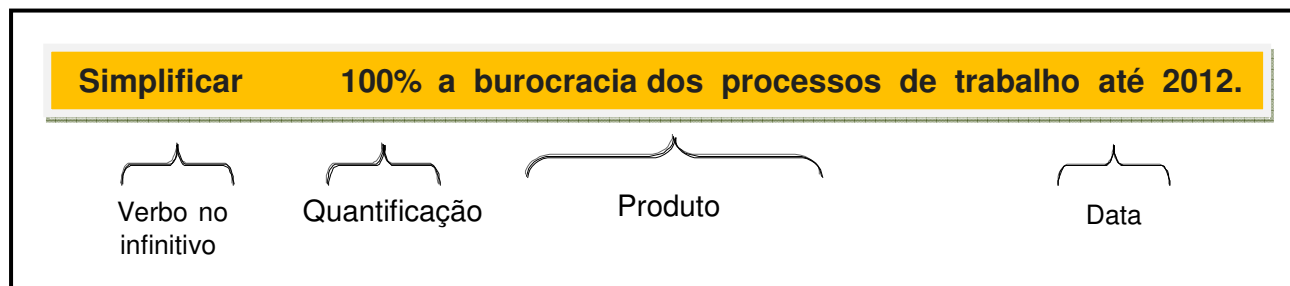


Figura 9 – Exemplo de Cadastramento de Metas

8.2. SISTEMÁTICA DE COLETA DOS INDICADORES ESTRATÉGICOS

Um dos principais desafios para viabilizar a gestão do modelo de gestão da estratégia consiste no processo de organização e coleta dos indicadores estratégicos. Com efeito, tal trabalho demandará sistemática interna que possibilite a obtenção de informações periódicas da situação dos indicadores. A complexidade deste trabalho resulta da necessidade de se consolidar resultados de todas as unidades do TCE da mesma forma e padrão estabelecido.

Esse trabalho será bem sucedido na medida em que sejam identificados responsáveis para cada indicador, assim como definidos os modelos de coleta. Isto é, para cada indicador será necessário estabelecer formulário de coleta detalhado que permita o acompanhamento de forma padronizada.



Abaixo, é apresentado roteiro sugestivo do fluxo de coleta dos indicadores estratégicos no Tribunal de Contas do Estado do Paraná:

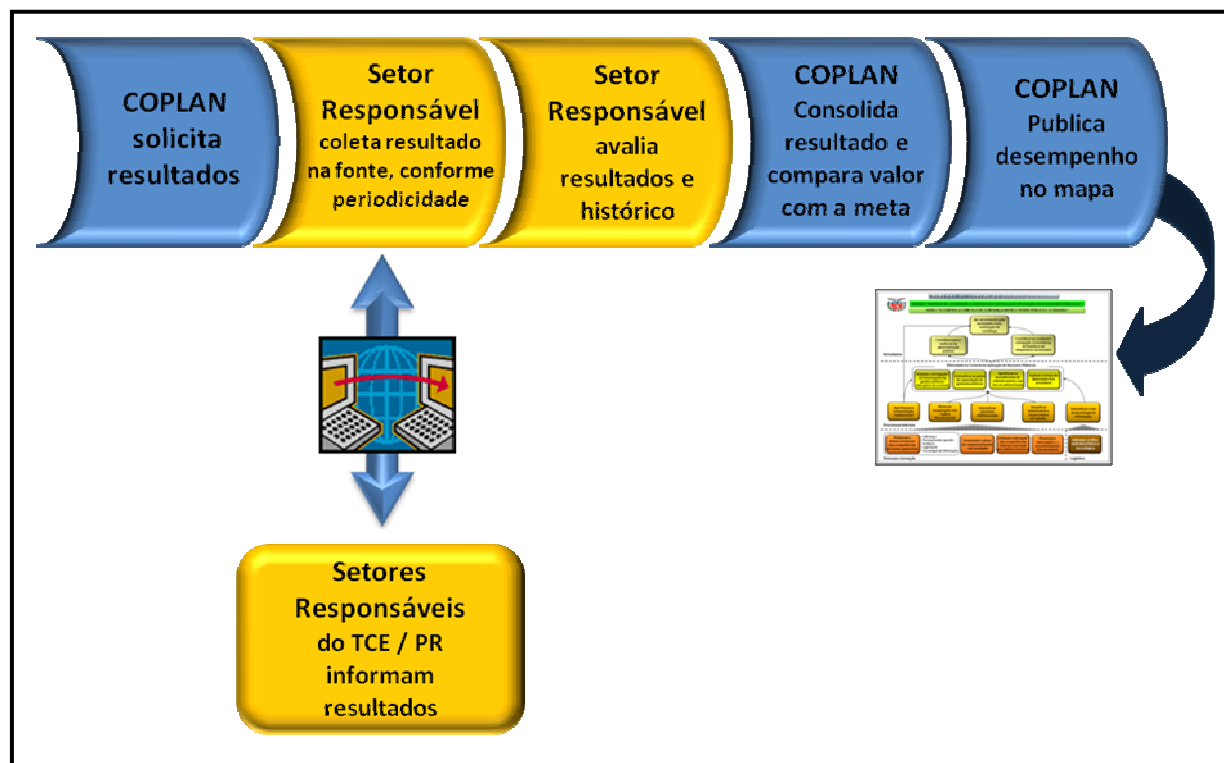


Figura 10 – Fluxo de Coleta de Indicadores

Esse trabalho será mais facilitado mediante a implantação de sistema de informação que possibilite registros individualizados dos componentes da fórmula de um determinado indicador. O uso de software também evita que dados sejam obtidos de diferentes fontes, assim como facilita a padronização e a consolidação de resultados.

8.3 REUNIÕES ESTRATÉGICAS

A estratégia só será implantada com sucesso se houver disciplina por parte das lideranças do TCE por meio de reuniões periódicas (trimestrais, se possível) que permitam uma análise do acompanhamento dos objetivos, indicadores, metas, ações e projetos do Tribunal.

As reuniões estratégicas possuem as seguintes características:

- **Frequência** - trimestral com revezamento dos temas;
- **Responsabilidade** - membros da equipe de líderes do TCE;
- **Palestrante / Apresentador** - baseado em conhecimento;
- **Apoio da COPLAN – Coordenadoria de Planejamento** - gerenciamento da agenda, logística da reunião, processo de documentação;
- **Agenda** - organizada a partir de caminho crítico estabelecido pelo desempenho dos indicadores.

Nessas reuniões, as lideranças realizam processo de discussão com foco no futuro, avaliando o desempenho de metas previstas versus o realizado e discutem o andamento dos projetos.

A seguir, apresenta-se o foco de discussão das reuniões de análise da estratégia:

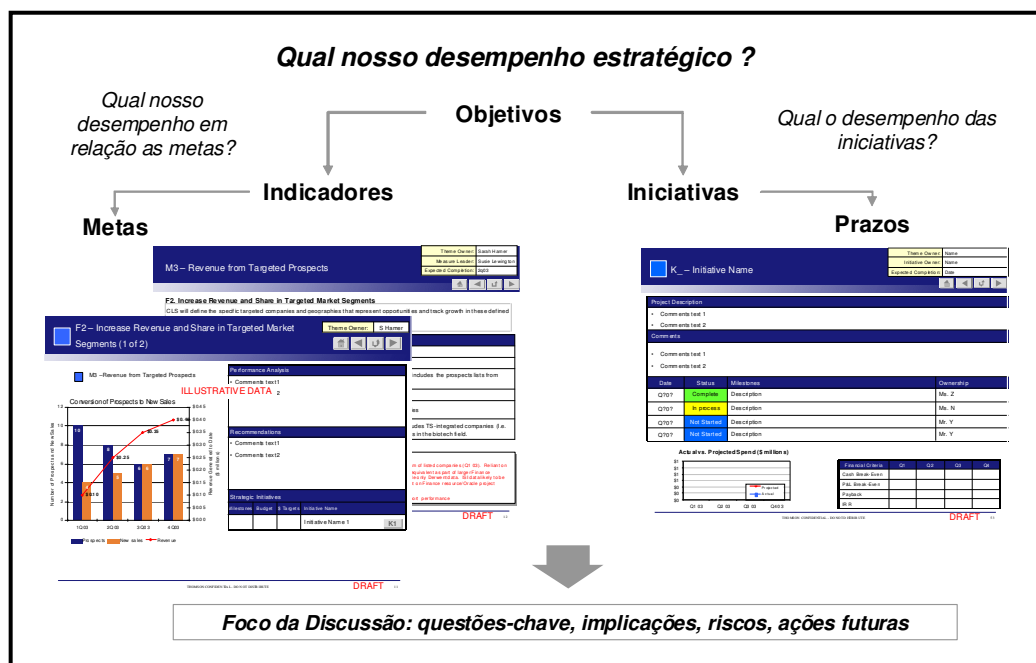


Figura 11 – Foco das Reuniões Estratégicas

Esse exercício de reflexão das lideranças deve preceder a preparação de roteiro de trabalho por parte da COPLAN de modo a direcionar a discussão para um caminho crítico do mapa estratégico. Isto é, devem ser escolhidos um conjunto de objetivos cujo desempenho, numa ótica de causa e efeito, não esteja satisfatório. E, nesse sentido, a consistência dos resultados dos indicadores é crítico para garantir uma reunião voltada para a tomada de decisão e não para críticas sobre a consistência do resultado alcançado.

A grande questão nessas reuniões de análise da estratégia consiste em desenvolver cultura de aprendizado nas lideranças em que haja uma decisão pautada na expectativa de resultado futuro e não no imediatismo. Pelo exemplo abaixo, o desempenho do indicador demonstra que a meta não está sendo totalmente alcançada. Por outro lado, o projeto estratégico caminha bem segundo o cronograma estabelecido. Uma possível decisão sobre o mesmo objetivo possa ser a de esperar a conclusão do projeto para verificar se o comportamento do indicador mudou. Outra análise consiste em avaliar se este objetivo está impactando o desempenho de outro objetivo que tenha uma relação de causa e efeito no mapa.

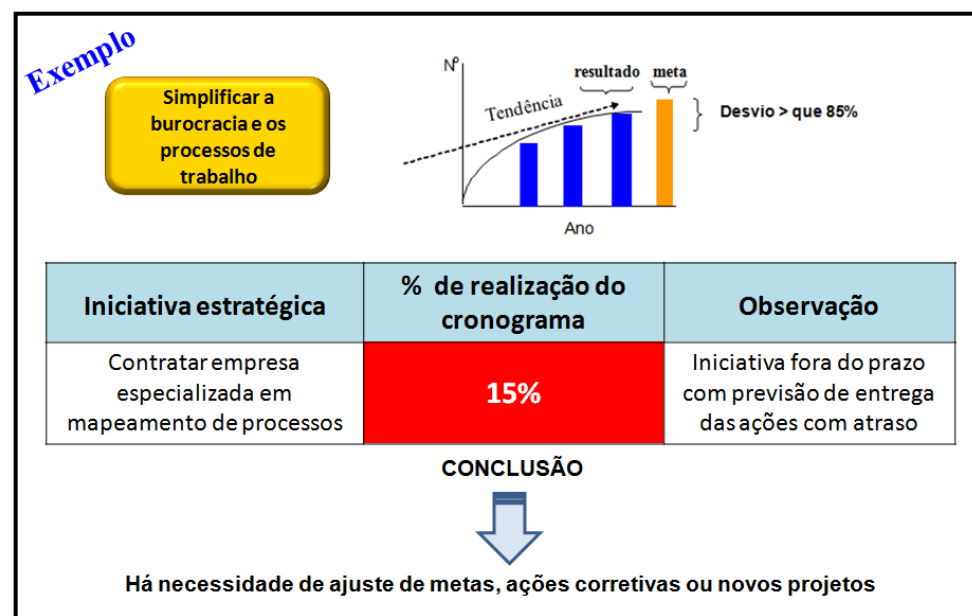


Figura 12 – Avaliação da Estratégia

Esse aprendizado, será mais produtivo na medida em que essas reuniões ocorram de forma sistemática, permitindo o controle dos resultados, avaliando se haverá necessidade de revisões do painel estratégico no que tange a alteração de objetivos, indicadores, metas e projetos.

