

Relatório Final do Planejamento Estratégico

*Da Burocracia à Autoridade Digital:
Um Legado de Inovação e Valor Público*

Ciclo
2021 - 2025

Departamento de Planejamento Estratégico - DPE

CORPO DELIBERATIVO

PRESIDENTE

Conselheiro Flávio Esgaib Kayatt

VICE-PRESIDENTE

Conselheiro Iran Coelho das Neves

CORREGEDOR-GERAL e DIRETOR-GERAL DA ESCOEX

Conselheiro Marcio Campos Monteiro

OUVIDOR

Conselheiro Osmar Domingues Jeronymo

CONSELHEIROS

Waldir Neves Barbosa

Ronaldo Chadid

Sérgio de Paula

CONSELHEIROS SUBSTITUTOS

COORDENADOR Leandro Lobo Ribeiro Pimentel

SUBCOORDENADORA Patrícia Sarmento dos Santos

Célio Lima de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO DE CONTAS

PROCURADOR-GERAL DE CONTAS

João Antônio de Oliveira Martins Júnior

PROCURADOR-GERAL ADJUNTO

Procurador de Contas Substituto 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

CHEFE

Ariene Rezende do Carmo Castro

EQUIPE

Anahi Philbois

Isabel Cristiane Loureiro de Almeida

Roberto Manvailer Munhoz

Judite Maria Grossl

PALAVRA DO PRESIDENTE



Ao encerrar o ciclo estratégico de 2021-2025, o Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul celebra mais do que o cumprimento de metas; comemoramos uma profunda transformação institucional. Abandonamos a imagem de um órgão meramente burocrático para nos consolidarmos como uma instituição orientadora, acessível e eminentemente digital. Este relatório detalha a jornada que nos permitiu não apenas fiscalizar com maior rigor e eficiência, mas também orientar e estar lado a lado com nossos jurisdicionados buscando ao

fim gerar valor público tangível para cada cidadão sul-mato-grossense.

Nossa visão foi audaciosa: ser um órgão de controle modelo, com governança, credibilidade e efetividade. Para isso, investimos em quatro pilares fundamentais: Inovação e Tecnologia, Controle e Sociedade, Relacionamento e Transparência, e Governança e Sustentabilidade. Acreditamos que o controle externo moderno exige uma proximidade real com o jurisdicionado. Por isso, transformamos a relação com os gestores públicos, deixando de ser um Tribunal que apenas aponta falhas para ser um parceiro na busca pela eficiência e pela legalidade.

Como símbolo máximo dessa nova fase de acolhimento e suporte técnico, inauguramos a "Sala dos Prefeitos" em nossa sede. Este espaço exclusivo foi criado para que os gestores dos 79 municípios do Estado tenham um ponto de apoio direto no TCE-MS, facilitando a realização de reuniões, a discussão de demandas específicas e, principalmente, o recebimento de orientações técnicas presenciais. Entendemos que, ao fortalecer a gestão municipal através do diálogo, quem ganha é a população, que passa a contar com serviços públicos mais transparentes e eficazes.

Mais do que modernizar processos, fortalecemos nosso compromisso com a sociedade. Implementamos ferramentas de inteligência artificial como o ChatTCE e revolucionamos a fiscalização com o sistema e-Sfinge, que hoje alcança todos os municípios do estado. Lançamos programas de impacto social profundo, como o de Garantia dos Direitos da Primeira Infância, e aprimoramos nossos canais de comunicação, o que nos rendeu o Selo Ouro de Transparência Pública. Internamente, reestruturamos nossa governança, eliminamos passivos históricos e promovemos uma cultura de meritocracia e produtividade.

As 75 ações estratégicas concluídas são o testemunho do empenho de nosso corpo técnico e da clareza de nosso propósito. Olhamos para o futuro, para o ciclo 2026-2029, com a certeza de que construímos uma base sólida. A nova fase, já em desenvolvimento, aprofundará nosso foco em gerar valor público, consolidando um legado de confiança e transformação na gestão pública de Mato Grosso do Sul.

INTRODUÇÃO

O Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul (TCE/MS) concluiu com êxito o ciclo do Planejamento Estratégico 2021-2025, publicado através da Resolução nº 151, de 6 de outubro de 2021, consolidando sua posição como referência em governança e gestão pública.

Este relatório final apresenta os resultados alcançados por meio da execução do Plano de Ação, que foi estruturado com base em quatro objetivos estratégicos:

1. Intensificar e melhorar o relacionamento com seu público (Sociedade, Servidores e Jurisdicionados) através de ações que otimizem a qualidade dos serviços prestados;
2. Aprimorar o controle da gestão e aplicação dos recursos públicos com foco na qualidade, eficiência e nos resultados das contratações e serviços prestados.
3. Fomentar práticas modernas de governança e gestão através de metodologias eficientes e do uso das soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação.
4. Capacitar e desenvolver competências pessoais, técnicas e gerenciais através da implantação do programa de capacitação e do processo de meritocracia.

Ao longo do ciclo foram monitoradas 81 ações, as quais estavam orientadas pelos valores institucionais definidos, a saber: transparência, ética, cooperação, competência, comprometimento, integridade e inovação, o que garantiu melhoria na efetividade, transparência, integridade e accountability dos entes jurisdicionados e, consequentemente trouxe diversos benefícios para a sociedade sul-mato-grossense.

