



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS

# Plano de Diretrizes da Presidência 2017-2018



TRIBUNAL DE CONTAS DO  
ESTADO DE GOIÁS

**CONSELHEIROS**

Kennedy de Sousa Trindade – Presidente  
Celmar Rech – Vice-Presidente  
Saulo Marques Mesquita – Corregedor-Geral  
Sebastião Joaquim Pereira Neto Tejeta  
Edson José Ferrari  
Carla Cíntia Santillo  
Helder Valin Barbosa

**CONSELHEIROS-SUBSTITUTOS**

Heloísa Helena Antonácio Monteiro Godinho  
Flávio Lúcio Rodrigues da Silva  
Cláudio André Abreu Costa  
Marcos Antônio Borges  
Humberto Bosco Lustosa Barreira

**MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCE-GO**

Fernando dos Santos Carneiro – Procurador-Geral  
Eduardo Luz Gonçalves  
Maísa de Castro Sousa Barbosa  
Silvestre Gomes dos Santos

Goiânia/GO, fevereiro de 2017.





**TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS  
GABINETE DA PRESIDÊNCIA**

**PORTARIA nº 0121/2017**

Aprova o **Plano de Diretrizes da Presidência para o biênio 2017/2018** e estabelece prazo para a elaboração dos **Planos Diretores** de cada área.

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS**, no uso de suas atribuições previstas no disposto do art. 15, I e V, da Lei Orgânica, e do art. 23, XVIII e XXVI, de seu Regimento Interno,

**Considerando** a necessidade de implementação das ações necessárias ao cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos no Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, para o período 2014-2020, aprovado por meio da Resolução Normativa nº 004/2013;

**Considerando** a institucionalização, por meio da Resolução Administrativa 05/2016, do sistema de planejamento e gestão do Tribunal de Contas do Estado de Goiás, conjunto de práticas gerenciais, em especial planos institucionais, voltados para a obtenção de resultados.

**Considerando** a necessidade de continuidade das ações organizacionais coordenadas no biênio 2015/2016, por meio dos Planos de Diretrizes da Presidência 2015/2016, possibilitando o alcance das prioridades institucionais;

**Considerando** os resultados das avaliações realizadas em 2015 e 2016 do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas - MMD-TC, fatos que demonstraram as medidas possíveis e necessárias para o aumento do nível de desempenho deste Tribunal de Contas;

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Aprovar o Plano de Diretrizes da Presidência para o exercício de 2017/2018, nos termos do Anexo, com foco na:

**I** – implementação de medidas para o aumento do índice de desempenho do MMD-TC do TCE-GO;

**II** – implementação de medidas para fortalecimento da atividade de controle externo;

**III** – potencialização de iniciativas que pautem a transparência no âmbito do TCE-GO e fortaleçam o controle social;

**IV** – promoção do aperfeiçoamento estrutural, normativo e tecnológico do TCE-GO;

**V** – institucionalização de práticas de excelência com foco na melhoria da gestão organizacional e no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para resultados.

**Art. 2º** A Secretaria de Controle Externo, Secretaria de Administração, Secretaria-Geral, Diretoria de Planejamento, Instituto Leopoldo de Bulhões, Assessoria de Comunicação Social, Controle Interno, Ouvidoria e Gerência de TI devem promover a elaboração de **Planos Diretores** para

suas respectivas áreas **até 15 de março de 2017**, com base nas disposições do Plano de Diretrizes da Presidência para 2017/2018, em anexo, e nesta Portaria.

**§1º** No desdobramento das Diretrizes da Presidência, as unidades devem fixar os prazos previstos para a conclusão das ações definidas, identificar o servidor ou a subunidade responsável pela realização de cada ação e informar o produto a ser entregue ou o benefício esperado com a execução das ações.

**§2º** Na aplicação do disposto no parágrafo anterior, o estabelecimento de etapa que envolva colaboração de outra Unidade deve ser precedido de negociação e as etapas pactuadas devem constar dos desdobramentos das respectivas unidades colaboradoras.

**§3º** Os **Planos Diretores** de cada área serão aprovados por meio de **ordem de serviço** emitida pela própria unidade responsável, que deverá **encaminhá-los à Diretoria de Planejamento no prazo improrrogável** a que se refere o *caput* deste artigo para consolidação.

**Art. 3º** As Unidades, com apoio técnico da Diretoria de Planejamento, devem promover o acompanhamento dos resultados alcançados e da implementação das medidas previstas no Plano de Diretrizes da Presidência e nos Planos Diretores.

**§ 1º** O registro da implementação dos planos deve ser realizado pelas Unidades, no que couber, no sistema e/ou conjunto de planilhas eletrônicas, conforme definido pela Diretoria de Planejamento.

**§ 2º** A participação nas ações de colaboração formalmente identificadas no Plano de Diretrizes da Presidência será computada, também, no resultado da unidade colaboradora.

**§ 3º** A Diretoria de Planejamento disponibilizará periodicamente à Presidência os resultados alcançados pelas áreas do Tribunal de Contas.

**Art. 4º** O Plano de Diretrizes da Presidência e os Planos Diretores serão revistos a qualquer tempo no decorrer do exercício, caso haja superveniência de fato que justifique a necessidade de ajustes.

**Art. 5º** Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**PUBLIQUE-SE, CIENTIFIQUE-SE e CUMPRA-SE.**

**GABINETE DA PRESIDÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE GOIÁS**, em Goiânia, aos 14 dias de fevereiro de 2017.

Conselheiro Kennedy Trindade  
**Presidente**

(Portaria publicada no Diário Eletrônico de Contas do dia 17/02/2017)

# Sumário

---

Apresentação .....	6
Metodologia.....	7
Objetivos Estratégicos para 2017/2018.....	11
Iniciativas Táticas para 2017/2018 .....	12
Plano de Diretrizes 2017/2018 .....	13
Considerações Finais .....	15
Glossário .....	16

# Apresentação

O Sistema de Planejamento e Gestão do TCE-GO, instituído por meio da Resolução Administrativa 05/2016, consiste em um conjunto de práticas gerenciais, em especial planos institucionais, voltados para a obtenção de resultados, com base no estabelecimento, na execução e no acompanhamento de metas e ações que impulsionem o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro do TCE-GO.

É importante salientar que nos planos institucionais estão alocadas ações de curto, médio e longo prazo, e que estes traduzem os níveis estratégico, tático e operacional do sistema, conforme figura abaixo:



Figura 1 – Níveis do Sistema de Planejamento e Gestão – TCE-GO

Este Anexo trata do Plano de Diretrizes da Presidência para o período de abril de 2017 a março de 2019, o qual, aliado com o Plano de Fiscalização, traduz o nível tático do sistema de Planejamento e Gestão do TCE-GO.

O Plano de Diretrizes do TCE-GO é o instrumento tático de alinhamento institucional, que tem como função a orientação dos planos diretores no desdobramento dos objetivos do Plano Estratégico priorizados para 2017/2018, por meio de iniciativas que buscarão concretizá-los, cumprindo um papel fundamental na definição das prioridades e no direcionamento tático institucional.

Por tratar-se de instrumento fruto de uma construção coletiva, é necessário que todos trabalhem juntos na sua implementação, rumo a uma gestão que nos conduza a avançar ainda mais no processo de fortalecimento do ambiente institucional.

# Metodologia

Para o biênio 2017/2018, todas as ações compiladas para compor os planos institucionais deverão ter como direcionador os critérios dispostos no Marco de Medição de Desempenho - MMD-TC, ferramenta de avaliação de desempenho para os Tribunais de Contas. Tal fato possibilita aos planos, além do alinhamento com padrões internacionais, a adequação às peculiaridades do nosso modelo constitucional de controle externo.

Nesse sentido, a metodologia para elaboração do Plano de Diretrizes da Presidência 2017/2018 constituiu-se de 05 etapas:

- (i) Levantamento preliminar de ações junto às 09 unidades básicas vinculadas à Presidência;
- (ii) Alinhamento das ações propostas com o Plano Estratégico 2014-2020, considerando as demandas do MMD-TC;
- (iii) Agrupamento dos objetivos estratégicos, fruto das ações propostas, em Diretrizes;
- (iv) Definição das iniciativas estratégicas e indicadores do Plano de Diretrizes da Presidência.

No que se refere à primeira etapa, por meio de metodologia definida pela Diretoria de Planejamento, 09 unidades básicas foram consultadas, a saber: (i) Assessoria de Comunicação Social; (ii) Controle Interno; (iii) Diretoria de Planejamento; (iv) Gerência de Tecnologia da Informação; (v) Instituto Leopoldo de Bulhões; (vi) Ouvidoria; (vii) Secretaria Administrativa; (viii) Secretaria de Controle Externo e (ix) Secretaria Geral;

Como resultado do levantamento, foram obtidas 217 (duzentas e dezessete) ações, cuja distribuição está disposta no gráfico a seguir.

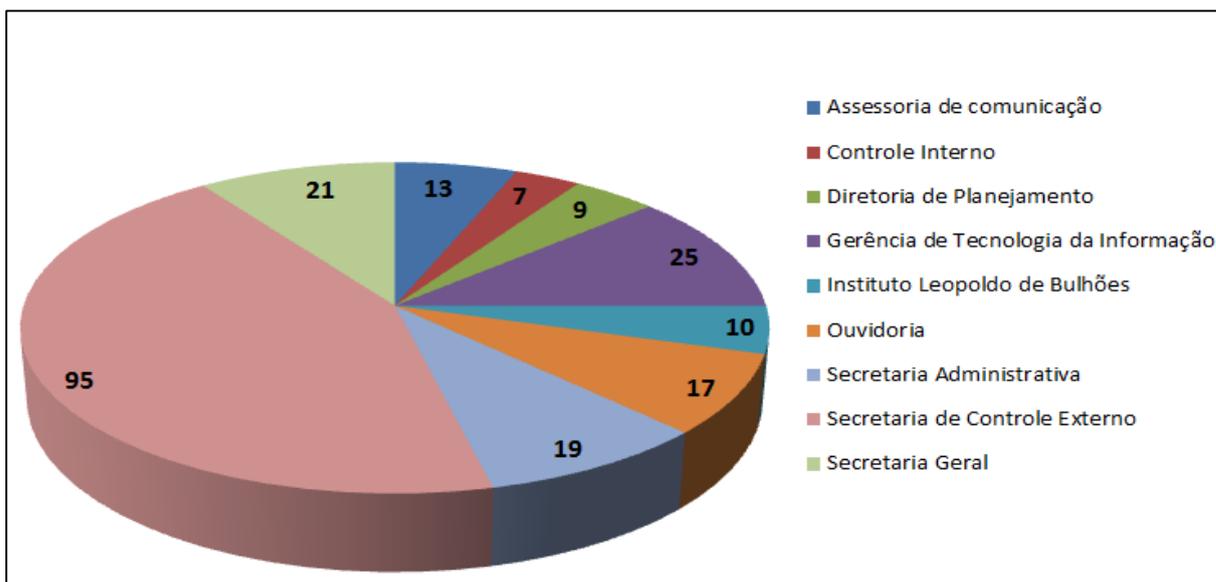


Figura 2 – Agrupamento de ações por unidade

A segunda etapa, representada pelo alinhamento das ações com o Plano Estratégico 2014-2020, considerando as demandas do MMD-TC, teve como resultado uma maior concentração de ações na perspectiva do Balanced Scorecard de “processos internos”, seguida de “pessoas e inovação” e “orçamento e logística”, conforme gráfico abaixo.

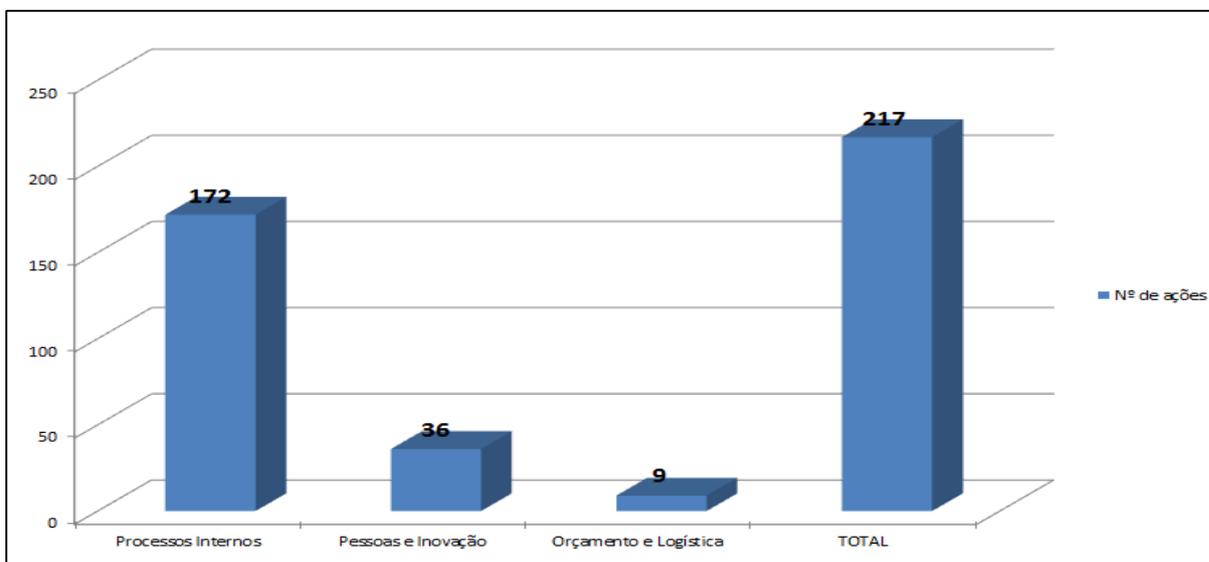


Figura 3 – Agrupamento de ações por perspectiva do BSC

Quando agrupadas as ações em objetivos estratégicos, o gráfico abaixo aponta uma seleção de 17 (dezessete) objetivos estratégicos dos 23 (vinte e três) constantes no Plano Estratégico 2014-2020. Sob essa ótica, observou-se uma maior concentração de ações nos objetivos relacionados à (i) ampliação do uso TI, (ii) aprimoramento de estrutura normativa, (iii) desenvolvimento de competências e (iv) melhoria da comunicação institucional e controle social.

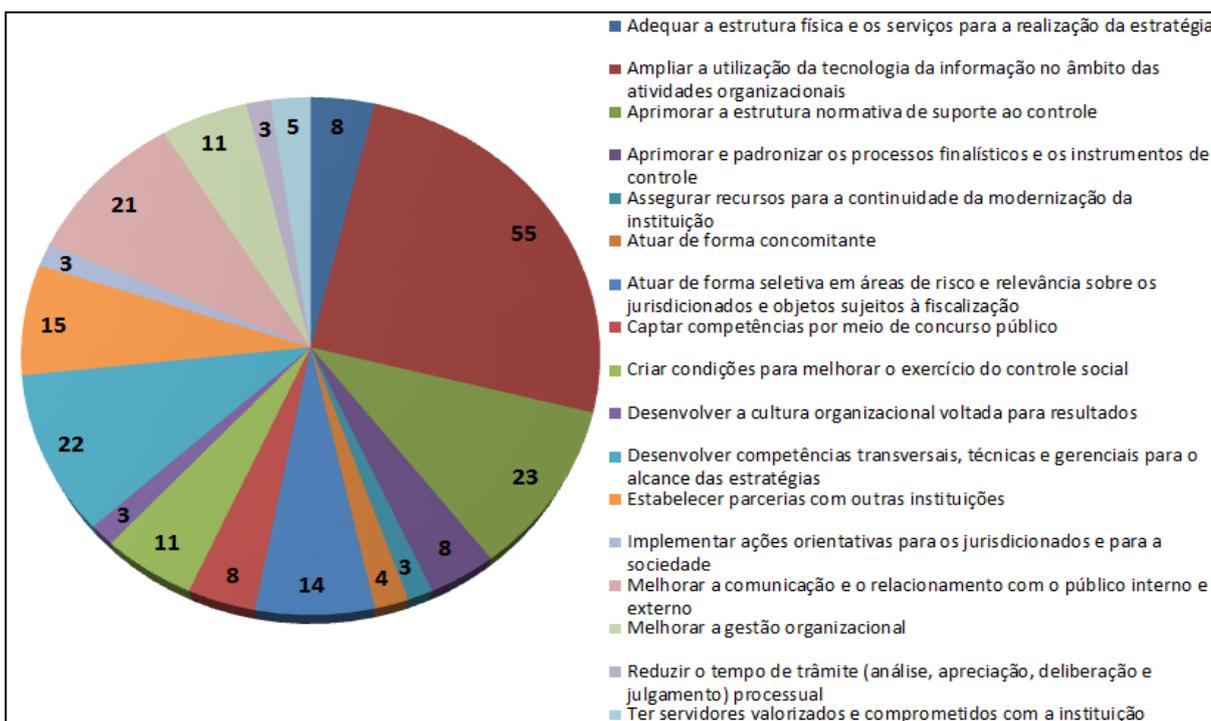


Figura 4 – Agrupamento de ações por objetivo estratégico

A terceira etapa foi constituída pelo agrupamento dos objetivos estratégicos, relativos às ações propostas, em Diretrizes. Tal medida resultou em 5 (cinco) diretrizes dispostas a seguir:

**Diretriz 1 – Implementação de medidas para o aumento do índice de desempenho do MMD-TC do TCE-GO**

**Diretriz 2 - Implementação de medidas para fortalecimento da atividade de controle externo;**

- “ Objetivo 02.01: Atuar de forma concomitante;
- “ Objetivo 02.02: Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância sobre os jurisdicionados e objetos sujeitos à fiscalização;
- “ Objetivo 02.03: Estabelecer parcerias com outras instituições.
- “ Objetivo 02.04: Aprimorar e padronizar os processos finalísticos e os instrumentos de controle;
- “ Objetivo 02.05: Reduzir o tempo de trâmite (análise, apreciação, deliberação e julgamento) processual.

**Diretriz 3 – Potencialização de iniciativas que pautem a transparência no âmbito do TCE-GO e fortaleçam o controle social;**

- “ Objetivo 03.01: Implementar ações orientativas para os jurisdicionados e a sociedade;
- “ Objetivo 03.02: Melhorar a comunicação e o relacionamento com o público interno e externo;
- “ Objetivo 03.03: Criar condições para melhorar o exercício do controle social.

**Diretriz 4 – Promoção do aperfeiçoamento estrutural, normativo e tecnológico do TCE-GO;**

- “ Objetivo 04.01: Assegurar os recursos para a continuidade da modernização da instituição;
- “ Objetivo 04.02: Aprimorar a estrutura normativa de suporte ao controle;
- “ Objetivo 04.03: Ampliar a utilização da tecnologia da informação no âmbito das atividades organizacionais.

**Diretriz 5 – Institucionalização de práticas de excelência com foco na melhoria da gestão organizacional e no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para resultados.**

- “ Objetivo 05.01: Captar competências por meio de concurso público;
- “ Objetivo 05.02: Desenvolver competências transversais, técnicas e gerenciais para o alcance das estratégias;
- “ Objetivo 05.03: Ter servidores valorizados e comprometidos com a instituição;
- “ Objetivo 05.04: Melhorar a gestão organizacional;
- “ Objetivo 05.05: Desenvolver a cultura organizacional orientada para resultados;

A quarta etapa resultou nas iniciativas táticas e nos indicadores contidos neste plano.

Por fim, ressalta-se que o Plano de Diretrizes da Presidência foi fruto de um processo colaborativo envolvendo a participação de diversas unidades organizacionais, sinalizando o comprometimento e empenho de todos os membros, gestores e servidores em relação ao direcionamento e planejamento institucional.

# Objetivos Estratégicos para 2017/2018

Considerando as diretrizes estabelecidas pela Presidência para 2017/2018 e as informações levantadas por meio do MMD-TC, foram estabelecidos e priorizados objetivos estratégicos (Foco Estratégico 2017/2018).

Cada um dos objetivos estratégicos priorizados contempla uma ou mais categorias de iniciativas que, por sua vez, são compostas de ações definidas pelos gestores. Os resultados positivos dessas ações definem o atingimento do Objetivo Estratégico.

A figura a seguir apresenta o Mapa Estratégico da instituição com os objetivos estratégicos que serão trabalhados. A priorização de alguns objetivos não significa que os demais não terão atuações específicas.

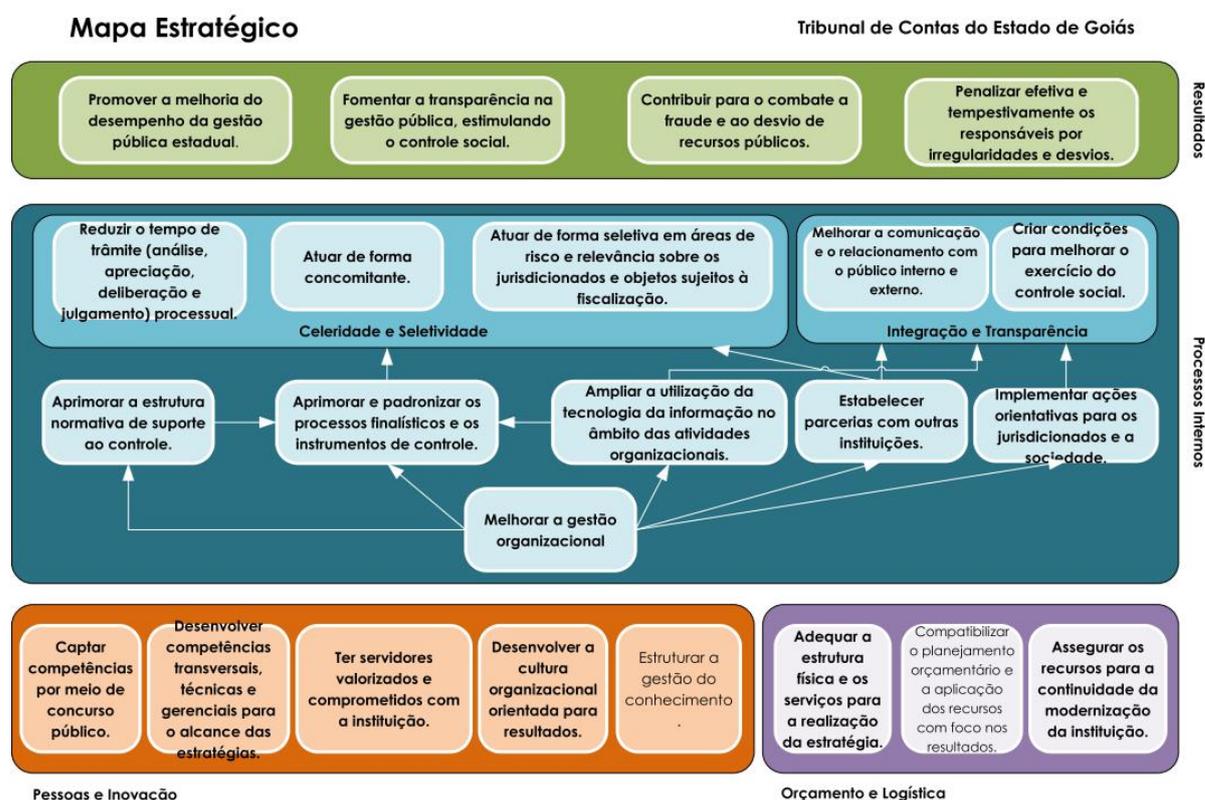


Figura 5. Foco Estratégico 2017

# Iniciativas Táticas para 2017/2018

---

As iniciativas táticas apresentadas a seguir representam o agrupamento de ações, definidas pelos gestores, que deverão ser implementadas a fim de que os objetivos estratégicos sejam alcançados.

<b>Código</b>	<b>Descrição</b>	<b>Responsável</b>
IT - A	Promover a revisão/elaboração de atos normativos internos do TCE-GO, utilizando como base as demandas originadas por meio do MMD-TC.	<b>SecGeral</b>
IT - B	Fomentar a ampliação do uso de serviços e infraestrutura de tecnologia da informação.	<b>GER-TI</b>
IT - C	Promover a elaboração/revisão e implementação dos processos de trabalho e controles demandados pelo MMD-TC.	<b>Dir-Plan</b>
IT - D	Promover parcerias institucionais objetivando o acesso aos dados de sistemas dos jurisdicionados, capacitação de servidores, etc.	<b>SecCEsterno</b>
IT - E	Promover ações referentes à comunicação institucional, com foco no estímulo ao controle social.	<b>AssCom</b>
IT - F	Fomentar a capacitação e o desenvolvimento de membros, servidores, jurisdicionados e controladores sociais.	<b>ILB</b>
IT - G	Assegurar os recursos financeiros, estruturais e de pessoal para o alcance de missão e visão do TCE-GO.	<b>Sec-Adm</b>
IT - H	Instituir indicadores de desempenho no âmbito do TCE-GO.	<b>Dir-Plan</b>
IT - I	Implantar Processo Eletrônico no âmbito do TCE-GO.	<b>GER-TI</b>
IT - J	Implantar a Gestão Documental no âmbito do TCE-GO.	<b>SecGeral</b>
IT - K	Desenvolver e implementar práticas institucionais de redução de estoque.	<b>SecGeral</b>
IT - L	Desenvolver e implementar efetivamente a sistemática de cumprimento de deliberações.	<b>SecCEsterno</b>

Quadro 1. Iniciativas Táticas 2017/2018

# Plano de Diretrizes 2017/2018

## 1. Da Perspectiva Resultados



Figura 6. Foco Perspectiva “Resultados” – 2017/2018

O foco estratégico, definido para 2017-2018, relaciona-se diretamente aos quatro objetivos da Perspectiva de Resultados apresentados, em negrito, na figura 6.

## 2. Das Diretrizes para 2017/2018

Este tópico apresenta as 5 diretrizes desenvolvidas para o biênio 2017/2018. Com exceção da Diretriz 1, que faz referência ao MMD-TC, as demais originaram-se das ações propostas pelas unidades vinculadas à Presidência para que os objetivos estratégicos constantes do Plano Estratégico fosse alcançados. As ações foram agrupadas em Iniciativas Táticas, que por sua vez, relacionam-se com uma Diretriz específica. As iniciativas táticas deverão ser realizadas por um responsável e unidades parceiras.

<b>Diretriz 1 - Implementação de medidas para o aumento do índice de desempenho do MMD-TC do TCE-GO.</b>		
<b>Relacionada a todos os objetivos</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
Índice de atendimento do MMD-TC	80%	Set/2017
<b>Responsável</b>		
Comissão do MMD-TC 2017/2018 – Portaria 054/2017		

<b>Diretriz 2 - Implementação de medidas para fortalecimento da atividade de controle externo.</b>		
<b>Objetivo 02.01 - Atuar de forma concomitante;</b>		
<b>Objetivo 02.02 - Atuar de forma seletiva em áreas de risco e relevância sobre os jurisdicionados e objetos sujeitos à fiscalização;</b>		
<b>Objetivo 02.03 - Estabelecer parcerias com outras instituições;</b>		
<b>Objetivo 02.04 - Aprimorar e padronizar os processos finalísticos e os instrumentos de controle.</b>		
<b>Objetivo 02.05: Reduzir o tempo de trâmite (análise, apreciação, deliberação e julgamento) processual.</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
Índice de atendimento da Diretriz 2	100%	Nov/2018
<b>Iniciativas Táticas</b>		<b>Responsável</b>
IT-D – Promover parcerias institucionais objetivando o acesso aos dados de sistemas dos jurisdicionados, capacitação de servidores, etc.		<b>SecCE externo</b>
IT-L – Desenvolver e implementar efetivamente a sistemática de cumprimento de deliberações.		<b>SecCE externo</b>

<b>Diretriz 3 - Potencialização de iniciativas que pautem a transparência no âmbito do TCE-GO e fortaleçam o controle social.</b>		
<b>Objetivo 03.01: Implementar ações orientativas para os jurisdicionados e a sociedade;</b>		
<b>Objetivo 03.02: Melhorar a comunicação e o relacionamento com o público interno e externo;</b>		
<b>Objetivo 03.03: Criar condições para melhorar o exercício do controle social.</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
Índice de atendimento da Diretriz 3	100%	Nov/2018
<b>Iniciativas Táticas</b>	<b>Responsável</b>	
IT-E – Promover ações referentes à comunicação institucional, com foco no estímulo ao controle social.	AssCom	

<b>Diretriz 4 - Promoção do aperfeiçoamento estrutural, normativo e tecnológico do TCE-GO.</b>		
<b>Objetivo 04.01: Assegurar os recursos para a continuidade da modernização da instituição;</b>		
<b>Objetivo 04.02: Aprimorar a estrutura normativa de suporte ao controle;</b>		
<b>Objetivo 04.03: Ampliar a utilização da tecnologia da informação no âmbito das atividades organizacionais.</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
Índice de atendimento da Diretriz 4	100%	Nov/2018
<b>Iniciativas Táticas</b>	<b>Responsável</b>	
IT-A – Promover a revisão/elaboração de atos normativos internos do TCE-GO, utilizando como base as demandas originadas por meio do MMD-TC.	SecGeral	
IT-B – Fomentar a ampliação do uso de serviços e infraestrutura de tecnologia da informação.	GER-TI	
IT-G – Assegurar os recursos financeiros, estruturais e de pessoal para o alcance de missão e visão do TCE-GO.	Sec-Adm	
IT-I – Implantar Processo Eletrônico no âmbito do TCE-GO	GER-TI	
IT-J – Implantar a Gestão Documental no âmbito do TCE-GO	SecGeral	

<b>Diretriz 5 - Institucionalização de práticas de excelência com foco na melhoria da gestão organizacional e no desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para resultados.</b>		
<b>Objetivo 05.01: Captar competências por meio de concurso público;</b>		
<b>Objetivo 05.02: Desenvolver competências transversais, técnicas e gerenciais para o alcance das estratégias;</b>		
<b>Objetivo 05.03: Ter servidores valorizados e comprometidos com a instituição;</b>		
<b>Objetivo 05.04: Melhorar a gestão organizacional;</b>		
<b>Objetivo 05.05: Desenvolver a cultura organizacional orientada para resultados;</b>		
<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Prazo</b>
Índice de atendimento da Diretriz 5	100%	Nov/2018
<b>Iniciativas Táticas</b>	<b>Responsável</b>	
IT-C – Promover a elaboração/revisão e implementação dos processos de trabalho e controles demandados pelo MMD-TC.	Dir-Plan	
IT-F – Fomentar a capacitação e o desenvolvimento de membros, servidores, jurisdicionados e controladores sociais.	ILB	
IT-H – Instituir indicadores de desempenho no âmbito do TCE-GO	Dir-Plan	
IT-J – Desenvolver e implementar práticas institucionais de redução de estoque	SecGeral	

# Considerações Finais

---

As diretrizes apresentadas neste documento são oriundas da Presidência e têm aplicação geral no TCE/GO. Em virtude de serem de caráter amplo, é imprescindível a definição de planos de execução com maior nível de detalhamento, facilitando os trabalhos que serão realizados por todos.