8.4 DESDOBRAMENTO DO PAINEL DE DESEMPENHO

Recomenda-se que a construção de painéis de desempenho de unidades do TCE ocorra como consequência natural do amadurecimento alcançado com o painel de desempenho corporativo, ou seja, sugere-se evitar a construção de mapas, sem que haja uma necessidade explícita de se definir direcionamentos estratégicos novos que não foram contemplados no nível estratégico.

O desdobramento ainda considera a necessidade dos servidores - nos mais diferentes níveis hierárquicos - “se verem” no mapa. Isto é, todos precisam entender como podem contribuir para a execução da estratégia. Se os objetivos estratégicos não comunicarem de forma clara aos servidores a estratégia, o desdobramento pode ajudar no alinhamento e na concretização dos objetivos estratégicos. Para tanto, propomos conjunto de orientações gerais e específicas quando da necessidade de se organizar processo de construção de painéis estratégicos nas unidades do Tribunal de Contas.



9. ORIENTAÇÕES GERAIS



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

9. ORIENTAÇÕES GERAIS

- O desdobramento do planejamento estratégico do Tribunal de Contas para as unidades se dará através de painéis estratégicos, composto de: Indicadores, Metas, Ações e Projetos.
- As unidades e áreas meio devem seguir as recomendações estratégicas na construção de seus painéis estratégicos, com a preocupação de assegurar a padronização e consistência do modelo adotado, bem como, permitir as análises e monitoramento de pontos de maior impacto sobre as unidades.
- O Painel Estratégico deve comunicar, de forma clara, a estratégia e facilitar o monitoramento da gestão estratégica.
- Qualquer alteração que não conste dos padrões definidos para os desdobramentos deverá ser discutida conjuntamente com a COPLAN – Coordenadoria de Planejamento, permitindo o acompanhamento e monitoramento das necessidades das áreas a serem desdobradas.
- Recomenda-se que a construção de painéis estratégicos de cada unidade seja feita dentro do posicionamento estratégico específico no âmbito da mesma. Caso contrário, recomenda-se a adoção do mesmo painel estratégico do Tribunal, cabendo a revisão de indicadores e metas aderentes ao contexto estratégico de cada unidade.
- Recomenda-se ainda a elaboração e execução de um plano de comunicação com ações para divulgação do Planejamento Estratégico para todo o Tribunal de Contas. A comunicação vai atuar no sentido de incorporar as mudanças contempladas na adoção da Gestão Estratégica à cultura da organização. Sem isso, as mudanças introduzidas não serão perenes, sustentando-se apenas enquanto houver cobrança da alta direção e dos gestores.

9.1 Orientações para a construção dos painéis de unidades do TCE / PR

9.1.1 Objetivos

- Para objetivos traduzidos, devem-se respeitar as particularidades em termos de foco e ênfase estratégica de cada unidade a ser desdobrada, podendo, inclusive, haver alterações nas nomenclaturas utilizadas no Mapa utilizado como base.
- No caso dos objetivos específicos de cada Unidade, estes somente serão válidos para o painel que está sendo desdobrado.
- Todo objetivo estratégico deve ser escrito seguindo a estrutura:

VERBO + SUBSTANTIVO + ADJETIVO

- Verbo - identifica a ação necessária ao desafio;
- Substantivo - descreve o que precisa ser trabalhado;
- Adjetivo - qualifica o resultado da ação.

