



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº 196/2026

SUMÁRIO

INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº 196/2026	1
CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS.....	2
CAPÍTULO II DA IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES E OCUPAÇÕES CRÍTICAS	2
CAPÍTULO III DA ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANO DE SUCESSÃO	3
CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS.....	5
ANEXO 1 TRÂMITE DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO	6
ANEXO 2 FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE ATIVIDADES CRÍTICAS.....	7
ANEXO 3 FORMULÁRIO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS E CLASSIFICAÇÃO DA(S) ATIVIDADE(S).....	8
ANEXO 4 FORMULÁRIO DE PLANO DE SUCESSÃO	10



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

INSTRUÇÃO DE SERVIÇO Nº 196/2026

Dispõe sobre as diretrizes para o processo de identificação de ocupações críticas e a elaboração de planos de sucessão no Tribunal de Contas do Estado do Paraná.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ, no uso das atribuições contidas no art. 122, I, da Lei Complementar Estadual nº 113, de 15 de dezembro de 2005, com base nos art. 16, XXVII e XXXIII, 187, III, e 197, do Regimento Interno, e considerando o Procedimento Administrativo nº 161322/26,

RESOLVE:

CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES INICIAIS

Art. 1º Esta Instrução de Serviço estabelece diretrizes para o processo de identificação de ocupações críticas e elaboração de planos de sucessão no Tribunal de Contas do Estado do Paraná (TCE-PR).

CAPÍTULO II DA IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES E OCUPAÇÕES CRÍTICAS

Art. 2º A identificação de ocupações críticas e a elaboração de planos de sucessão visam a garantir a continuidade das atividades, reduzir o risco de perda de conhecimento e assegurar a disponibilidade de sucessores qualificados.

Art. 3º No primeiro trimestre de cada ano, cabe à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica iniciar o procedimento de identificação das ocupações críticas no Tribunal de Contas do Estado do Paraná, mediante comunicação às unidades selecionadas.

Art. 4º A Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica instaurará procedimento administrativo próprio e o encaminhará às unidades que serão convidadas a participar do processo de identificação de atividades e ocupações críticas.

Parágrafo único. O procedimento administrativo de que trata o *caput* será acompanhado dos seguintes documentos:

- I - Formulário de Identificação de Atividades Críticas;
- II - Formulário de Ocupações Críticas e Classificação da(s) Atividade(s);
- III - Formulário de Plano de Sucessão; e
- IV - Guia de Identificação e Sucessão de Ocupações Críticas.

Art. 5º O prazo concedido às unidades para a identificação das atividades e ocupações críticas, bem como para a elaboração do plano de sucessão, será de 60 (sessenta) dias após o recebimento do procedimento administrativo.

Art. 6º O processo de identificação das ocupações críticas será realizado pelas próprias unidades do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, que deverão:



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

I - analisar as atividades executadas e listar, no Formulário de Identificação de Atividades Críticas, aquelas cuja interrupção ou falha possa afetar significativamente os resultados, o cumprimento da missão institucional ou o funcionamento do órgão;

II - preencher o Formulário de Ocupações Críticas e Classificação da(s) Atividade(s), considerando os impactos das atividades em sua unidade;

III - elaborar o plano de sucessão das ocupações críticas porventura identificadas.

§ 1º O levantamento das atividades e ocupações críticas é de responsabilidade dos gerentes e supervisores, cumprindo aos titulares das unidades sua validação.

§ 2º Cabe à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica orientar os gestores quanto ao preenchimento dos formulários.

CAPÍTULO III DA ELABORAÇÃO, APROVAÇÃO, EXECUÇÃO E MONITORAMENTO DO PLANO DE SUCESSÃO

Art. 7º A elaboração e execução do plano de sucessão será de responsabilidade dos gerentes e supervisores, em conjunto com os servidores identificados como ocupações críticas, sob orientação dos titulares das respectivas unidades.

Parágrafo único. O plano de que trata o *caput* deverá contemplar:

I - a otimização da gestão do conhecimento na unidade, com a finalidade de reduzir o risco da perda de conhecimento e evitar a descontinuidade do serviço prestado;

II - a capacitação de colaboradores para ocupações críticas;

III - a identificação de potenciais sucessores e seu desenvolvimento por meio de ações de capacitação formais e informais, ou de soluções como terceirizações e automação de atividades e processos.

