



**TÈCPAR**  
INSTITUTO DE TECNOLOGIA DO PARANÁ

# POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA

## Sumário

CAPÍTULO I - DO OBJETO .....	3
CAPÍTULO II – DOS OBJETIVOS .....	3
CAPÍTULO III – DOS PRINCÍPIOS .....	3
CAPÍTULO IV – DOS CONCEITOS .....	3
CAPÍTULO V – DAS RESPONSABILIDADES.....	4
SEÇÃO I – Do Conselho de Administração.....	5
SEÇÃO II – Da Diretoria Executiva.....	5
SEÇÃO III – Da Assessoria de Planejamento Estratégico.....	5
SEÇÃO IV – Do Comitê de Gestão Estratégica.....	6
SEÇÃO V – Dos Gestores e Coordenadores .....	6
CAPÍTULO VI – DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	7
SEÇÃO I – Do Diagnóstico Organizacional .....	7
SEÇÃO II – Da Identidade Organizacional .....	7
SEÇÃO III – Diretrizes Estratégicas .....	7
SEÇÃO IV – Do Plano Estratégico .....	8
SEÇÃO V – Dos Indicadores e Metas .....	9
SEÇÃO VI – Do Monitoramento e Avaliação.....	9
SEÇÃO VII – Do Pano de Ação.....	9
CAPÍTULO VII - DAS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	10
CAPÍTULO VIII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS .....	10

## **POLÍTICA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

### **CAPÍTULO I DO OBJETO**

**Art. 1º** Instituir a Política de Gestão Estratégica no âmbito do Instituto de Tecnologia do Paraná.

Parágrafo único: Considera-se Gestão Estratégica o conjunto de ferramentas utilizadas no processo de realinhamento, implantação, monitoramento, avaliação e comunicação do Planejamento Estratégico.

### **CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS**

**Art. 2º** Esta Resolução tem por finalidade assegurar o alinhamento das práticas de gestão com as estratégias institucionais, observados os seguintes objetivos específicos:

- I - contribuir para sustentabilidade, o cumprimento da missão e a melhoria dos resultados institucionais;
- II - prover mecanismos de transparência e controle da gestão estratégica corporativa;
- III - definir papéis e responsabilidades dos envolvidos na gestão estratégica.

### **CAPÍTULO III DOS PRINCÍPIOS**

**Art. 3º** A Gestão Estratégica orienta-se pelas boas práticas preconizadas por modelos de referência normas, regulamentos e pelos seguintes princípios:

- I - definição formal de autoridade e responsabilidade por decisões e ações;
- II - alinhamento dos planos e ações às estratégias e às necessidades institucionais;
- III - formalização das diretrizes, processos de trabalho e procedimentos;
- IV - monitoramento e avaliação regular do alcance das metas definidas no plano estratégico.

### **CAPÍTULO IV DOS CONCEITOS**

**Art. 4º** A Política de Gestão Estratégica ampara-se nos seguintes conceitos:

- I – Diretrizes estratégicas: são orientações, guias, que definem e regulam um traçado ou um caminho a seguir, no caso do planejamento são os objetivos estratégicos.

**II** - Identidade organizacional: refere-se à maneira como a empresa se apresenta a ela mesma e aos seus diversos *stakeholders* e ao modo como ela se distingue das outras companhias, tornando-se única dentro do ambiente empresarial.

**III** - Indicadores de desempenho: são instrumentos que permitem identificar e medir a evolução no alcance de cada objetivo estratégico;

**IV** - Mapa estratégico: representação gráfica que permite visualizar a estratégia mediante o inter-relacionamento dos objetivos estratégicos, de forma a traduzir claramente a estratégia da organização;

**V** - Metas: expressam o nível de desempenho desejado de cada indicador quanto ao alcance dos resultados, estabelecendo noção de destino e velocidade de implantação da estratégia.

**VI** - Missão: razão de existir. Informa o propósito fundamental da organização.

**VII** - Planejamento Estratégico: conjunto de perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores e metas, que contribuem para o cumprimento dos propósitos organizacionais. Envolve a definição do rumo a ser seguido pela organização.

**IX** - Planejamento Tático: se refere aos planos gerenciais, desenvolvidos pelas unidades para atender aos objetivos e metas estratégicas.

**X** - Planejamento Operacional: envolve a execução dos planos táticos no detalhamento no nível de operação, das ações e atividades necessárias para atingir os objetivos e metas fixadas pelos níveis superiores.

**XI** - Partes interessadas/*stakeholders*: são indivíduos, grupos ou organizações que podem afetar, ser afetados ou perceber que serão afetados positivamente ou negativamente por uma decisão, atividade ou resultado da organização.

**XII** - Perspectivas Estratégicas: São temas prioritários para o negócio, que guardam entre si uma relação de causa e efeito e que devem ser tratados pela organização com relevância e propósito.

**XIII** - Reunião de avaliação estratégica (RAE): reunião para avaliar o desempenho do planejamento estratégico com todos os envolvidos, visando o alcance dos objetivos estratégicos.

**XIV** - Valores: é a crença da organização. São princípios éticos e morais que informam as pessoas como devem ser regidos seus comportamentos, o que se acredita como correto e leal.

**XV** - Visão: o que deseja ser. Situação futura contida no horizonte da missão, é imagem viva, desejável.

## **CAPÍTULO V DAS RESPONSABILIDADES**

**Art. 5º** A Gestão Estratégica, por meio do seu Plano Estratégico, será operacionalizada por uma Rede de Planejamento, assim constituída:

- I - Conselho de Administração;
- II - Diretoria Executiva;
- III - Assessoria de Planejamento Estratégico;
- IV - Comitê de Gestão Estratégica;
- V - Gestores e Coordenadores.

### **SEÇÃO I – Do Conselho de Administração**

**Art. 6º** O Conselho de Administração é a instância superior responsável pela aprovação das diretrizes estratégicas.

**Art. 7º** São responsabilidades do Conselho de Administração:

- I – aprovar as diretrizes estratégicas;
- II – acompanhar, avaliar e aprovar os resultados do planejamento estratégico;
- III – recomendar ações necessárias visando manter o direcionamento estratégico do negócio.

### **SEÇÃO II – Da Diretoria Executiva**

**Art. 8º.** A Diretoria Executiva é a instância responsável pela determinação e acompanhamento da Gestão Estratégica.

**Art. 9º** São responsabilidades da Diretoria Executiva:

- I- definir plano estratégico;
- II - corrigir ou indicar as rotas estratégicas;
- III - autorizar ajustes em indicadores e metas;
- IV - aprovar e recomendar projetos estratégicos;
- V - alterar, substituir ou encerrar projetos em andamento;
- VI - acompanhar, avaliar e aprovar os resultados do planejamento estratégico.

### **SEÇÃO III – Da Assessoria de Planejamento Estratégico**

**Art. 10.** A Assessoria de Planejamento Estratégico é responsável pela coordenação, acompanhamento, avaliação e articulação do processo de planejamento e acompanhamento da Gestão Estratégica, visando sua implementação e aperfeiçoamento.

**Art. 11.** São atribuições da Assessoria de Planejamento Estratégico na Gestão Estratégica:

- I - participar das Reuniões de Análise Estratégica (RAE) como guardiã da metodologia utilizada na formulação da Gestão Estratégica;
- II - subsidiar as discussões realizadas pela Diretoria Executiva a partir de informações técnicas sobre as etapas de estruturação da Gestão Estratégica (objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas);

- III - articular com os participantes das RAE a obtenção de informações necessárias à tomada de decisão;
- IV - reunir-se periodicamente para analisar as informações que serão entradas para a pauta das RAE;
- VI - monitorar, coletar e realizar o tratamento de dados sobre os indicadores;
- VII - analisar e avaliar o alcance das metas e o andamento dos projetos estratégicos;
- VIII - elaborar relatório de desempenho da estratégia;
- IX – apresentar cronograma para agendamento das RAE;
- X – divulgar as etapas do processo de planejamento estratégico;
- XI - subsidiar as Unidades com informações necessárias ao desenvolvimento das atividades relacionadas ao plano estratégico;
- XII - acompanhar os planos de ação.

#### **SEÇÃO IV – Do Comitê de Gestão Estratégica**

**Art. 12.** O Comitê de Gestão Estratégica será composto por membros indicados pela Diretoria Executiva, sendo um integrante de cada diretoria e presidido exclusivamente por integrante da Assessoria de Planejamento Estratégico.

**Art. 13.** O Comitê de Gestão Estratégica tem por incumbência a articulação e o acompanhamento da Gestão Estratégica com as seguintes atribuições:

- I - participar das RAE;
- II - fomentar e articular a implementação das ações e encaminhamentos deliberados nas RAE;
- III - apoiar a coordenação e a execução dos planos táticos (projetos) em suas diretorias visando ao alcance das metas pactuadas;
- IV - articular ações integradas com as demais unidades da instituição.

#### **SEÇÃO V – Dos Gestores e Coordenadores**

**Art. 14.** Os gestores e coordenadores são responsáveis pelos Planos Táticos (Projetos Estratégicos) e Planos Operacionais, essenciais para a consecução dos objetivos estratégicos, com as seguintes responsabilidades:

- I - compartilhar com todos os níveis hierárquicos a identidade e as estratégias organizacionais (missão, visão, valores, objetivos, indicadores e metas);
- II - alcançar as metas estratégicas pactuadas;
- III - atualizar os indicadores e planos no Sistema de Gestão Estratégica;
- IV - apresentar informações sobre o andamento das ações;
- V - fornecer os dados e informações dentro do prazo estabelecido;
- VI - disseminar métodos e técnicas empregados pela Assessoria de Planejamento Estratégico, visando a implantação e manutenção da Gestão Estratégica;
- VII - participar das RAE;

**VIII** - estabelecer e executar plano de ação para os indicadores e projetos (planos táticos), que apresentarem baixo desempenho.

## **CAPÍTULO VI DAS ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

**Art.15.** O Planejamento Estratégico sendo o principal instrumento que norteia a Gestão Estratégica do Instituto, deve ser conduzido observando as seguintes etapas:

### **SEÇÃO I – Do Diagnóstico Organizacional**

**Art.16.** O diagnóstico organizacional é o primeiro instrumento que baliza o Planejamento Estratégico, envolve olhar para dentro da empresa e para o mercado para entender o momento atual e elencar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças ao negócio. Realizado por meio da análise SWOT, é necessário:

I - envolver as partes interessadas, alinhando todos em direção a um propósito compartilhado;

II – realizar estudos e análises de cenários (interno e externo), para avaliar a situação atual e as oportunidades ou riscos.

### **SEÇÃO II – Da Identidade Organizacional**

**Art.17.** A identidade organizacional está definida na missão, visão e valores.

§ 1º São fatores que orientam a tomada de decisão e as diretrizes estratégicas.

§ 2º É de fundamental importância e funciona como um guia para as partes interessadas.

§ 3º A missão é a razão pela qual a empresa existe, enquanto a visão é onde se pretende chegar, e os valores representam os princípios que guiam a cultura da empresa.

**Art.18.** Para atualização da identidade organizacional, deve-se observar:

I - se o negócio atual e aonde pretende-se chegar, estão coerentes com a atual missão, visão e valores;

II - o alinhamento das estratégias ao negócio;

III - a fácil e objetiva compreensão de todas as partes interessadas.

### **SEÇÃO III – Diretrizes Estratégicas**

**Art.19.** As Diretrizes Estratégicas serão determinadas a partir do diagnóstico e identidade organizacional e orientarão o futuro desejado para o negócio no curto, médio e longo prazo, no horizonte de cinco anos.

Parágrafo único: Após definidas as diretrizes, essas comporão o mapa e os objetivos estratégicos serem alcançados, classificados por perspectivas, segundo o *Balanced Scorecard* (BSC), devendo preferencialmente constar:

I - na perspectiva financeira – Formas e alternativas de manter a saúde financeira da empresa;

II - na perspectiva clientes (ou proposta de valor) – Estratégias de como entregar valor e satisfazer as expectativas e necessidades dos clientes;

III - na perspectiva processos internos – Caminhos que otimizem os processos tendo como foco e referência os objetivos principais (negócio) da empresa;

IV - na perspectiva de aprendizado e crescimento – Alternativas que definam as competências, habilidades e tecnologias que vão dar suporte à estratégia da organização.

#### **SEÇÃO IV – Do Plano Estratégico**

**Art. 20.** O plano estratégico viabilizará a conquista das metas e objetivos sendo desdobrado em planos tático ou projetos e operacional.

Parágrafo único: Todas as áreas da Instituição devem participar da elaboração do plano estratégico, conforme diretrizes estabelecidas, sendo realizado em nível gerencial com o apoio da Assessoria de Planejamento Estratégico e Comitê de Gestão Estratégica.

**Art. 21.** Com a finalidade de alcançar e manter o alto desempenho, para elaboração do plano estratégico deve-se considerar:

I – os propósitos organizacionais;

II - as diretrizes estratégicas;

III – respostas consistentes as oportunidades e ameaças externas e forças e fraquezas internas;

IV – critérios para diferenciar as tarefas gerenciais dos níveis corporativo, do negócio e funcional.

**Art. 22.** A execução do plano estratégico deve acompanhar o período estabelecido para o planejamento, considerando a complexidade e prioridade da ação, conforme os seguintes prazos:

I - longo prazo – 60 meses;

II - médio prazo – 36 meses;

III - curto prazo – 12 meses.

Parágrafo único: demonstrado o descumprimento do plano estratégico pelo gerente ou coordenador, o Diretor Presidente encaminhará solicitação de justificativa fundamentada que deverá ser respondida em no máximo 15(quinze) dias.



## **SEÇÃO V – Dos Indicadores e Metas**

**Art. 23.** O desempenho do planejamento estratégico será monitorado por indicadores e metas, sendo determinados, preferencialmente, por objetivo estratégico.

**Art. 24.** Os indicadores, estruturados com base nos seguintes elementos (título, descrição, forma de cálculo, fonte de dados e responsável), deverão traduzir de forma mensurável a evolução no alcance de cada objetivo estratégico.

**Art. 25.** As metas quantificam o objetivo e para serem eficaz, devem atender aos seguintes requisitos (específica, mensurável, atingível, relevante e atemporal), estabelecendo o nível desejado de cada indicador quanto ao alcance dos resultados, devendo ser desafiadoras, mas realistas e envolver toda a organização.

## **SEÇÃO VI – Do Monitoramento e Avaliação**

**Art. 26.** O monitoramento e a avaliação do plano estratégico, coordenado pela Assessoria de Planejamento Estratégico, serão realizados conforme a seguir:

**I** - a cada trimestre serão realizadas Reuniões de Análise Estratégica (RAE).

**II** – a Diretoria Executiva e a Assessoria de Planejamento Estratégico poderão convidar para participar das RAE, gerentes, coordenadores, assessores, técnicos ou especialistas nos assuntos pautados;

**III** – o monitoramento dos indicadores de desempenho será realizado por meio do Sistema de Gestão Estratégica.

**IV** – as reuniões gerenciais para análise do desempenho tático e operacional, sempre que necessário serão realizadas com a participação do Diretor da Área.

**V** – além dos dados e informações previstos, sempre que necessário, a qualquer tempo deverão ser disponibilizadas informações complementares.

**VI** - as RAE serão precedidas pelas reuniões trimestrais de acompanhamento e aprovação dos resultados do Planejamento Estratégico pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

## **SEÇÃO VII – Do Pano de Ação**

**Art. 27.** Evidenciado resultado insatisfatório dos indicadores estratégicos ou planos táticos, serão abertos planos de ação visando o realinhamento do plano estratégico.

Parágrafo único: A criação dos planos de ação será precedida de reuniões de alinhamento com o Diretor da área e coordenadores, cujo prazo para execução será de no máximo três meses.

## **CAPÍTULO VII DAS REUNIÕES DE AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

**Art. 28.** As Reuniões de Avaliação Estratégica serão realizadas trimestralmente, com as seguintes finalidades:

- I - alinhar todos em direção a um propósito compartilhado;
- II - avaliar os resultados do plano estratégico;
- III - avaliar a situação atual e as oportunidades ou riscos;
- IV – melhorar a performance organizacional, incentivando o pensar no longo prazo;
- V – melhorar a motivação e o engajamento.

## **CAPÍTULO VIII DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 29.** Compete à Assessoria de Planejamento Estratégico a atualização da presente Política, que deve ser aplicada a todas as unidades do Tecpar.

**Art. 30.** A divulgação das informações estratégicas será realizada periodicamente pela Assessoria de Planejamento Estratégico, em formato e conteúdo previamente aprovado pela Diretoria Executiva.

**Art. 31.** A revisão do planejamento estratégico será quinquenal, com atualizações anuais, mediante aprovação da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração.

**Art. 32.** Revoga a Resolução Nº 001/2016, de 22 de novembro de 2016.

**Art. 33.** Esta Política entrará em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho de Administração.

<b>CONTROLE DAS REVISÕES</b>			
<b>Revisão</b>	<b>Resolução do CAD</b>	<b>Data</b>	<b>Publicação</b>
00	Nº 023/2022	15/12/2022	Portal da Transparência