Exemplo: “Alavancar (verbo) parcerias (substantivo) nacional e internacional (adjetivo).”

Cada objetivo estratégico deverá ser passível de medição, diferenciando-se de um projeto pela sua perenidade e saltos quantitativos de desempenho estabelecidos em metas de longo prazo.

9.1.2 Indicadores

- **Novos indicadores poderão ser considerados para contemplar especificidades de cada Unidade, visando contemplar a composição dos indicadores estratégicos.**
- **Os indicadores estratégicos devem manter a mesma relação de causa e efeito existente entre os objetivos, ou seja, devem preservar a mesma coerência que embasa a hipótese estratégica existente no Mapa. Estes indicadores deverão:**
 - **Comunicar se o objetivo estratégico está sendo atingido sem distorcer o foco;**
 - **Estabelecer meta de melhoria no longo prazo;**
 - **Ser quantificável, com fonte confiável e mensurável de maneira repetitiva;**
 - **Conter a melhor frequência de atualização da informação (mensal, trimestral, semestral).**
- **Todo indicador deverá ser detalhado para garantir sua compreensão e operacionalização (Informações necessárias: nome do indicador, definição, fórmula de cálculo, unidade de medida, critério de acompanhamento, periodicidade de medição, responsável pela disponibilização do dado, status do indicador, polaridade, fonte de dado).**

9.1.3 Metas

- Estabelecer apenas uma meta por indicador;
- Assegurar que as metas comunicam claramente o desempenho esperado;
- Certificar que as metas estejam relacionadas com o objetivo, tema e visão estratégica, bem como ações e projetos estratégicos;
- As metas deverão ser definidas de acordo com o referencial e a expectativa do Tribunal, ou seja, devem servir de apoio para o alcance dos desafios estratégicos de cada Painel desdobrado, e manter consistência e coerência para o alcance dos desafios globais do TCE.

9.1.4 Relação de causa e efeito

As relações de causa e efeito entre as perspectivas do Mapa Estratégico são representadas pelo relacionamento e interdependência dos vários objetivos estratégicos contidos nas perspectivas, devendo, portanto, refletir a lógica da estratégia, de modo a alcançar a visão de futuro. Deverá, também, demonstrar o quê fazer para atingir a visão de futuro.

9.1.5 Ações e Projetos

- Deverão ser consideradas como ações os *Planos de Ação* de cada Unidade que possuam uma relação direta com a melhoria do desempenho e alcance dos objetivos estratégicos contidos no Mapa;
- Deverão ser considerados como *Projetos Estratégicos* aqueles que possuam uma relação direta com a melhoria do desempenho e alcance dos objetivos estratégicos contidos no Mapa;
- Não deverão ser considerados como projetos estratégicos os esforços empreendidos em rotinas ou melhorias contínuas de processo;
- O planejamento de propostas de projetos deve estar associado ao processo de planejamento e revisão orçamentária do TCE.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os benefícios advindos da introdução de modelo de gestão da estratégia, seguindo a metodologia do BSC, são inúmeros. Entre eles, registram-se:

- Prover controle de dimensões estratégicas;
- Identificar melhor os *stakeholders* (partes interessadas) em confronto com os serviços que vêm sendo oferecidos;
- Subsidiar a tomada de decisão baseada em dados e fatos e não em avaliações subjetivas;
- Ampliar a percepção estratégica de todos os níveis hierárquicos;
- Buscar a eficiência com que se empregam os recursos;
- Discutir a alocação de recursos, tendo em vista a relação de causa e efeito entre as perspectivas;
- Ajudar a compreender os processos. Se há problemas, identificá-los;
- Fortalecer a doutrina de gestão por projetos, alinhada à política de qualidade;
- Indicar onde devem ser feitas melhorias e como elas estão acontecendo na prática;
- Proporcionar oportunidades para um aprendizado contínuo a partir da identificação dos vetores que agregam valor aos negócios da organização;
- Identificar a concorrência, definindo um posicionamento competitivo;
- Identificar qual é o benefício individual de cada servidor no cumprimento da missão;
- Propiciar melhor entendimento sobre as decisões de investimentos e sua relação com redução de custos.

