TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ

SECRETARIA

ASSESSORIA TÉCNICA DE PLENÁRIO

RESOLUÇÃO Nº. 17.949

REDAÇÃO ALTERADA PELA RESOLUÇÃO Nº 19.072 DE 27.11.2018

Dispõe sobre Manual do Sistema de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Pará.

O Plenário do Tribunal de Contas do Estado do Pará, no uso de suas atribuições constitucionais e legais;

Considerando que a Resolução 17.794/2009 instituiu Sistema de Planejamento e Gestão no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Pará;

Considerando a necessidade de regulamentar os instrumentos previstos no Sistema de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Pará;

Considerando a manifestação do Excelentíssimo Senhor Consº Corregedor Ivan Barbosa da Cunha constante da Ata nº 4.935, desta data;

RESOLVE, unanimemente:

Aprovar o Manual do Sistema de Planejamento e Gestão Tribunal de Contas do Estado do Pará, nos termos do Anexo I desta Resolução..

Plenário "Conselheiro Emílio Martins", em Sessão Ordinária de 25 de janeiro de 2011.

MARIA DE LOURDES LIMA DE OLIVEIRA
Presidente

NELSON LUIZ TEIXEIRA CHAVES

CIPRIANO SABINO DE OLIVEIRA JÚNIOR

IVAN BARBOSA DA CUNHA

LUIS DA CUNHA TEIXEIRA

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA
ASSESSORIA TÉCNICA DE PLENÁRIO

RESOLUÇÃO Nº. 17.949

ANEXO I

MANUAL DO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TCE-PA

CONSELHEIROS

Maria de Lourdes Lima de Oliveira - Presidente

Cipriano Sabino de Oliveira Junior - Vice-Presidente

Ivan Barbosa da Cunha - Corregedor

Nelson Luiz Teixeira Chaves

Luís da Cunha Teixeira

Negócio

Controle externo da administração pública e da gestão de recursos públicos estaduais.

Missão

Exercer o controle externo em benefício da sociedade, orientando, acompanhando e fiscalizando a efetiva e regular gestão dos recursos públicos estaduais.

Visão

Ser reconhecido pela sociedade como instituição de excelência no controle externo e no aperfeiçoamento da gestão pública estadual.

APRESENTAÇÃO

O presente Manual objetiva fornecer subsídios para operacionalização do processo de elaboração dos planos instituídos pelo Sistema de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Pará, fruto da Resolução nº 17.794, de 10 de dezembro de 2009.

Objetivando facilitar o seu entendimento, o Manual foi organizado associando as etapas e fases do processo de planejamento estratégico aos planos do Sistema de Planejamento e Gestão.

Assim, ao se apresentar o conteúdo de cada um dos planos integrantes do Sistema de Planejamento e Gestão do TCE-PA são agregados os conceitos relacionados a cada etapa e/ou fase do processo de planejamento, bem como os procedimentos para elaboração destas etapas e/ou fases.

Vale destacar, que esta primeira versão do Manual tende a oferecer uma imagem da atual forma utilizada no processo de elaboração dos planos institucionais do TCE-PA, devendo ser revisto e aprimorado conforme os avanços nos processos de gestão, bem como no processo de aprendizado institucional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO

2 SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TCE-PA

2.1 PLANO ESTRATÉGICO

2.1.1 Referencial Estratégico

2.1.1.1 Análise do Ambiente

Análise do Ambiente Externo

Análise do Ambiente Interno

Posicionamento Institucional

2.1.1.2 Identidade Organizacional

Negócio

Missão

Visão de Futuro

Valores Organizacionais

2.1.2 Formulação da Estratégia

2.1.2.1 Mapa Estratégico

Perspectivas

Temas Estratégicos

Objetivos Estratégicos

Relações de Causa-e-efeito

2.1.2.2 Indicadores de Desempenho

2.1.2.3 Índices Meta de Resultado

2.1.2.4 Iniciativas Estratégicas

2.2 PLANO DE GESTÃO

2.2.1 Implantação da Estratégia

Ação / Projeto

2.3 PLANO ANUAL DE DIRETRIZES

3 GLOSÁRIO

4 REFERÊNCIAS

5 RESOLUÇÃO nº 17.794/2009

1 INTRODUÇÃO

O Manual do Sistema de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Pará tem por objetivo orientar a elaboração dos planos integrantes do referido sistema, de forma a contribuir para a implementação e a consolidação de uma gestão voltada para resultados.

A Gestão para Resultados é um marco conceitual cuja função é a de facilitar às organizações públicas a direção efetiva e integrada de seu processo de criação de valor público, a fim de otimizá-lo, assegurando a máxima eficácia, eficiência e efetividade de desempenho, além da consecução dos objetivos de governo e a melhora contínua de suas instituições.

O modelo de gestão para resultados parte da idéia de dirigir a instituição ***por*** objetivos ***para*** conseguir resultados, no exercício de sua atividade finalística, em benefício dos cidadãos e da sociedade, sendo necessário para sua implementação pensar no todo (macro) e atuar de forma integrada sobre a: política de gestão, estratégia, estrutura e pessoas, pois orientar-se para resultados não é apenas possuir uma boa estratégia é preciso ainda buscar mobilizar a organização e pessoas para realizá-la.

Assim, a formalização dos planos do sistema de planejamento e gestão em Manual específico tem como função padronizar, implantar e disseminar a utilização de tecnologia e de ferramentas destinadas a promover a convergência dos esforços para o alcance dos objetivos do Tribunal, por meio de seu desdobramento nos diferentes níveis hierárquicos.

2 SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ

O Sistema de Planejamento e Gestão (SPG) do Tribunal de Contas do Estado do Pará (TCE-PA), segundo Resolução nº 17.794, de 10 de dezembro de 2009, tem por objetivo:

a) instrumentalizar o processo de planejamento;

b) definir as diretrizes, os objetivos e os instrumentos necessários ao desenvolvimento institucional;

c) propor, elaborar, executar, monitorar, avaliar e revisar os planos, programas, orçamentos e projetos;

d) conferir, às ações do TCE-PA, maior efetividade, eficácia e eficiência;

e) integrar/articular as ações desenvolvidas pelos setores do TCE-PA;

f) promover a articulação das ações do TCE-PA com os demais Poderes e órgãos constitucionais independentes.

O SPG é estruturado em três níveis de atuação: deliberativo, planejamento e coordenação geral e gestão. No âmbito deliberativo é constituído pelo Plenário do TCE-PA e no âmbito de planejamento, coordenação geral e gestão é integrado pela Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica e pelas demais unidades básicas do TCE-PA.

Dentre as funções do SPG encontram-se o planejamento, programação e orçamentação, a pesquisa e informação, a capacitação e o desenvolvimento organizacional.

Os instrumentos básicos do Sistema de Planejamento e Gestão do TCE-PA são: o Plano Estratégico (PE), o Plano de Gestão (PG) e o Plano Anual de Diretrizes (PAD).

O modelo de gestão do Sistema para obtenção dos resultados envolve obrigatoriamente as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão.

2.1 PLANO ESTRATÉGICO

O Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado do Pará (PE-TCE-PA), é o principal instrumento do processo de planejamento, sendo este de médio prazo, possuindo horizonte temporal de 4 (quatro) anos. Objetivando sua contemporaneidade o PE deve ser revisto e atualizado a cada 2 (dois) anos.

Cada plano deve ser aprovado até a penúltima sessão ordinária do Pleno do último ano do PE em vigor, sendo que no caso das revisões estas devem ser aprovadas até a penúltima sessão ordinária do Pleno do segundo ano de vigência do plano em vigor.

O Plano Estratégico explicita o rumo maior a ser seguido pela organização e estabelece os objetivos estratégicos a serem alcançados. O Plano contempla o: referencial estratégico da organização e formulação da estratégia.

2.1.1 Referencial Estratégico

A construção do referencial estratégico representa o estágio inicial do planejamento organizacional. Envolve a elaboração do diagnóstico do ambiente, que compreende a análise de fatores internos e externos à organização capazes de influenciar sua atuação, e a construção da identidade organizacional, com a definição do negócio, missão, visão de futuro e valores da instituição. A Figura 1 ilustra a estrutura do referencial estratégico.

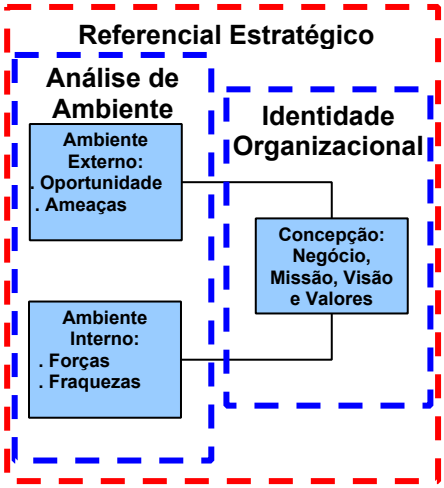

Figura 1 Estrutura do Referencial Estratégico

O inter-relacionamento dos elementos constitutivos do referencial estratégico ocorre conforme representado na Figura 2.

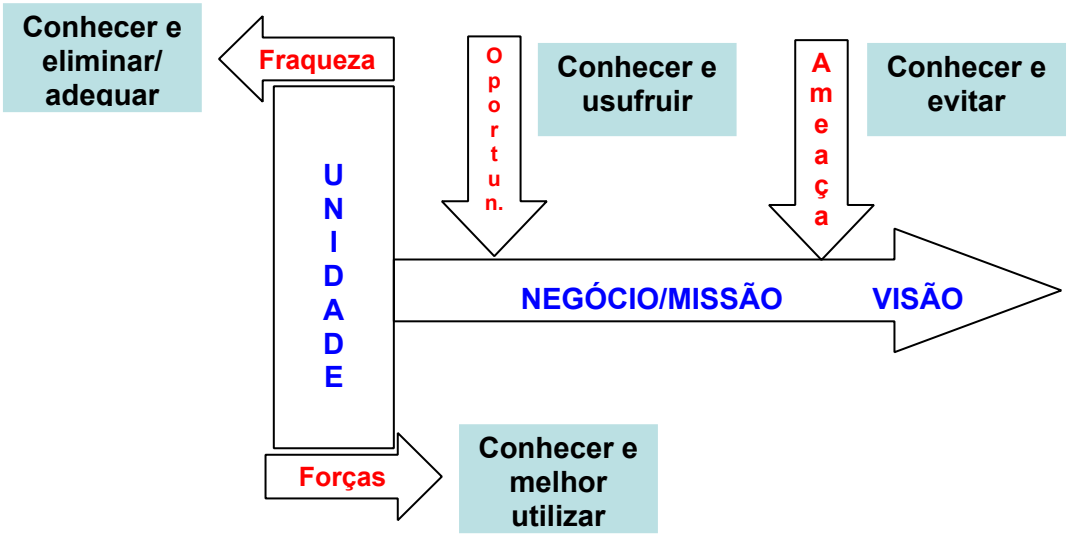

Figura 2 Diagrama de Análise Estratégica

2.1.1.1 Análise do Ambiente

Esta fase objetiva, conforme metodologia de planejamento adotada pelo TCE-PA, elaborar o diagnóstico ambiental, que pode ser conceituado como o monitoramento e a avaliação dos ambientes externo e interno à organização.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

A análise do ambiente externo tem por finalidade estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente externo em termos de oportunidades e ameaças (Figura 3). Essa análise é a atividade de levantamento e interpretação dos principais fatores ambientais presentes que afetam a organização, sua provável evolução e dos fatores futuros que poderão impactar suas operações.

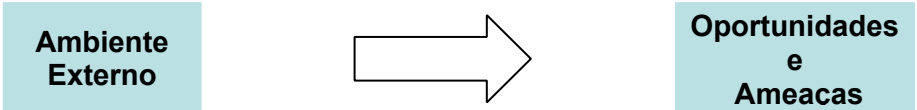

Figura 3 Análise do Ambiente Externo

Oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da sua missão ou objetivos permanentes e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo.

Inversamente, Ameaças são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem prejudicar, substancialmente e por longo tempo, o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos permanentes e/ou o alcance de um bom desempenho.

O prognóstico das evoluções do ambiente externo geralmente é feito por meio de cenários.

Cenários são descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e dos caminhos que os conectam com sua situação de origem. Os cenários obrigam a trabalhar com futuros múltiplos, organizando, de um modo que nenhum outro modelo pode fazer, uma variedade de informações econômicas, tecnológicas, competitivas, políticas e sociais aparentemente sem relação e transformando-as em quadros de referência para os decisores. Os cenários usualmente empregados no planejamento estratégico enfatizam fatores macroeconômicos e macro políticos sendo por isso denominados de macro cenários.

A definição das oportunidades e ameaças deve responder à seguintes questões:

Quais fatores atuais externos à nossa organização podem prejudicar substancialmente a realização de nossa missão, objetivos e/ou para o alcance de um bom desempenho?
Quais fatores atuais externos à nossa organização podem contribuir em grau relevante para a realização de nossa missão, objetivos e/ou para o alcance de um bom desempenho?

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

A análise do ambiente interno objetiva a ampliação do conhecimento que se tem da organização, seu desempenho, seus servidores, seus processos de trabalho, seus recursos, seus serviços, sua estrutura e seus clientes.

O ambiente interno consiste em variáveis (forças e fraquezas ou pontos fortes e fracos, respectivamente) presentes na própria organização. Essas variáveis formam o contexto em que o trabalho é realizado (Figura 4).

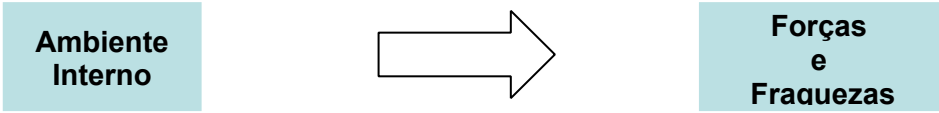

Figura 4 Análise do Ambiente Interno

Forças são fenômenos ou condições internas à organização, atual ou potencial, capaz de auxiliar substancialmente e por longo tempo o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes. Inversamente, Fraquezas são fenômenos ou condições internas à instituição, atual ou potencial, capaz de dificultar substancialmente o seu desempenho ou o cumprimento da sua missão e dos objetivos permanentes.

A definição das forças e fraquezas deve responder à seguintes questões:

Quais são as forças (pontos fortes) existentes dentro de nossa organização que podem nos ajudar a capturar as oportunidades e minimizar ou neutralizar as ameaças?

Quais são as fraquezas (pontos fracos) existentes dentro de nossa organização que podem ser identificadas como oportunidade de melhoria?

POSICIONAMENTO INSTITUCIONAL

O posicionamento institucional visa mapear e interpretar as interações entre oportunidades e ameaças *versus* forças e fraquezas da organização. Trata-se de uma análise sistêmica que visualiza os efeitos do conjunto de interações entre os fatores internos (forças e fraquezas) e externos (oportunidades e ameaças) à organização.

É efetuada com o auxílio da matriz de análise estratégica (Matriz SWOT), por meio da ponderação das interações das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças.

Considerando ainda o conjunto de interações mapeadas pela matriz, é possível identificar, para cada cenário analisado, as oportunidades mais acessíveis, as ameaças com maior potencial de impacto, as forças mais atuantes e as fraquezas mais prejudiciais.

Esta análise identifica quatro tipos de situações:

a) Alavanca: quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na organização que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação;

b) Problema: quando uma ameaça do ambiente torna a organização ainda mais vulnerável, devido aos seus pontos fracos;

c) Restrição: quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela organização, devido aos seus pontos fracos;

d) Vulnerabilidade: quando existe uma ameaça à vista, mas a organização possui pontos fortes que possam amenizá-la.

A Figura 5 representa as situações geradas pelo inter-relacionamento dos componentes da análise do ambiente.

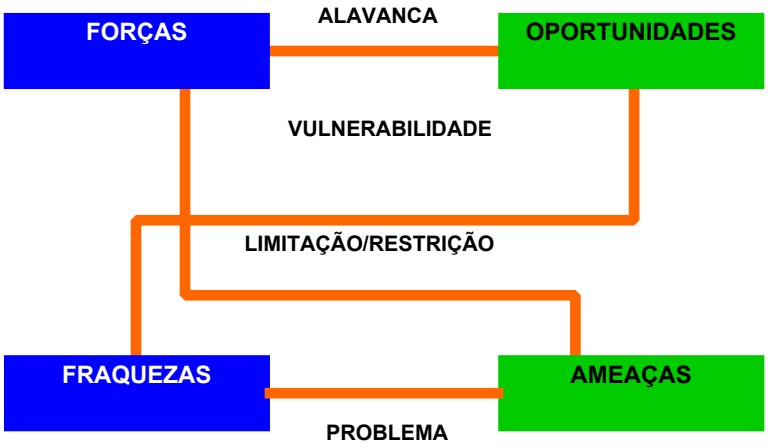

Figura 5 Diagrama de inter-relacionamento dos componentes da análise do ambiente

A análise da Matriz fornecerá subsídios relevantes para formulação de estratégias com maior potencial de eficácia, na medida em que priorizem os quadrantes e fatores mais importantes.

COMO PROCEDER NESTA FASE?

Ambiente Externo

Esta etapa pode ser realizada inicialmente por meio de pesquisa individual a ser aplicada junto aos clientes externos da organização, com questões que possibilitem a construção de cenários, visando identificar oportunidades e ameaças.

O resultado da pesquisa deve ser apresentado, debatido e consolidado em um encontro, por um Grupo de Trabalho (GT), composto por 30 a 40 técnicos, representativo das diversas unidades básicas do TCE-PA.

Antes do encontro, deve ser encaminhado a cada participante arquivo contendo informações básicas sobre as atividades a serem desenvolvidas. As informações devem versar sobre os objetivos do trabalho, o resultado da pesquisa, bem como do cronograma de atividades.

O trabalho com o grupo deve ser desenvolvido conforme os seguintes passos:

1) conceituar e exemplificar ambiente externo, oportunidades e ameaças para o GT;
2) apresentar e debater as oportunidades e ameaças identificadas na pesquisa externa de ambiente no GT;
3) consolidar o resultado segundo o grau de impacto para organização.

A etapa também pode ser viabilizada via utilização de pesquisas disponíveis que abordem temas da área de controle externo, como por meio de aplicação de técnicas de *brainstorming* com Grupo de Trabalho (GT), com a composição acima estabelecida.

O trabalho com o grupo deve ser desenvolvido conforme os seguintes passos:

1) conceituar e exemplificar ambiente externo, oportunidades e ameaças para o GT;
2) identificar e analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo por meio de *brainstorming* com o GT;
3) consolidar o resultado segundo o grau de impacto para organização.

Após a consolidação, pelo grupo de trabalho, das oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo, os resultados devem ser apresentados aos demais servidores do TCE-PA.

Ambiente Interno

Esta etapa deve ser realizada inicialmente por meio de pesquisa individual a ser aplicada junto aos servidores da organização, com questões relacionadas a pessoas, processos, recursos e estrutura, visando identificar pontos fortes e fracos da organização.

O resultado da pesquisa deve ser apresentado, debatido e consolidado por Grupo de Trabalho (GT), composto por 30 a 40 técnicos, representativo das diversas unidades básicas do TCE-PA, em um encontro.

Antes do encontro, deve ser encaminhado a cada participante arquivo contendo informações básicas sobre as atividades a serem desenvolvidas. As informações devem versar sobre os objetivos do trabalho, o resultado da pesquisa, bem como do cronograma de atividades.

O trabalho com o grupo deve ser desenvolvido conforme os seguintes passos:

1) conceituar e exemplificar ambiente interno, forças e fraquezas para o GT;
2) apresentar e debater as forças e fraquezas identificadas na pesquisa interna de ambiente no GT;
3) consolidar o resultado segundo o critério de priorização aprovado pelo GT.

Após a consolidação, pelo grupo de trabalho, das forças e fraquezas identificadas no ambiente interno, os resultados devem ser apresentados aos demais servidores do TCE-PA.

Posicionamento Institucional

O posicionamento institucional deve ser realizado pela Assessoria de Planejamento, sendo necessário identificar a correlação entre pontos fortes e

fracos com as oportunidades e ameaças. O resultado da correlação deve ser apresentada ao GT, bem como aos demais servidores do TCE-PA.

Para finalizar esta fase o resultado da consolidação da análise do ambiente interno e do externo devem ser encaminhadas, no Plano Estratégico, ao Plenário do TCE-Pa para apreciação, debate e aprovação.

2.1.1.2 Identidade Organizacional

De acordo com a metodologia de planejamento adotada pelo TCE-PA, essa fase compreende um conjunto de passos onde é definido a identidade da organização, composta pela seu negócio, missão, visão de futuro e valores.

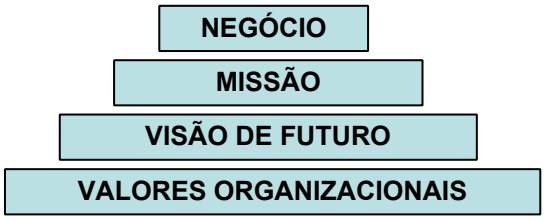

Figura 6 Elementos da Identidade Organizacional

O objetivo desta fase é a uniformização do entendimento sobre o papel da organização (o que ela faz, por que existe e onde quer chegar).

NEGÓCIO

O negócio representa o ramo de atividades no qual a organização atua, indicando o foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela, ou seja, define o âmbito de atuação (o ramo da atividade) da organização; aquilo que ela faz para atender as necessidades do cliente/cidadão.

Para as organizações públicas e suas unidades o negócio pode ser entendido como “área de competência”.

A declaração do negócio deve responder à seguinte questão:

“**O que fazemos?**”

MISSÃO

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz, por que faz, para quem ela atua e visando produzir qual impacto na sua clientela.

A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos ou serviços ofertados pela instituição.

A declaração de missão deve responder à seguinte questão:

"Por quê ou para quê existimos?"

VISÃO DE FUTURO

A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição. Representa o sonho de realidade futura de uma organização, o qual lhe serve de guia. A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado.

A declaração de visão deve responder à seguinte questão:

"O que queremos para nosso futuro?"

VALORES ORGANIZACIONAIS

Os valores organizacionais representam os princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta da organização (de cada um de seus membros e servidores). Assim, se consubstanciam em um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades da instituição.

A declaração dos valores deve responder à seguinte questão:

"O que é importante para nós?"

COMO PROCEDER NESTA FASE?

Esta fase deve ser realizada inicialmente em um encontro, com um Grupo de Trabalho (GT), composto por 30 a 40 técnicos, representativo das diversas unidades básicas do TCE-PA. Neste encontro devem ser identificados, debatidos, definidos e aprovados os elementos que compõem a proposta de identidade organizacional.

Antes do encontro, deve ser encaminhado a cada participante arquivo contendo informações básicas sobre as atividades a serem desenvolvidas. As informações devem versar sobre os objetivos do trabalho, o diagnóstico do ambiente, os conceitos e os exemplos dos elementos da identidade organizacional, bem como do cronograma de atividades.

O trabalho com o grupo deve ser desenvolvido conforme os seguintes passos:

1) conceituar e exemplificar negócio e missão para o GT;
2) identificar, analisar e descrever o negócio e a missão da organização em 4 (quatro) sub-grupos;
3) apresentar, debater e aprovar o negócio no GT;
4) apresentar, debater e aprovar a missão no GT;
5) conceituar e exemplificar visão de futuro e valores organizacionais para o GT;

6) identificar, analisar e descrever a visão de futuro e os valores organizacionais em 4 (quatro) sub-grupos;

7) apresentar, debater e aprovar a visão de futuro no GT;

8) apresentar, debater e aprovar os valores organizacionais no GT.

Após a definição, pelo grupo de trabalho, dos elementos que compõem a identidade organizacional, os resultados devem ser apresentados aos demais servidores para apreciação e sugestões, podendo estas serem ou não incorporadas a proposta inicial após apreciação do GT.

Para finalizar esta fase a declaração da identidade organizacional proposta deve ser encaminhada, no Plano Estratégico, ao Plenário do TCE-PA para apreciação, debate e aprovação.

2.1.2 Formulação da Estratégia

Esta fase do planejamento compreende construção do mapa estratégico; objetivos estratégicos; indicadores vinculados aos objetivos e iniciativas estratégicas. As etapas desta fase, baseadas na metodologia do *Balanced Scorecard*, são as seguintes:

a) construção do mapa estratégico;

b) definição dos indicadores de desempenho;

c) definição das metas;

d) definição das iniciativas estratégicas.

Ao final, tem-se o mapa estratégico composto por diversas diretrizes (objetivos + indicador + índice meta de resultado + iniciativas) distribuídas em perspectivas e organizadas segundo uma relação lógica de causa-e-efeito.

2.1.2.1 Mapa Estratégico

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

missão. Para tanto, constrói-se um mapa estratégico - ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

O mapa aponta, por intermédio de conjunto de objetivos estratégicos balanceados 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 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.

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 empregados, 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 história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão.

No âmbito do Tribunal da Contas do Estado do Pará, o mapa estratégico foi estruturado com base em quatro perspectivas: resultados, processos internos, pessoas e inovação, e orçamento e estrutura (logística). Essas perspectivas representam o encadeamento lógico da estratégia de atuação do TCE-PA.

Perspectiva de Resultados

A perspectiva de resultados define o que o Tribunal deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional, atender às expectativas do Estado, da sociedade e dos gestores públicos e alcançar a imagem desejada perante seus clientes.

Perspectiva de Processos Internos

Na perspectiva de processos internos, o TCE-PA identifica os processos críticos nos quais deve alcançar a excelência e concentrar esforços a fim de alcançar os resultados desejados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional.

Perspectiva de Pessoas e Inovação

A perspectiva de pessoas e inovação identifica ações e inovações de gestão e pessoas, de sistemas de informação e de comportamento organizacional necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo da organização. Define os ativos intangíveis necessários ao desempenho das atividades organizacionais em níveis de qualidade cada vez mais elevados. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia. É o ponto de partida para qualquer mudança sustentável a longo prazo.

Perspectiva de Orçamento e Logística

Essa perspectiva retrata o suporte orçamentário e logístico necessário à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas. Nela é identificada a infra-estrutura que a organização deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo.

TEMAS ESTRATÉGICOS

Os temas estratégicos são agrupamento de objetivos relacionados a um mesmo assunto ou com relações de causa-e-efeito muito fortes. São os pilares da estratégia, pois, em regra, contemplam uma série de objetivos que forma uma hipótese estratégica. Em última instância, refletem a visão da alta administração sobre o que deve ser feito internamente para se alcançar a visão de futuro.

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 instituição 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 de planejamento adotada pelo TCE-PA, os objetivos estratégicos encontram-se distribuídos pelas perspectivas definidas no mapa estratégico da organização.

RELAÇÕES 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 o impacto de um objetivo em 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 (Figura 7).

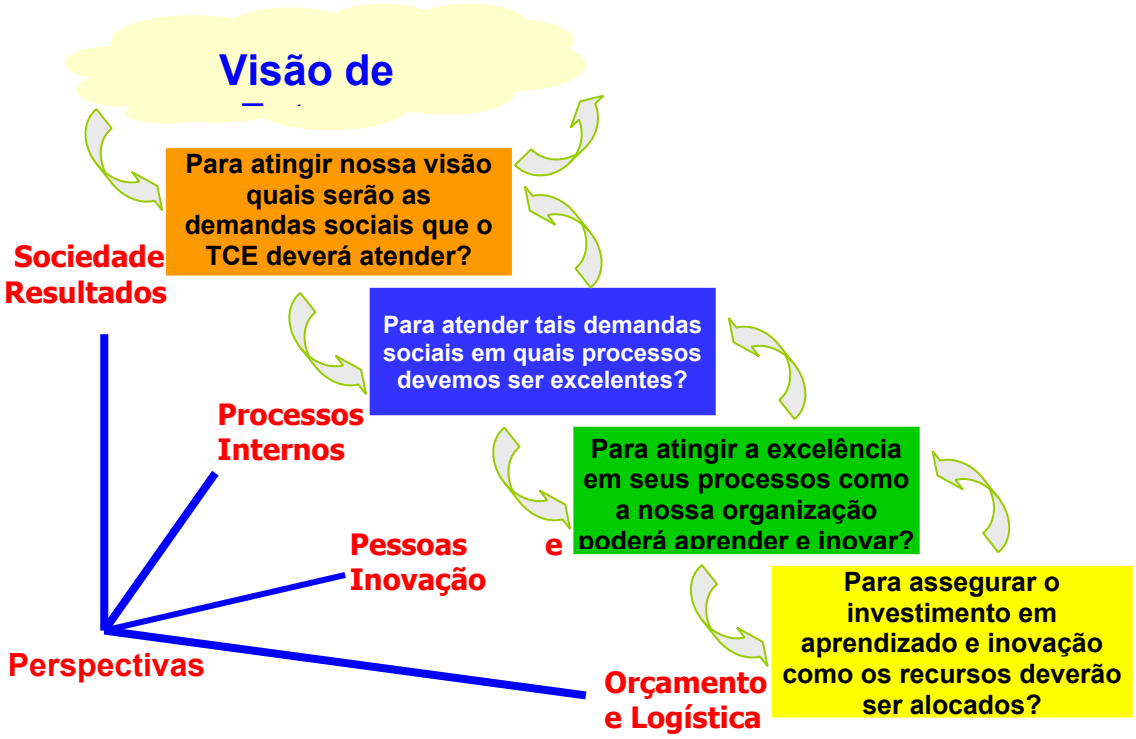

Figura 7 Cadeia de Relação Causa e Efeito

2.1.2.2 Indicadores de Desempenho

Indicadores são padrões utilizados para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Mostram a situação relativa de um determinado item considerado relevante em função do que lhe é possível estabelecer, orientando a tomada de decisão, as ações e as atividades. Possuem, sempre, unidades de medidas associadas, a exemplo de quantidade, percentual, dias, etc. Podem ser de resultado ou de tendência.

Os **indicadores de resultado** medem se os objetivos foram alcançados após um período de tempo suficiente para confirmar seus efeitos. São medidores do desempenho da organização no que se refere a um determinado objetivo ao final de um período ou atividade, refletindo sucessos ou insucessos do passado, e não atividades e decisões atuais.

Já os **indicadores de tendência** medem os meios, as ações e as causas antes do efeito se confirmar. Medem os processos e as atividades que compõem o caminho escolhido pela organização para atingir o resultado esperado. Permite que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho e são mais

preditivos por natureza. Estes indicadores direcionam para uma conclusão, mas não são conclusivos por si só e, geralmente, são difíceis de serem coletados.

Um bom mapa estratégico deve ser uma combinação de **indicadores de resultado** (indicam os efeitos das ações realizadas, como, por exemplo: benefícios financeiros das ações de controle, índice de aderência às competências organizacionais e imagem junto aos principais clientes) e **indicadores de tendência** (indicam a tendência de resultados futuros, como, por exemplo: tempo de julgamento, horas de treinamento, esforço em fiscalização e instrução de processos). Os indicadores de resultado sem os indicadores de tendência não comunicam a maneira como os resultados devem ser alcançados, além de não indicarem, antecipadamente, se a implementação da estratégia está sendo bem-sucedida. Por outro lado, indicadores de tendência sem indicadores complementares de resultado podem permitir que a organização obtenha melhorias operacionais em curto prazo, mas não revelarão se essas melhorias foram traduzidas em expansão dos benefícios ofertados pelo Tribunal aos seus principais clientes.

Assim, após a construção do mapa estratégico, com a definição das perspectivas, dos objetivos estratégicos e das relações de causa-e-efeito, devem ser definidos os indicadores de desempenho que melhor captem e comuniquem a intenção de cada objetivo estratégico.

Para cada indicador proposto, devem ser identificadas fontes de informação e ações necessárias para torná-lo acessível. Assim, deve ser realizada uma análise quanto à disponibilidade dos dados necessários ao cálculo do indicador. Estando as informações disponíveis, uma coleta deverá ser realizada para subsidiar a definição da meta de médio prazo. Não estando as informações disponíveis, deve ser elaborado um plano de concepção que explicite as ações necessárias à viabilização da coleta de dados sobre o indicador.

2.1.2.3 Índice Meta de Resultado

O índice meta de resultado são pontos ou posições a serem atingidas no futuro. Trata-se do desafio em si para o período, ou seja, quanto se pretende alcançar naquele indicador. Constituem os propulsores da gestão, pois gerenciar consiste em desenvolver ações objetivando atingir os índices meta.

Alguns fatores devem ser levados em consideração na definição dos índices meta de resultado. Eles devem ser:

a) realísticos: deve-se levar em consideração capacidade operacional e os recursos disponíveis;
b) exequíveis: os índices meta devem ser passível de serem alcançados, caso contrário, eles serão vistos como meras intenções e não como prática de comportamento;
c) desafiadores: os índices meta devem encorajar melhorias no sistema, devem portanto ser cada vez mais ambiciosos ao longo do tempo, de maneira a incentivar a otimização de resultados;
d) comparáveis: os índices meta devem permitir a comparação com outros, interno ou externamente, que apresentem bom desempenho na área; e
e) claros: os índices meta devem ser facilmente identificados, evitando confusões ou análises ambíguas.

A partir da definição dos índices meta de resultado de médio prazo, são estabelecidos os índices meta ano a ano até o fim do período desejado. Assim, para um período de quatro anos, estabelece-se o índice meta para o último ano, depois se estabelece o progresso desejado da situação atual (primeiro ano) até alcançar o índice meta do último ano. O Quadro 1 demonstra a forma de apresentação do índice meta de resultado.

Quadro 1 Índice Meta de Resultado

ANO-BASE	TRAJETÓRIA DO ÍNDICE			ÍNDICE FINAL
20X0	20X1	20X2	20X3	20X4

2.1.2.3 Iniciativas Estratégicas

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 resultado desejado. Frequentemente são programas, enfim, ações de caráter estratégico.

As iniciativas estratégicas 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. Muitas iniciativas, quando executadas em conjunto, podem contribuir para o alcance de um ou mais objetivos estratégicos.

COMO PROCEDER NESTA FASE?

Mapa Estratégico

Esta etapa deve ser realizada inicialmente com a preparação de relação preliminar de objetivos estratégicos e escolha das perspectivas, que servirão de base para a reunião de construção do mapa estratégico. Cada objetivo pré-definido deve estar relacionado aos aspectos identificados na análise do ambiente.

Após o preparo da relação preliminar de objetivos estratégicos, dá-se início a construção do mapa estratégico por meio de um encontro, com um Grupo de Trabalho (GT), composto por 30 a 40 técnicos, representativo das diversas unidades básicas do TCE-PA. Neste encontro devem ser identificados, debatidos, definidos e aprovados os objetivos estratégicos que irão compor o mapa estratégico.

Antes do encontro, deve ser encaminhado a cada participante arquivo contendo informações básicas sobre as atividades a serem desenvolvidas. As informações devem versar sobre os objetivos do trabalho, o diagnóstico do ambiente, os elementos da identidade organizacional, a relação preliminar de objetivos e os conceitos relacionados ao mapa estratégico, bem como do cronograma de atividades.

O trabalho com o grupo deve ser desenvolvido conforme os seguintes passos:

1) conceituar e exemplificar a composição do mapa estratégico (perspectivas, objetivos estratégicos, temas estratégicos e relação de causa-e-efeito) para o GT;
2) identificar, analisar e descrever os objetivos estratégico em 4 (quatro) sub-grupos;
3) apresentar, debater e definir os objetivos estratégico no GT;
4) definir as principais relações de causa-e-efeito entre os objetivos.

Recomenda-se que o mapa contenha um número máximo de vinte objetivos estratégicos.

Após a definição, pelo grupo de trabalho, dos objetivos do mapa estratégico, os resultados devem ser apresentados aos demais servidores para apreciação e sugestões, podendo estas serem ou não incorporadas a proposta inicial após apreciação do GT.

Para finalizar esta etapa o mapa estratégico proposto deve ser encaminhado, no Plano Estratégico, ao Plenário do TCE-PA para apreciação, debate e aprovação.

Indicadores de Desempenho

Esta etapa deve ser realizada após a definição das perspectivas, dos objetivos estratégicos e das relações de causa-e-efeito, devem ser definidos os indicadores de desempenho que melhor captem e comuniquem o grau de alcance de cada objetivo estratégico.

O trabalho deve ser desenvolvido, pela Assessoria de Planejamento em conjunto com os dirigentes e assessores das unidades básicas de serviços auxiliares, conforme os seguintes passos:

a) identificar:

- o objetivo estratégico; ou
- o processo de trabalho a ser medido;

b) refletir acerca do que se quer medir:

- o que se quer saber?
- quais informações são relevantes para nós?
- quais informações são relevantes para nossos colaboradores e clientes?

c) realizar inventário dos indicadores existentes:

- quais são nossos indicadores atuais?
- os indicadores existentes são suficientes?

d) elaborar proposta de indicadores;

e) detalhar os indicadores:

- fórmula de cálculo;
- definição da unidade de medida;
- periodicidade de medição;
- definição de responsável pelo indicador;

f) elaborar plano de concepção de indicador quando não houver indicador disponível para o processo ou objetivo a ser medido;

g) efetuar primeira medição do indicador.

É necessário que cada objetivo tenha ao menos um indicador vinculado, de modo que objetivo sem indicador associado deve ser revisto ou descartado, pois o que não pode ser medido também não pode ser gerenciado.

Após definir os indicadores, deve-se verificar se as relações de causa-e-efeito traçadas para os objetivos estratégicos também são válidas para os indicadores de desempenho (nova validação da hipótese estratégica). Não sendo válidas, as relações de causa-e-efeito, os objetivos estratégicos e/ou os indicadores de desempenho deverão ser revistos.

Para finalizar esta etapa os indicadores propostos devem ser encaminhados, no Plano Estratégico, ao Plenário do TCE-PA para apreciação, debate e aprovação.

Índices Meta de Resultado

Nesta etapa, a partir dos indicadores de desempenho previamente definidos e coletados, a Assessoria de Planejamento em conjunto com os dirigentes e assessores das unidades básicas de serviços auxiliares devem realizar análise da situação atual da organização e da situação futura desejada.

Para cada indicador, deverão ser levantados dados que permitam identificar a situação atual e definir índices meta de superação de médio prazo que representem o salto de qualidade que a organização deseja dar em relação à situação atual identificada.

A partir da definição dos índices meta de resultado de médio prazo (índices meta do último ano do Plano), devem ser estabelecidas os índices meta ano a ano até o fim do período desejado.

Para finalizar esta etapa os índices meta de resultado propostos devem ser encaminhados, no Plano Estratégico, ao Plenário do TCE-PA para apreciação, debate e aprovação.

Iniciativas Estratégicas

Nesta etapa a Assessoria de Planejamento em conjunto com os dirigentes e assessores das unidades básicas de serviços auxiliares devem identificar as "grandes" iniciativas estratégicas necessárias ao alcance dos índices meta definidos.

Devem ser fornecidas apenas linhas gerais destas iniciativas, pois serão priorizadas e eventualmente detalhadas no Plano de Gestão e em seu desdobramento anual (Plano Anual de Diretrizes) ou por meio da gestão de projetos caso a complexidade e a relevância da iniciativa justifique sua implementação por meio de projeto formalmente constituído.

Todo objetivo, indicador, iniciativa e ação deve ser um elemento integrante da cadeia de relações de causa-e-efeito que comunica o significado da estratégia da organização.

Para finalizar esta etapa as iniciativas estratégicas propostas devem ser encaminhadas, no Plano Estratégico, ao Plenário do TCE-PA para apreciação, debate e aprovação.

2.2 PLANO DE GESTÃO

O Plano de Gestão (PG) é o instrumento que contem o programa de trabalho de uma administração e deve ser definido em consonância com o Plano Estratégico. O Plano contempla um período de 2 (dois) anos, devendo ser aprovado pela presidência até 60 (sessenta) dias do início da gestão e encaminhado aos Conselheiros para conhecimento.

O Plano de Gestão representa o ponto de partida da fase de implementação da estratégia e deve conter as diretrizes (objetivos + indicadores + índices meta de resultado + iniciativas) priorizadas do Plano Estratégico, bem como ações e/ou projetos desdobrados em atividades, responsáveis, colaboradores, produtos, metas e prazos.

2.2.1 Implementação da Estratégia

A fase de implementação da estratégia (transformação da estratégia em ação) corresponde ao planejamento para o período de uma gestão administrativa e está apoiada na metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que busca traduzir em metas de gestão a estratégia (conjunto de ações necessárias ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro da organização) definida no Plano Estratégico.

O GPD é um sistema que propõe assegurar o controle eficaz da organização de modo que as estratégias de médio e longo prazos se concretizem na forma de mudanças nas atividades de rotina, tendo como resultado a melhoria de processos e produtos. Determina o curso apropriado das ações, orientando-as para o alcance da visão estratégica de forma a alcançar os resultados desejados.

Nessa fase é demonstrado detalhadamente como manter alinhadas as ações nos diversos níveis hierárquicos aos objetivos estratégicos da organização.

As etapas de implementação da estratégia são:

a) nível organizacional: elaboração do Plano de Gestão;

b) nível das unidades: desdobramento do Plano de Gestão no Plano Anual de Diretrizes.

De acordo com a metodologia adotada pelo TCE-PA, nesta fase ocorre a definição das ações e/ou projetos relacionados às iniciativas estratégicas definidas no Plano Estratégico.

AÇÃO / PROJETOS

Ação é operação da qual resultam produtos (bens ou serviços), que contribuem para atender as iniciativas estratégicas e por conseguinte os objetivos do Plano Estratégico. As ações são desdobradas em atividades, responsáveis (unidade e gestor), colaboradores, produtos, metas e prazos.

As ações constituem um dos meios pelos quais as organizações atingem suas metas. Nos casos em que as atividades a serem desenvolvidas apresentem uma maior complexidade as ações devem ser convertidas em Projetos.

Projeto é o esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. É um conjunto de atividades ou medidas planejadas para serem executadas com responsabilidade de execução definida, objetivos determinados, abrangência definida, prazo limitado e recursos específicos. Sua principal característica é criar um novo produto, serviço, processo ou resultado. As principais características de projetos são: singularidade, temporariedade, ciclo de vida, incerteza e interdisciplinaridade.

Por sua vez, as ações ou projetos não devem ser confundidos com as atividades funcionais, que fazem parte da rotina da organização, sendo estas processos de trabalho que se repetem continuamente. Elas se realizam sempre do mesmo modo com pequenas variações ao longo do tempo. Como exemplos de atividades funcionais desenvolvidas no TCE-PA, temos a análise de contas, a realização de atividades administrativas já incorporadas ao trabalho rotineiro, a execução do processo de pagamento de pessoal, entre outras.

COMO PROCEDER NESTA FASE?

A elaboração do Plano de Gestão envolve primeiramente a escolha (priorização), pela presidência, das diretrizes organizacionais (objetivos + indicadores + índices meta de resultado + iniciativas) para os próximos 2 (dois) anos, a partir do mapa estratégico do TCE-PA.

A partir da escolha das diretrizes as unidades básicas dos serviços auxiliares definem as ações e/ou projetos para o alcance dos índices meta anuais de resultado.

Após a definição das ações e/ou projetos estes devem ser desdobrados, pelas unidades básicas, em atividades, responsáveis (unidade e gestor), colaboradores, metas, produtos e prazos.

No processo de definição das ações e/ou projetos, bem como no desdobramento dos mesmos devem ser levados em consideração fatores como tempo da gestão e recursos (humanos, matérias e financeiros) disponíveis para efetiva conclusão dos produtos/metas a serem entregues.

A Assessoria de Planejamento deve coletar e consolidar em um documento as propostas das unidades básicas e submetê-la à presidência para apreciação e aprovação.

Para finalizar esta fase o Plano de Gestão deve ser encaminhado pela presidência ao Plenário do TCE-PA para conhecimento.

2.3 PLANO ANUAL DE DIRETRIZES

O Plano Anual de Diretrizes (PAD) é o instrumento de ação de curto prazo que define as ações e/ou projetos a serem cumpridas e as metas a serem atingidas a cada ano, devendo ser definido em consonância com o Plano de Gestão.

O PAD corresponde ao desdobramento anual do Plano de Gestão, assim cada PAD contempla o período de 1 (um) ano, devendo ser aprovado pela presidência até 60 (sessenta) dias após o início da gestão administrativa e encaminhado aos Conselheiros para conhecimento. Quanto ao PAD referente ao

segundo ano este deve ser aprovado até o primeiro dia do segundo ano da gestão.

COMO PROCEDER NESTA FASE?

A elaboração do Plano Anual de Diretrizes envolve a escolha (priorização), pela presidência, por ano, das ações e/ou projetos a serem cumpridos a partir do Plano de Gestão.

A partir da escolha das ações e/ou projetos as unidades básicas dos serviços auxiliares definem as metas anuais a serem atingidas. Neste processo deve ser levado em consideração fatores como tempo e recursos (humanos, matérias e financeiros) disponíveis.

A Assessoria de Planejamento deve coletar e consolidar em um documento as propostas das unidades básicas e submetê-la à presidência para apreciação e aprovação.

Para finalizar esta fase o Plano Anual de Diretrizes deve ser encaminhado pela presidência ao Plenário do TCE-PA para conhecimento.

3 GLOSÁRIO

Ambiente: conjunto de variáveis, internas e externas, que afetam ou podem vir a afetar a organização. O ambiente normalmente inclui fornecedores, clientes, concorrentes, sindicatos, organismos governamentais e grupos de interesses especiais.

Análise SWOT: ferramenta, facilitadora de diagnóstico institucional, de formulação estratégica que objetiva a adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, identificando, internamente, forças e fraquezas e, externamente, oportunidades e ameaças. É a análise dos pontos fortes e fracos da organização em face das oportunidades e ameaças apresentados no ambiente externo.

Atividade: elemento de trabalho desenvolvido para alcançar o produto de uma ação e/ou projeto. Uma atividade normalmente possui uma duração prevista, num custo esperado e requer recursos para que aconteça.

Balanced Scorecard (BSC): painel de desempenho balanceado. É um modelo de gestão que auxilia a organização a traduzir a estratégia em objetivos que direcionam o comportamento e desempenho. É a tradução da visão e da estratégia de uma organização em um conjunto integrado de objetivos e indicadores de performance que formam a base para um sistema de gerenciamento estratégico e de comunicação. É composto de mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

Brainstorming: abordagem não-quantitativa na qual as idéias são propostas, em reunião ou conferência, sem que sejam previamente filtradas mentalmente e sem crítica por parte de outros.

Ciclo de vida do projeto: constitui-se na seqüência de fases que vão do início ao fim de um projeto. Normalmente, antes que uma fase termine, a próxima fase é iniciada. As quatro fases típicas do ciclo de vida dos projetos são: iniciação, planejamento, execução (e acompanhamento) e encerramento (finalização).

Ciclo PDCA: método de gestão que visa a alcançar metas de melhoria. O PDCA consiste no ciclo de planejar (*plan*), desenvolver (*do*) o que foi planejado, checar (*check*) comparando o planejado com o resultado alcançado, e, finalmente, agir (*act*) corretivamente no caso de não-conformidade ou de padronizar a melhoria alcançada. O ciclo é retroalimentado continuamente com vistas à melhoria contínua de processos, produtos e serviços da organização.

Cliente: pessoa, órgão ou entidade, pertencentes ou não à organização, que recebe produtos ou serviços resultantes de um processo no intuito de satisfazer suas necessidades, cuja aceitação é condição para sobrevivência de quem os fornece.

Colaborador: unidade que auxilia o Responsável no gerenciamento da ação e/ou projeto, desenvolvendo atividades necessárias a conclusão da ação e/ou projeto.

Diagrama de Hishikawa (causa-e-efeito): ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre o problema a ser solucionado (efeito) e os fatores (causas) do processo que podem estar provocando o problema.

Estratégia: caminho pré-definido a ser seguido para garantir a legitimidade e sobrevivência da organização a longo prazo. É o conjunto de ações de médio e longo prazos necessárias ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro da organização. A visão de futuro define o destino a ser alcançado para concretização dessa visão.

Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD): metodologia utilizada para realizar desdobramentos sucessivos das diretrizes (curto prazo) até o nível de formulação dos planos de ação ou a identificação de projetos. É um sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução de um plano de ação anual. Também se refere à sigla do sistema informatizado que registra as metas estabelecidas e o seu acompanhamento.

Gestão estratégica: conjunto de decisões estratégicas que determinam o desempenho de uma organização no longo prazo. Esse tipo de gestão inclui uma análise profunda dos ambientes interno e externo e a formulação, implantação, avaliação e controle da estratégia.

Gestão por resultados: modelo de gestão focado em qualidade e resultados institucionais a serem obtidos pela organização no exercício de sua atividade finalística. Coincidente com o próprio conceito de Gestão pela Qualidade, enquanto ação gerencial participativa, baseada em dados e fatos e voltada para a satisfação do cliente.

Incerteza: grau de desconhecimento a respeito dos resultados de um projeto ou da forma de tingi-los, ou de ambos. Entende-se que cada projeto tem algum grau de incerteza ao gerar produto ou serviço único, pois sempre há certo desconhecimento quanto a forma de atingir os objetivos ou de gerar os produtos e os resultados esperados, ou mesmo de ambos.

Interdisciplinaridade: O desenvolvimento de projetos requer uma gama de conhecimentos diferenciados. A metodologia de gestão de projeto compreende, além de técnicas específicas da área de projetos, ferramentas e conceitos de outras disciplinas tais como administração em geral, planejamento, controle de qualidade, informática, estatística, custos e orçamentação, entre outras.

Mapa estratégico: representação gráfica da estratégia de uma organização por intermédio de um conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa-e-efeito e gerenciados por indicadores, proporcionando aos colaboradores a clara percepção de como suas atividades estão ligadas aos objetivos gerais da organização e possibilitando, assim, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Em suma, o mapa estratégico mostra como a organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados.

Matriz de correlação: matriz onde estão listados os objetivos e iniciativas estratégicos e como se dá a relação entre eles. Mostra como um ou mais objetivos são impactados por uma ou mais iniciativas.

Meta: quantidade de produto a ser atingido em cada ação num determinado período.

Objetivo: direcionamento da ação. Direção a ser seguida. Rumo.

Planejamento estratégico: atividade que abrange a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançá-las e o desenvolvimento de uma hierarquia abrangente de planos para integrar e coordenar atividades.

Prazo de Início: corresponde a data associada ao início de uma atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, de referência ou vigente.

Prazo Final: corresponde a data associada a uma conclusão de atividade. Normalmente pode ser qualificada por real, planejada, estimada, programada, de referência, alvo, meta, vigente ou corrente.

Problema: resultado indesejado de um processo produtivo. Exemplos: meta não alcançada, retrabalho, não-conformidade, falta de qualidade intrínseca, alto custo e baixa produtividade, entre outros.

Produto: bem ou serviço que resulta da ação e/ou projeto.

Relação de causa-e-efeito: correlação causal entre os objetivos listados no mapa estratégico da organização, demonstrando como um objetivo é impactado por outro.

Recursos: fatores necessários à realização das ações e/ou projetos. Compreende, entre outros, as pessoas, equipamentos e materiais usados para realizar atividades em um projeto ou realizar todo o projeto.

Responsável: Unidade administrativa responsável pelo gerenciamento da ação e/ou projeto, mesmo quando a ação e/ou projeto for integrado por atividades desenvolvidas por mais de uma unidade. Também se refere ao membro da equipe responsável pelo gerenciamento da ação e/ou projeto.

Singularidade: característica dos projetos. Significa que projetos sempre envolvem a realização de objetivos singulares, não repetitivos, caracterizados como inéditos, portanto, trabalhos que não tenham sido feitos antes, únicos.

Temporariedade: característica dos projetos. Significa que todos os projetos possuem início e fim bem definidos, com duração finita determinada em função dos objetivos que se quer alcançar.

4 REFERÊNCIAS

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Guia de Referência do Sistema de Planejamento e Gestão**. Brasília: TCU, Seplan, 2008. 67 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Indicadores de desempenho**. Brasília: TCU, Seplan, 2009. 23 p.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dicionário de Planejamento e Gestão**. 1ª ed.. Brasília: TCU, Seplan, 2010. 28 p.

PARÁ. Resolução nº 17.794, de 10 de dezembro de 2009. Institui o Sistema de Planejamento e Gestão do Tribunal de Contas do Estado do Pará. **Diário Oficial [do] Estado do Pará**, Tribunal de Contas do Estado do Pará, Belém, PA, 26 jan. 2010.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA
ASSESSORIA TÉCNICA DE PLENÁRIO

RESOLUÇÃO Nº. 17.794

Institui o Sistema de Planejamento e Gestão no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Pará.

O Plenário do Tribunal de Contas do Estado do Pará, no uso de suas atribuições constitucionais e legais;

Considerando a necessidade de regulamentar o processo de planejamento do Tribunal de Contas do Estado do Pará;

Considerando as diretrizes emanadas pelo Programa de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (PROMOEX);

Considerando, ainda, a diretriz voltada a ação planejada estabelecida pela Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000, Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF);

RESOLVE, unanimemente:

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 1º Fica instituído o Sistema de Planejamento e Gestão (SPG) no âmbito do Tribunal de Contas do Estado do Pará nos termos constantes desta Resolução.

Art. 2º Para efeito desta Resolução, entende-se como Sistema de Planejamento e Gestão (SPG) o conjunto articulado de funções, unidades gerenciais e instrumentos que, por meio de processos e procedimentos, vinculados ao conceito de gestão estratégica, orientam-se permanentemente para o desenvolvimento institucional do Tribunal de Contas do Estado do Pará.

Art. 3º São objetivos do SPG:

I - instrumentalizar o processo de planejamento;

II - definir as diretrizes, os objetivos e os instrumentos necessários ao desenvolvimento institucional;

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ
SECRETARIA
ASSESSORIA TÉCNICA DE PLENÁRIO

III - propor, elaborar, executar, monitorar, avaliar e revisar os planos, programas, orçamentos e projetos;

IV - conferir, às ações do TCE, maior efetividade, eficácia e eficiência;

V - integrar/articular as ações desenvolvidas pelos setores do TCE;

VI - promover a articulação das ações do TCE com os demais Poderes e órgãos constitucionais independentes.

Art. 4º São funções do SPG:

I - Planejamento e Programação;

II - Orçamentação;

III - Pesquisa e Informação;

IV - Capacitação de Recursos Humanos para o SPG;

V - Desenvolvimento Organizacional.

Art. 5º. O modelo de gestão do SPG para obtenção dos resultados deverá envolver obrigatoriamente as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão.

CAPÍTULO II
DA ESTRUTURA FUNCIONAL DO SPG

Art. 6º O SPG é estruturado em três níveis de atuação:

I - deliberativo;

II - planejamento e coordenação geral;

III - gestão.

§ 1º No âmbito deliberativo é constituído pelo Plenário do TCE.

§ 2º No âmbito de planejamento, coordenação geral e gestão é integrado pela Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica e pelas demais unidades gerenciais do TCE.

CAPÍTULO III
DOS INSTRUMENTOS BÁSICOS E DE APOIO AO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

Art. 7º São instrumentos básicos do Sistema de Planejamento e Gestão do TCE:

I - Plano Estratégico (PE);

II - Plano de Gestão (PG);

III - Plano Anual de Diretrizes (PAD).

Art. 8º O Plano Estratégico é instrumento de planejamento de médio prazo, cabendo-lhe estabelecer os objetivos estratégicos do Tribunal.

§ 1º O plano contemplará um horizonte temporal de 04 (quatro) anos, devendo ser revisto e atualizado a cada 02 (dois) anos.

§ 2º O plano deve ser aprovado até a penúltima sessão ordinária do Pleno do último ano do PE em vigor.

§ 3º A revisão do PE deve ser aprovada até a penúltima sessão ordinária do Pleno do segundo ano de vigência do plano.

Art. 9º O Plano de Gestão é instrumento que contem o programa de trabalho de uma gestão administrativa.

§ 1º Os Planos de Gestão contemplarão o período de 02 (dois) anos e serão definidos em consonância com o Plano Estratégico.

§ 2º O PG será aprovado pelo Presidente até 60 (sessenta) dias do início de sua gestão e encaminhado aos Conselheiros para conhecimento.

Art. 10º O Plano Anual de Diretrizes (PAD) é instrumento de ação de curto prazo que define as ações a serem cumpridas e as metas a serem atingidas a cada ano.

§ 1º Os Planos Anuais de Diretrizes contemplarão o período de 01 (um) ano e serão definidos em consonância com o Plano de Gestão.

§ 2º O PAD será aprovado pelo Presidente até 60 (sessenta) dias do início de sua gestão e encaminhado aos Conselheiros para conhecimento.

§ 3º O PAD referente ao segundo ano será aprovado até o primeiro dia útil do segundo ano da gestão.

Art. 11. São instrumentos de apoio ao Sistema de Planejamento e Gestão do TCE:

I - Plano Plurianual (PPA);

II - Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);

III - Lei Orçamentária Anual (LOA).

Art. 12. A assessoria da presidência desenvolverá o papel da Coordenadoria de Planejamento e Gestão Estratégica enquanto esta não for criada.

Art. 13. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Plenário Conselheiro EMÍLIO MARTINS, em Sessão Ordinária, de 10 de Dezembro de 2009.

MARIA DE LOURDES LIMA DE OLIVEIRA
Presidente

CIPRIANO SABINO DE OLIVEIRA JÚNIOR

IVAN BARBOSA DA CUNHA

EDÍLSON OLIVEIRA E SILVA

Trav. Quintino Bocaiúva, 1585 - Nazaré

CEP 66.035-903 Belém-PA

internet: **http://www.tce.pa.gov.br**

Presidente

Conselheira Maria de Lourdes Lima de Oliveira

Relator

Conselheiro Ivan Barbosa da Cunha

Equipe Responsável

Alberto Vieira de Souza Junior

Selma das Graças de Figueredo Paixão

Vera Maria de Guapindaia Braga

Capa

José Peixoto Neto