

MANUAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ciclo 2026-2029

2026

2027

2028

2029



CORPO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

Conselheiro Flávio Esgaib Kayatt

VICE-PRESIDENTE

Conselheiro Iran Coelho das Neves

CORREGEDOR-GERAL

DIRETOR DA ESCOEX

Conselheiro Marcio Campos Monteiro

OUVIDOR

Conselheiro Osmar Domingues Jeronymo

CONSELHEIROS

Conselheiro Waldir Neves Barbosa

Conselheiro Ronaldo Chadid

Conselheiro Sérgio de Paula

CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

COORDENADOR

Leandro Lobo Ribeiro Pimentel

SUBCOORDENADORA

Patrícia Sarmento dos Santos

CONSELHEIRO SUBSTITUTO

Célio Lima de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

PROCURADOR-GERAL DE CONTAS

João Antônio de Oliveira Martins Júnior

PROCURADOR-GERAL ADJUNTO

Matheus Henrique Pleutim de Miranda

CORREGEDOR-GERAL

Procurador de Contas Substituto Joder Bessa e Silva

CORREGEDOR-GERAL SUBSTITUTO

Procurador de Contas Substituto Bryan Lucas Reichert Palmeira

ELABORAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Ariene Rezende do Carmo Castro

Anahi Loureiro de Almeida Philbois

Isabel Cristiane Loureiro de Almeida

Roberto Manvailer Munhoz

Judite Maria Grossl

PROJETO GRÁFICO

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO

Alexsandra Barbosa de Oliveira

Mayra Nemir Neves

Leandro Juliano Ledesma Fonseca

APRESENTAÇÃO

Cumprindo seu papel regimental, a Diretoria de Planejamento Estratégico (DPE) do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul (TCE-MS) desenvolveu metodologia analítica com o objetivo de produzir uma carta estratégica moderna, voltada para os pilares de inovação, comunicação e sustentabilidade.

Para definir os parâmetros do Planejamento Estratégico referente ao período de janeiro de 2026 à dezembro de 2029, o DPE realizou pesquisas com os públicos interno e externo, avaliou sua atuação com base no MMD-TCE e efetuou levantamento das iniciativas adotadas por todos os Tribunais de Contas do Brasil.

Deste modo, o Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul entra em seu 4º Ciclo de ações coordenadas, com objetivo principal de gerar valor público para a sociedade.

CONTEXTUALIZAÇÃO

A elaboração e o acompanhamento do Planejamento Estratégico (PE) do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE-MS) para o ciclo de quatro anos (vigência 2026-2029) são conduzidos pela Diretoria de Planejamento Estratégico.

METODOLOGIA

A partir da Resolução TCE/MS Nº 228, de outubro de 2024, que dispõe sobre a estrutura organizacional e competências dos setores que compõe o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul, ficou atribuída ao Departamento de Planejamento Estratégico a finalidade de contribuir para a modernização administrativa e a melhoria contínua da governança corporativa, da gestão, do desempenho institucional e do gerenciamento corporativo de riscos.

Deste modo, o setor tem como objetivo promover políticas de governança, coordenar o processo de planejamento estratégico, orientar o desdobramento do plano estratégico em ações, monitorar sua execução e avaliar os resultados alcançados.

Na sequência será realizada a capacitação das equipes de todos os setores, que possibilitará o estabelecimento dos objetivos, dos resultados esperados e das ações inerentes às suas áreas de atuação, com a finalidade de gerar o Plano Anual do Planejamento Estratégico, que será divulgado, monitorado e sempre que necessário revisitado e ajustado pelo DPE.

METODOLOGIA APLICADA

O processo de elaboração é orientado pelo **Guia SAI Strategic Management Handbook** (IDI/INTOSAI), uma referência internacional que visa fortalecer a capacidade de gestão estratégica de Entidades de Fiscalização Superior (SAI).

Etapas Iniciais e Alinhamento

Como etapa prévia, a alta gestão da instituição definiu o escopo do Planejamento Estratégico, estabelecendo o novo prazo de vigência de 4 anos e

aprovando a metodologia proposta. As fases para a elaboração deste documento foram, sequencialmente:

1. Avaliação da Situação Atual (Diagnóstico Factual)

Esta etapa constituiu a fundação factual do planejamento, permitindo ao TCE-MS obter conhecimento aprofundado de seu desempenho e posição institucional. O objetivo foi estabelecer uma **linha de base** para monitoramento e identificar as prioridades estratégicas.

A fase de avaliação abrangeu uma análise da situação interna e externa, empregando as seguintes ferramentas analíticas essenciais:

- **Quadro de Medição de Desempenho do TCE-MS (MMD-TC/QATC):**

É a ferramenta preferencial para a avaliação holística do desempenho. Baseado no *SAI PMF* e nas diretrizes da Atricon (QATC), o MMDTC utiliza seis domínios e 25 indicadores para identificar pontos fortes, fracos e suas causas raízes. A avaliação ocorre bienalmente e é certificada, sendo os resultados do ciclo de 2024 considerados neste planejamento.

- **Análise das Partes Interessadas (Stakeholders):**

Complementarmente ao MMDTC, coletou percepções cruciais sobre as opiniões, atitudes e expectativas dos públicos interno e externo em relação ao TCE-MS e seu papel.

- **Análise do Resultado MMD-TC (2024)**

A organização visual dos resultados da avaliação é feita a partir das perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) adaptado ao serviço público, classificando os indicadores nas perspectivas de Sociedade, Processos Internos, Aprendizado e Inovação, Orçamento e Sustentabilidade.

As avaliações de fragilidade identificam que o TCE-MS deve evoluir em:

- Processos Internos e Perspectiva da Sociedade (Finalidade Institucional);
- Gestão de Pessoas;
- Padronização e Controle de Qualidade de fiscalizações e auditorias;
- Acompanhamento e Monitoramento de Decisões.

2. Análise das Partes Interessadas (Relevância Institucional)

Para garantir que a Entidade de Fiscalização Superior (EFS) atue de forma eficaz e significativa, ela deve manter sua relevância perante seus *stakeholders*. Esta etapa visa analisar o que os principais interessados consideram ser o papel do TCE-MS e as expectativas específicas sobre seu trabalho.

- **Processo de Análise**

O processo de análise das partes interessadas envolveu três etapas:

1. **Identificação:** Mapeamento de indivíduos ou grupos (internos e externos) que podem afetar ou ser afetados pelas ações do TCE-MS.

2. **Mapeamento:** Classificação das partes interessadas com base na avaliação de seu poder e interesse em relação à instituição.

3. **Definição da Abordagem:** Determinação das estratégias de comunicação e engajamento mais adequadas para cada grupo mapeado.

- **Coleta de Opiniões**

A coleta das percepções dos *stakeholders* foi realizada por meio de uma abordagem híbrida:

1. **Entrevistas:** Conduzidas com as partes interessadas de maior impacto (ex: Presidente do TCE, Conselheiros, Procuradores do MPC etc.). As perguntas foram orientadas a entender a contribuição do TCE-MS, o uso de seus relatórios e as áreas de maior envolvimento futuro.

2. **Formulário Eletrônico:** Utilizado para os demais grupos, com instrumentos distintos para os públicos internos e externos, visando coletar opiniões de forma abrangente.

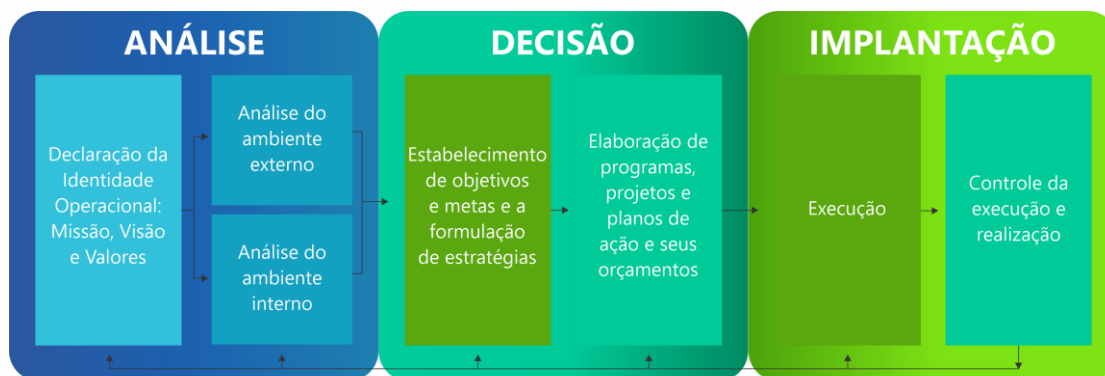


Figura 1 - Método Balanced Scorecard (BSC) (Autores: Robert S. Kaplan e David P. Norton)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2026-2029

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul comprometido com o controle externo da Administração Pública e a gestão dos recursos públicos em todo o território do MS apresenta esse Manual como ferramenta para a atuação institucional estratégica com foco nas demandas sociais e na geração de valor público.

Após 3 ciclos de planejamento estratégico e de um trabalho colaborativo envolvendo nossos servidores, gestores e parceiros institucionais, em um processo pautado pela escuta ativa e construção conjunta de soluções, ficou clara a necessidade de voltar nossa atuação para os pilares da inovação, comunicação e sustentabilidade.

É importante termos em mente que o papel do planejamento estratégico é orientar a atuação do Tribunal, de modo a garantir que nossos esforços estejam alinhados aos anseios e demandas da sociedade e as melhores práticas de governança pública.

Para tanto, devemos utilizar a inovação para impulsionar a modernização de nossos processos a fim de possibilitar a ampliação de nossas capacidades técnicas e de análise, envolvendo, sempre eu necessário a adoção de novas tecnologias.

Por seu turno, a sustentabilidade reforça o compromisso do TCE-MS com a preservação dos recursos naturais e a promoção de práticas de gestão responsáveis no âmbito interno e externo da instituição.

Enquanto a comunicação é o elemento estratégico voltado ao fortalecimento do diálogo com todos os agentes envolvidos na atuação do TCE-MS (servidores, colaboradores, gestores e cidadãos), com intuito de garantir a transparência e a acessibilidade das informações, de modo claro e objetivo, permitindo uma melhor compreensão sobre os resultados da nossa atuação na vida das pessoas.

Acreditamos que, com o engajamento de todos, será possível alcançar os objetivos traçados e consolidar o TCE-MS como referência em controle externo, por isso, convidamos a todos os servidores, jurisdicionados e cidadãos a conhecer esse documento e unirem-se a nós na construção de um futuro mais ético, eficiente e sustentável para a administração pública do Mato Grosso do Sul.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

VISÃO, MISSÃO E PILARES

A definição destes três elementos tem por finalidade direcionar as ações administrativas, operacionais internas, a fiscalização e a relação com os jurisdicionados, sociedade e outros agentes de controle externo.

VISÃO (2026-2029): Ser um Tribunal de Contas sustentável, acessível e colaborativo, que orienta e fiscaliza para gerar valor público e confiança na sociedade.

MISSÃO (2026-2029): Provocar transformações na gestão pública que resultem em impactos positivos e perceptíveis para os cidadãos, mediante o exercício do controle externo.

PILARES (2026-2029)

INOVAÇÃO – Tecnológica, Profissional e Processual

COMUNICAÇÃO – Sociedade, Gestores e Colaboradores

SUSTENTABILIDADE – Ambiental, Econômica e Social



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2026-2029

Os objetivos são as metas definidas com o intuito de orientar as ações e decisões da instituição, de modo a mitigar as fraquezas identificadas e assim oportunizar o alcance da Visão e Missão estabelecidas.

O TCE/MS elaborou 6 objetivos estratégicos para este ciclo, buscando aprofundar a análise de dados e garantir que suas ações tenham impacto significativo na gestão pública:

1. Fortalecer Competências Técnicas e Operacionais
2. Garantir Padronização e Qualidade dos Produtos e Serviços
3. Aprimorar Governança Interna e Gestão de Pessoas
4. Modernizar Infraestrutura Tecnológica e Gestão da Informação
5. Intensificar Comunicação Institucional e Relacionamento Externo
6. Focar em Atuação Estratégica e Preventiva



DESDOBRAMENTO ESTRATÉGICO

O desdobramento do Planejamento Estratégico é a fase em que as grandes diretrizes definidas pela alta gestão são traduzidas em ações concretas e metas mensuráveis para todos os níveis da instituição. É o elo que conecta a Visão de longo prazo à execução diária, garantindo que cada unidade e colaborador contribua para os resultados institucionais.

O desdobramento seguiu uma lógica hierárquica coerente, alinhando os objetivos de longo prazo (estratégicos) aos de curto prazo (operacionais):

- **Nível Institucional (Topo):** Define a estratégia macro (Objetivos Estratégicos e Indicadores Institucionais). No TCE-MS, isso é derivado do diagnóstico MMDTC/QATC e da Análise das Partes Interessadas.
- **Nível Tático (Intermediário):** Transforma os Objetivos Estratégicos em Metas e Resultados-Chave específicos para Diretorias e Secretarias. É aqui que ferramentas como o OKR (Objetivos e Resultados-Chave) e o BSC (Balanced Scorecard) foram aplicados para criar o mapa estratégico e os planos departamentais.
- **Nível Operacional (Base):** Converte as metas táticas em Planos de Ação, Projetos e Iniciativas que serão executados pelas equipes e indivíduos. Envolve a alocação de recursos e a definição de responsáveis e prazos.

PERSPECTIVA: APRENDIZADO E INOVAÇÃO

OBJETIVO 1

Fortalecer Competências Técnicas e Operacionais

Risco identificado: Inexperiência em auditoria financeira, fiscalização de contratos de TI, e previdência própria, despreparo para atuação orientada em Dados, baixa prática de disseminação interna de conhecimento.

Estratégia: Instituir programa contínuo de capacitação técnica e certificações específicas para membros e colaboradores, garantindo corpo técnico preparado para auditorias complexas e novas áreas de fiscalização.

Resultado esperado: Atender as demandas de prevenção à fraude e à corrupção, fortalecendo a Transparência nas contas públicas e auxiliando no desenvolvimento de políticas transversais capazes de gerar maior impacto social.

Resultados-Chave:

Implementar programa de capacitação contínua com pelo menos 80% de participação dos membros e colaboradores em 2026, chegando em 100% até 2029.

Concluir certificações específicas para 75% da equipe em 2026, chegando em 100% até 2029.

Implementar programa de compartilhamento de conhecimento resultante de atividades fomentadas em razão do TCE-MS com 100% do conhecimento compartilhado até 2029.

KPIs:

Medição de índice de aprovação e certificação dos colaboradores por área estratégica.

Medição de abrangência de novas áreas de fiscalização para verificação de preparo da equipe para atuação nos riscos identificados, contando com 50% de inovação nos riscos definidos no plano de fiscalização até 2029.

Medição de qualidade e complexidade dos relatórios resultados dos trabalhos.

OBJETIVO 2

Modernizar Infraestrutura Tecnológica e Gestão da Informação

Risco identificado: Sobrecarga de TI, despreparo para atuação baseada em dados, centralização da unidade de tecnologia, perda de oportunidade de inovação e dificuldade de modernização de processos e fluxos.

Estratégia: Ampliar a capacidade tecnológica e fortalecer a governança de dados, promovendo automação de processos, utilizando um conjunto de tecnologias, processos e ferramentas que transformam dados em informações para apoiar a tomada de decisões e fornecendo suporte eficiente às áreas finalísticas.

Resultado esperado: Definições de ações direcionadas para cada área finalística do Tribunal de Contas, capazes de agilizar os processos com assertividade a fim de gerar valor público.

Resultados-Chave:

Mapear os processos institucionais críticos em 2026.

Monitorar os processos institucionais críticos em 2027.

Automatizar 50% dos processos críticos até o final do ciclo.

Melhorar a governança de dados, com 100% das áreas tendo acesso a informações confiáveis até 2029.

Reduzir incidentes de TI em 30% e melhorar o tempo de resposta às solicitações até 2029.

KPIs:

Implantar a medição da taxa de automatização dos processos chaves até 2027.

Implantar a medição da qualidade e segurança dos Dados recebidos e utilizados na atuação do Tribunal de Contas até 2027.

Acompanhar a automatização dos processos chaves até 2029.

Acompanhar a verificação da qualidade e segurança dos dados até 2029.

Medição e acompanhamento do tempo médio de respostas das solicitações de correções e melhoria dos sistemas de TI até 2027.

PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS

OBJETIVO 3

Garantir Padronização e Qualidade dos Produtos e Serviços

Risco identificado: Despadronização dos produtos e serviços, não aplicação do controle de qualidade das fiscalizações, fragilidade na mensuração de impacto e aumento vertiginoso de demandas impulsionadas pelo desenvolvimento do Estado.

Estratégia: Desenvolver e implantar sistema de gestão da qualidade com padronização de indicadores de desempenho, assegurando uniformidade e rastreabilidade dos resultados.

Resultado esperado: Garantir agilidade na atuação do órgão e auxiliar os jurisdicionados a suprir demandas decorrentes do desenvolvimento dentro do Estado de MS.

Resultados-Chave:

Implementar sistema de gestão de fiscalizações até dezembro de 2026.

Implementar sistema de gestão e acompanhamento do impacto até dezembro de 2026.

Padronizar 100% dos processos críticos com checklists e protocolos até dezembro de 2029.

Implementar sistema de gestão da qualidade até dezembro de 2027.