Esses resultados serão tanto mais factíveis na medida em que a utilização do modelo proposto se torne um processo sistemático de avaliação e validação permanente das informações dos indicadores e da relevância atribuída a cada perspectiva. E, nesse sentido, o objetivo final de todo este processo consiste em transformar o TCE em organização orientada pela estratégia que, conforme os autores Kaplan e Norton* consideram os seguintes princípios:

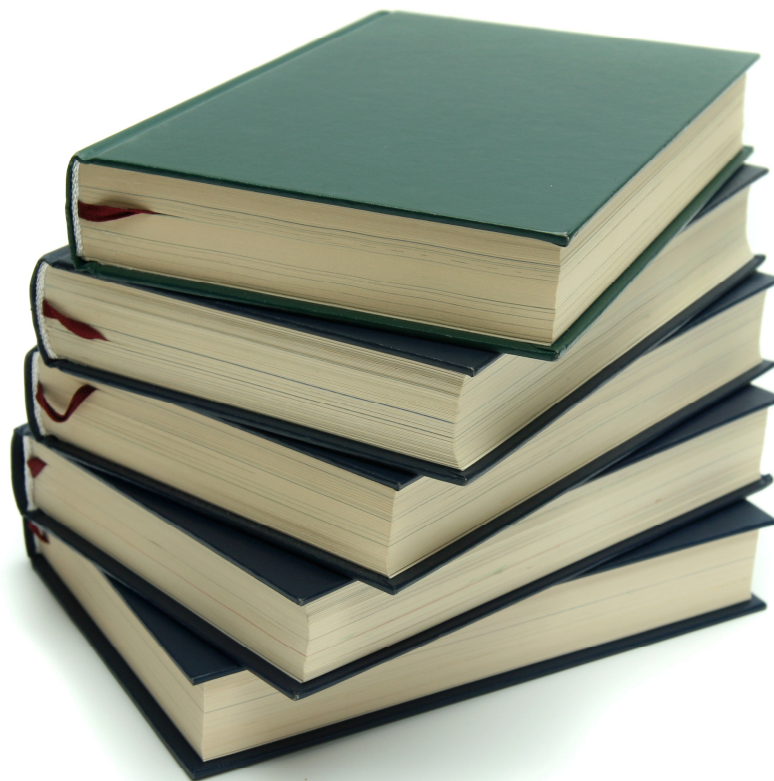


Figura 13 – Os cinco princípios da organização orientada à estratégia – adaptado por Peter M. Dostler para o Tribunal de Contas do Estado do Paraná

O sucesso de tudo isso dependerá da capacidade de se por em prática todas as recomendações aqui apresentadas no ritmo que seja mais adequado para o Tribunal de Contas do Estado do Paraná. E, para isso acontecer, os líderes devem conduzir esse processo, comunicando a estratégia e apontando a visão para onde o TCE quer chegar e assim mobilizar todos os servidores em torno de objetivos comuns.

*KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. "Organização orientada para a estratégia". Rio de Janeiro: Campus, 2001.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS



Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REBOUÇAS, Djalma de Pinho., "Planejamento Estratégico: Conceitos metodologia práticas". São Paulo: Atlas, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta., "Gestão Estratégica". São Paulo: Atlas, 2000.

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

JURAN, J.M. Planejamento para a qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.

KAPLAN, Robert S., **NORTON**, David P. "Organização orientada para a estratégia". Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HELDMAN, kim., "Gerência de Projetos". Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COSTA, Eliezer Arantes da Costa., "Gestão Estratégica". São Paulo: Saraiva, 2002.

GESTÃO ESTRATÉGICA NO MINISTÉRIO DA JUSTIÇA 2009 / Coordenação: Marcos Antonio Moreira West. Brasília: Secretaria Executiva/MJ, 2009.





Tribunal de Contas do Estado do Paraná

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO