



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.

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