Desse modo, após a devida aprovação deste plano, deverão ser elaborados os **Planos Diretores que compreendam o biênio 2017/2018**. Tais instrumentos referem-se ao desdobramento das diretrizes da Presidência, possibilitando uma melhor visualização dos trabalhos a serem realizados, bem como um acompanhamento sistematizado dos resultados programados, observando eventuais correções.

Deverão ser elaborados na próxima etapa do Planejamento Estratégico (prazo definido na portaria de aprovação deste plano) os **Planos Diretores** das seguintes áreas:

- Secretaria de Controle Externo;
- Secretaria de Administração;
- Secretaria Geral;
- Instituto Leopoldo de Bulhões;
- Diretoria de Planejamento;
- Assessoria de Comunicação Social;
- Controle Interno;
- Ouvidoria; e
- Gerência de TI.

# Glossário

---

**Estratégia** é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua continuidade no longo prazo, selecionando os meios mais adequados para chegar aos objetivos. É, além disso, um processo de construção do futuro, aproveitando as competências fundamentais da empresa.

**Planejamento Estratégico** Processo mediante o qual a instituição estabelece sua identidade organizacional (Missão), analisa seu ambiente interno e externo, define o desejo da organização (Visão de Futuro), emite e desdobra diretrizes, elaborando planos de ação adequados às metas projetadas.

**Plano de Diretrizes** é o documento que relaciona as iniciativas de médio prazo, com prazos e metas, e é o elo entre o plano estratégico e os planos diretores.

**Plano Diretor** é o documento que demonstra as ações que serão realizadas no curto prazo pelas unidades da instituição. Deve estar alinhado ao Plano de Diretrizes e representa o máximo desdobramento da estratégia.

**Desdobramento** são iniciativas que permitem informar a outros níveis da instituição a estratégia em vigor e indicar como cada unidade irá contribuir para a consecução dos objetivos estratégicos.

**Desempenho** São resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos, que permitem avaliá-los e compará-los em relação a metas, padrões, referenciais pertinentes e a outros processos e produtos.

**BSC (Balanced Scorecard)** Abordagem para administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton, em 1992, que permite as organizações definirem sua visão e estratégias, traduzindo-as em ações. Busca alcançar o alinhamento entre o planejamento estratégico e as atividades operacionais da instituição.

**Mapa Estratégico** É uma representação visual da estratégia de uma organização, estruturado por meio de objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas do negócio, interligados por relação de causa e efeito.

**Diretrizes Organizacionais** É o conjunto de estratégias e políticas que a organização deve seguir, como, por exemplo, missão, visão, políticas e códigos de conduta.

**Perspectivas** Dimensões referentes ao negócio que representam os fatores-chave para uma visão ampliada da organização. Cada perspectiva engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam o que a organização pretende atingir, mediante o ponto de vista de cada público de interesse. Originalmente, a metodologia do BSC era composta das

perspectivas financeira, de clientes, de processos internos e de aprendizado e crescimento, as quais podem ser adaptadas conforme a peculiaridade de cada organização.

**Objetivo Estratégico** São os resultados que a organização pretende atingir. São objetivos globais, amplos e de longo prazo, tendo um horizonte temporal de até cinco ou dez anos, dependendo da natureza da organização e dos objetivos que ela pretende alcançar.

**Iniciativa Tática** Conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes entre o desempenho atual e as metas futuras.

**Indicadores** São dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos.

**Processo organizacional** Conjunto de recursos e atividades inter-relacionados que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas).

**Projeto** Conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos. Um projeto é temporário no sentido de que tem um início e fim definidos no tempo, e, por isso, um escopo e recursos definidos e no sentido de que não se trata de uma operação de rotina, mas um conjunto específico de operações destinadas a atingir um objetivo em particular.

**Plano de Ação** É o desdobramento da estratégia por meio de iniciativas que visam o alcance dos objetivos definidos no Mapa Estratégico.