Art. 8º O plano de sucessão indicará as necessidades específicas das ocupações críticas identificadas, as unidades do Tribunal de Contas do Estado do Paraná que deverão desenvolver as atividades previstas, os prazos de execução e seus responsáveis.

Parágrafo único. Os planos de sucessão deverão ser executados até o fim do exercício seguinte ao da sua elaboração.

Art. 9º As ocupações críticas identificadas deverão ser comunicadas à administração pelos titulares das unidades, os quais apresentarão as ações a serem realizadas para a implementação dos respectivos planos de sucessão.

§ 1º As unidades que não identificarem ocupações críticas deverão informar o fato no procedimento administrativo respectivo, no prazo de 30 (trinta) dias, remetendo-o à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica para ciência e encerramento.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

§ 2º Identificadas ocupações críticas, o procedimento administrativo será instruído com a descrição da atividade crítica, da ocupação crítica, com o plano de sucessão e com a devida justificativa para sua execução.

§ 3º Na hipótese do § 2º, o titular da unidade deverá restituir o procedimento administrativo à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica, solicitando a autorização da administração para a execução do(s) plano(s) de sucessão.

§ 4º A Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica avaliará a conformidade dos formulários e do(s) plano(s) de sucessão elaborado(s) e encaminhará a documentação para análise e aprovação da Diretoria-Geral ou da Coordenadoria-Geral de Fiscalização, conforme o caso, nos termos do art. 147, § 1º do Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado do Paraná, ou do Presidente, nos demais casos.

Art. 10. Autorizada a execução do plano de sucessão, o procedimento administrativo será remetido às outras unidades eventualmente indicadas para sua execução, sendo posteriormente devolvido à unidade de origem para ciência das providências.

Art. 11. A unidade identificadora deverá realizar as adequações sugeridas e encaminhará o procedimento à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica, para monitoramento da execução do(s) plano(s) de sucessão.

§ 1º Compete às unidades reportar periodicamente à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica a execução das atividades previstas no plano de sucessão, mediante iniciativa própria ou sempre que demandadas.

§ 2º Desde que justificadas, poderão ser propostas alterações no plano de sucessão pela unidade, as quais serão objeto de deliberação da administração, na forma do art. 9º, parágrafos 3º e 4º.

Art. 12. A revisão das ocupações críticas identificadas e dos respectivos planos de sucessão será realizada durante o período de execução ou sempre que houver mudanças significativas nas atividades da unidade, sob a responsabilidade dos gerentes e supervisores, que deverão relatar ao titular da unidade os progressos e ajustes necessários.

Parágrafo único. A revisão do plano de sucessão deverá contemplar:

I - o relatório de monitoramento, sob responsabilidade da unidade identificadora, incluindo a evolução das etapas previstas;

II - as reuniões de acompanhamento para discutir os resultados e ajustar as estratégias, quando necessário.

Art. 13. As orientações técnicas sobre a execução desta Instrução de Serviço poderão ser obtidas junto ao Guia de Identificação e Sucessão de Ocupações Críticas, a ser elaborado e atualizado pela Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica.

Parágrafo único. A Escola de Gestão Pública disponibilizará capacitação permanente para os gestores.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

CAPÍTULO IV DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 14. Após a conclusão dos trabalhos previstos no plano de sucessão, o procedimento administrativo será encaminhado à Secretaria de Governança, Planejamento e Gestão Estratégica, para ciência e encerramento.

Art. 15. Integram esta Instrução de Serviço os seguintes anexos:

I - Anexo 1, Trâmite do procedimento administrativo referente ao assunto “Identificação e Sucessão de Ocupações Críticas”, com natureza exemplificativa, podendo ser adaptado conforme o caso concreto;

II - Anexo 2, Formulário de Identificação de Atividades Críticas;

III - Anexo 3, Formulário de Ocupações Críticas e Classificação da(s) Atividade(s); e

IV - Anexo 4, Formulário de Plano de Sucessão.

Art. 16. Esta Instrução de Serviço entra em vigor na data de sua publicação.

Curitiba, 1º de abril de 2026.

- assinatura digital -

Conselheiro **IVENS ZSCHOERPER LINHARES**
Presidente



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

ANEXO 1 TRÂMITE DO PROCEDIMENTO ADMINISTRATIVO

Nº	UNIDADE	AÇÃO
1	SEPLAN	Convocar unidades para reunião de alinhamento e apresentação dos objetivos, para início dos trabalhos de identificação e sucessão de ocupações críticas.
2	SEPLAN	Instaurar procedimento administrativo, mediante ofício às unidades, informando a abertura de prazo para a identificação de ocupações críticas no TCE-PR e enviando os seguintes documentos: a) Formulários de Identificação de Atividades Críticas; b) Formulário de Ocupações Críticas e Classificação da(s) Atividade(s); c) Formulário de Plano de Sucessão; e d) Guia de Identificação e Sucessão de Ocupações Críticas.
3	UNIDADE	Analisar e preencher os formulários, anexar ao procedimento administrativo e restituir à SEPLAN, no prazo de 60 dias. Se não houver ocupações críticas, informar à SEPLAN para ciência e encerramento, no prazo de 30 dias após o recebimento.
4	SEPLAN	Avaliar a conformidade dos formulários e dos planos de sucessão e encaminhar a documentação para análise e aprovação da Diretoria-Geral ou da Coordenadoria-Geral de Fiscalização, conforme o caso, nos termos do art. 147, § 1º do Regimento Interno do TCE-PR, ou ao Presidente, nos demais casos.
5	DG/CGF/GP	Autorizar a execução do plano de sucessão. Tramitar a outras unidades indicadas para a execução do plano de sucessão, conforme pedido da unidade.
6	UNIDADE	Realizar as adequações sugeridas e finalizar o plano de sucessão. Encaminhar à SEPLAN para monitoramento da execução do plano de sucessão.
7	SEPLAN	Monitorar a execução do plano de sucessão.
8	UNIDADE	Reportar periodicamente à SEPLAN a execução das atividades previstas no plano de sucessão, mediante iniciativa própria ou sempre que demandada.
9	SEPLAN	Após a conclusão dos trabalhos, tomar ciência e solicitar o encerramento do procedimento administrativo.
10	GP	Determinar o encerramento.
11	DP	Encerrar o procedimento administrativo.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

ANEXO 2 FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE ATIVIDADES CRÍTICAS

FORMULÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DE ATIVIDADES CRÍTICAS	
Ao preencher este formulário, considere que: • ATIVIDADES CRÍTICAS: são aquelas cuja interrupção ou falha afeta de forma significativa o alcance dos resultados, o cumprimento da missão ou o funcionamento do órgão.	
1. IDENTIFICAÇÃO	
Nome da unidade:	
Objetivo da atividade crítica:	
Indique a atividade crítica que, se for interrompida ou tiver alguma falha em sua execução, afeta de forma significativa o alcance dos resultados, o cumprimento da missão ou o funcionamento do órgão, e preencha os demais campos analisando o contexto atual.	
2. ATIVIDADE CRÍTICA	
2.1. Descrição:	
2.2 Quanto ao impacto: A interrupção dessa atividade impacta diretamente:	
	o cumprimento dos prazos estabelecidos legalmente
	a realização das sessões de julgamento
	a imagem do órgão
	o uso dos recursos tecnológicos
	a segurança (da informação, predial ou de servidores e membros)
	os recursos financeiros
	outro. Qual?



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

ANEXO 3 FORMULÁRIO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS E CLASSIFICAÇÃO DA(S) ATIVIDADE(S)

FORMULÁRIO DE OCUPAÇÕES CRÍTICAS E CLASSIFICAÇÃO DA(S) ATIVIDADE(S)				
Considerando que a atividade crítica foi identificada no formulário anterior, preencha e classifique se a ocupação é crítica				
1. IDENTIFICAÇÃO				
Nome da unidade responsável pela atividade crítica:				
2. ATIVIDADE CRÍTICA				
Nome do(s) servidor(es) que realiza(m) a atividade crítica:				
Nome do cargo ou função (ocupação crítica):				
2.1 Como é a substituição do servidor durante férias e licenças?				
há um substituto treinado para a substituição				
a atividade é distribuída entre funcionários do setor				
há uma interrupção da atividade até o retorno do servidor				
outro. Qual?				
2.2 Quanto à execução da atividade crítica/ capacidade de sucessão:				Pontuação de criticidade (*)
A) Quantos servidores executam a atividade crítica?				
1 servidor(a) 2 servidores(as) 3 servidores(as) mais de 3				
B) O(s) servidor(es) que executa(m) a atividade crítica está(ão) em abono de permanência ou na iminência de se aposentar?				
Não Sim. Quantos?				
C) O(s) servidor(es) pertence(m) ao quadro efetivo do órgão?				
Não Sim. Quantos?				
D) Há, na equipe, mais servidores capacitados para executar imediatamente a atividade crítica?				
Não Sim				
E) Há, no TCE-PR, mais servidores capacitados para executar imediatamente a atividade crítica?				
Não Sim Não sei				
F) O(s) servidor(es) que executa(m) a atividade crítica conta(m) com processos de trabalho mapeados e/ou com instruções de serviço, manual ou outro documento similar?				
Não Sim. Explícite:				
CLASSIFICAÇÃO (SOMATÓRIO DA PONTUAÇÃO DE CRITICIDADE):				



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

Após, deverá pontuar cada item e, para isso, deve-se levar em consideração o descrito no quadro a seguir:

PONTUAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO			
Preencha os campos da coluna "Pontuação de criticidade" conforme a tabela a seguir:			
ITEM	ALTA=2	BAIXA=1	NEUTRA=0
A	Atividade executada por apenas um servidor.	Atividade executada por dois servidores.	Atividade executada por três servidores ou mais.
B	Todos os servidores que executam a atividade crítica estão em abono de permanência ou na iminência de se aposentar.	Alguns servidores que executam a atividade crítica estão em abono de permanência ou na iminência de se aposentar.	Nenhum servidor que executa a atividade crítica está em abono de permanência ou na iminência de se aposentar.
C	Nenhum ou apenas um servidor efetivo atua na atividade crítica.	Dois servidores efetivos atuam na atividade crítica.	Três ou mais servidores efetivos atuam na atividade crítica.
D	Não há mais nenhum servidor, na equipe da unidade identificadora, capacitado para executar a atividade crítica.	Há dois servidores capacitados para executar a atividade crítica.	Há, na unidade identificadora, vários servidores capacitados para executar a atividade crítica.
E	Não há, no órgão, sucessor para assumir a vaga do servidor que executa a atividade crítica.	Não se aplica.	Não sei, ou há, no órgão, possível(is) sucessor(es) para assumir a execução da atividade crítica.
F	Não há processos de trabalho mapeados e/ou instruções de serviço, manual ou outro documento similar.	Não se aplica.	Há processos de trabalho mapeados e/ou instruções de serviço, manual ou outro documento similar, atualizados.

Na sequência, somam-se os pontos e o resultado é preenchido no formulário.

A partir daí, é possível classificar se a unidade tem ou não uma ocupação crítica. Para isso, basta conferir em qual intervalo o resultado da soma está:

Some os pontos da coluna "Pontuação de criticidade" e verifique a situação, considerando a classificação descrita a seguir:

CLASSIFICAÇÃO	
Pontuação de 9 a 12	Pontuação de 0 a 8
A atividade tem impacto no resultado ou no funcionamento do órgão e não estão sendo tomadas providências suficientes para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia. OCUPAÇÃO CRÍTICA	Apesar de a atividade ter impacto no resultado ou no funcionamento do órgão, já estão sendo tomadas algumas providências para a continuidade de sua execução, preservando o mesmo nível de eficiência e eficácia. A recomendação é manter o monitoramento da classificação dos itens e aperfeiçoar a gestão do conhecimento.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARANÁ

Gabinete da Presidência

ANEXO 4 FORMULÁRIO DE PLANO DE SUCESSÃO

PLANO DE SUCESSÃO

UNIDADE:	
RESPONSÁVEL:	
DATA DE ATUALIZAÇÃO:	

ORDEM	O QUÊ (Qual a atividade)	QUEM (Responsável)	QUANDO		% DE EXECUÇÃO	OBSERVAÇÕES
			INÍCIO	FIM		
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						