Reduzir em 50% as não conformidades de qualidade/padrão de processos de trabalho até dezembro 2028.

KPIs:

Medição do índice de uso do sistema de padronização de processos e documentos.

Medição da taxa de conformidade detectadas nos processos internos para verificação da eliminação dos riscos.

Medição do tempo médio para conclusão de tramitação dos processos.

PERSPECTIVA: ORÇAMENTO E SUSTENTABILIDADE

OBJETIVO 4

Aprimorar Governança Interna e Gestão de Pessoas

Risco identificado: Processos gerenciais descentralizados, resistência a mudanças, baixa motivação, pouca interação entre os setores e deficiência na disseminação de conhecimento.

Estratégia: Consolidar políticas de governança e valorização de pessoas, com foco em liderança, engajamento e inovação, reduzindo resistências e fortalecendo a cultura organizacional.

Resultado esperado: Preparação profissional horizontal, garantia de disseminação de conhecimento, fortalecimento das ações institucionais com geração de resultados perceptíveis para a sociedade.

OKR:

Resultados-Chave:

Implementar programa de liderança e engajamento com adesão de 80 % da liderança até 2029.

Medir e acompanhar a taxa de sucesso de implantação dos projetos de modernização até 2029.

Promover ações de disseminação de conhecimento, com pelo menos 10 sessões de compartilhamento de boas práticas até dezembro de 2027.

KPIs:

Quantificação dos participantes que aderiram ao programa de capacitação de lideranças.

Medição do índice de engajamento dos colaboradores através de pesquisa anual de clima.

Medição da taxa de adesão a projetos de inovação por setor.

Quantificar as diversas ações de disseminação de conhecimento institucional.

PERSPECTIVA: VALOR E SOCIEDADE

OBJETIVO 5

Focar em Atuação Estratégica e Preventiva

Risco identificado: Pouca atuação estratégica, perda de oportunidade de inovação, não reconhecimento antecipado de situações de risco e ou oportunidade.

Estratégia: Ampliar a atuação concomitante e preventiva, com foco em governança e inovação, garantindo maior efetividade do controle externo e evitando desperdícios.

Resultado esperado: Ações baseadas em levantamentos estratégicos (estudos prévios, levantamento de dados, demandas e expectativas da sociedade), para o alcance de resultados perceptíveis para a sociedade e com reconhecimento da atuação institucional.

Resultados-Chave:

Implementar o monitoramento do alinhamento das ações de todas as áreas críticas com a estratégia institucional até o próximo semestre.

Realizar 3 estudos ou levantamentos estratégicos (relatório de risco institucional, relatório de impacto percebido na sociedade, relatório de verificação de assertividade nos projetos de inovação) por trimestre para antecipar riscos e oportunidades.

Medir e diminuir a quantidade de ações de fiscalização decorrentes de reação midiática em 25% ao longo do ciclo.

KPIs:

Monitorar os planos de ação das áreas críticas do TCE-MS durante todo o ciclo.

Quantificar as ações de atuação concomitantes e preventivas para superar os riscos identificados.

Medir a quantificação do benefício gerado pela atuação do Tribunal de Contas aumentando a percepção do valor institucional pela sociedade.

Quantificar as ações institucionais decorrentes do uso de dados estratégicos e análise de riscos.

OBJETIVO 6

Intensificar Comunicação Institucional e Relacionamento Externo

Risco identificado: Baixo reconhecimento pela sociedade, falha da estratégia de comunicação

Estratégia: Fortalecer canais de comunicação interna e externa, com linguagem assertiva, definida para cada público-alvo, de maneira clara e acessível, aproximando a sociedade, melhorando a imagem institucional e alinhando expectativas com a sociedade.

Resultado esperado: Atuação coligada, em linguagem uniforme entre as áreas do Tribunal de Contas, fortalecendo a imagem institucional e gerando cadeia de valores e resultados perceptíveis para a sociedade.

Resultados-Chave: Aumentar o reconhecimento da instituição em pesquisas externas em 20%.

Criar e fortalecer canais de comunicação interno e disseminação de conhecimento.

Melhorar a satisfação do público externo em 15%.

KPIs: Medição do índice de reconhecimento Institucional pela sociedade.

Medir ao acesso e adesão ao canal de comunicação interno.

Medição do alcance e engajamento nos canais externos de comunicação estratégica, com uso de linguagem assertiva para cada público-alvo (interseccionalidade) para gerar aproximação com a sociedade.