TCE-MS Planejamento Estratégico Ciclo 2021-2025 <i>Da burocracia à autoridade digital: um legado de inovação e valor público.</i>		81 AÇÕES MONITORADAS	93% concluídas	7% canceladas
		2021-2022	30 ações concluídas	37% do ciclo finalizado
		2023-2024	39 ações concluídas	48,2% do ciclo finalizado
		2025	12 ações concluídas	93% do ciclo finalizado
		NOVO CICLO	2026-2029	Inovação Comunicação Sustentabilidade
	DESTAQUES e-Sfinge, ChatTCE, Programa Primeira Infância, TCE na Medida, APP Lowcode, Selo Ouro no Programa Nacional de Transparência Pública			

Sumário

ENTENDENDO O CICLO 2021-2025	6
IDENTIDADE ESTRATÉGICA.....	7
MAPA ESTRATÉGICO	8
RESULTADOS: CONSOLIDAÇÃO DE UM TRIBUNAL MODELO	9
1. Objetivo Estratégico 1 – Inovação e Tecnologia	9
1.1 E-Sfinge	9
1.2 Revolução na Comunicação Digital e Acessibilidade.....	9
1.3 ChatTCE	9
1.4 Fortalecimento da Infraestrutura e Segurança	10
1.5 Desenvolvimento Interno de APP	10
2. Objetivo Estratégico 2 – Controle e Sociedade	10
2.1 Programa pela Garantia dos Direitos da Primeira Infância	10
2.2 IEGM.....	10
2.3 Monitoramento de TAG's.....	11
2.4. Caráter Pedagógico.....	11
3. Objetivo Estratégico 3 – Relacionamento e Transparência	11
3.1. Modernização das Relações de Trabalho	11
3.2 Selo Ouro de Transparência	12
3.3 Canais de Comunicação Abertos e Eficientes	12
3.4. Capacitação Contínua.....	12
4. Objetivo Estratégico 4 – Governança e Sustentabilidade	12
4.1 Uma Nova Estrutura para Novos Desafios	12
4.2 Meritocracia e Produtividade como Pilares da Gestão de Pessoas.....	12
4.3 Eliminação do Passivo Processual.....	13
4.4 Auditoria Eletrônica.....	13
CONCLUSÕES.....	14
PROJEÇÃO DE FUTURO.....	15

ENTENDENDO O CICLO 2021-2025

LINHA DO TEMPO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TCE/MS



IDENTIDADE ESTRATÉGICA



Missão

Garantir a efetividade e a transparência da administração pública e promover a integridade e *accountability* como fundamentos da gestão dos recursos públicos em benefício da sociedade.

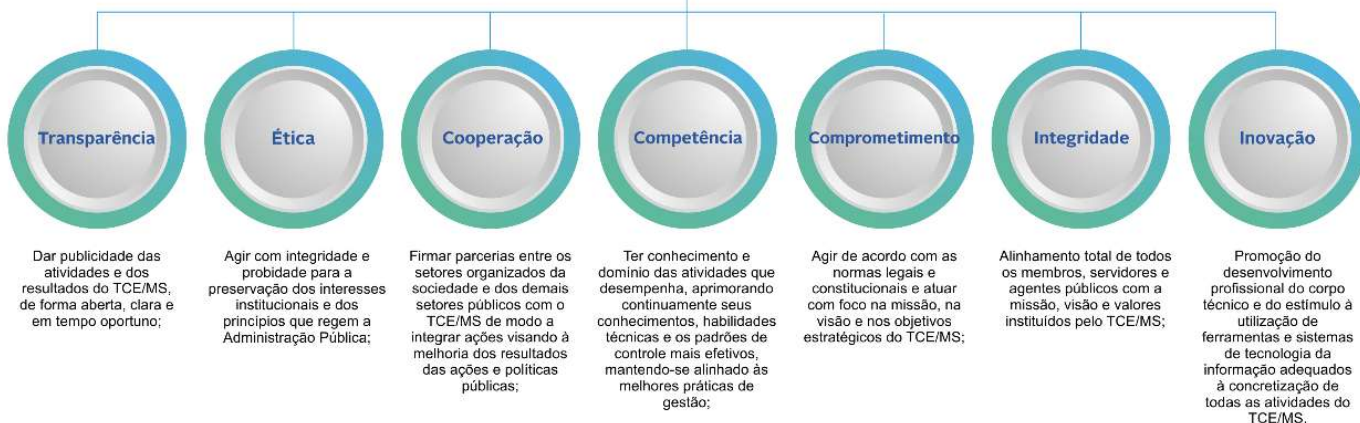


Visão

Ser órgão de controle modelo na gestão dos recursos públicos com governança, credibilidade, e efetividade de forma acessível à sociedade.



Valores



DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul

MAPA ESTRATÉGICO



DE CONTAS

Estado de Mato Grosso do Sul

RESULTADOS: CONSOLIDAÇÃO DE UM TRIBUNAL MODELO

O ciclo 2021-2025 foi marcado pela execução disciplinada de 75 ações estratégicas, que transformaram fundamentalmente a atuação do TCE-MS. A seguir, detalhamos os resultados mais impactantes, organizados de acordo com as quatro dimensões do planejamento, que serviram como bússola para nossa jornada de modernização.

1. Objetivo Estratégico 1 – Inovação e Tecnologia

O ganho de imagem mais imediato para o TCE-MS advém da mudança de postura de um órgão burocrático para uma instituição acessível e digital. A conclusão das ações neste eixo permitiu que a sociedade enxergasse o Tribunal não apenas como punitivo, mas como orientador e transparente.

1.1 E-Sfinge

O marco mais significativo desta dimensão foi o lançamento do **Sistema de Fiscalização Integrada de Gestão (e-Sfinge)** em 2025¹. Regulamentado pela Resolução TCE/MS nº 225/2024, o sistema representa um divisor de águas na forma como o controle é exercido, permitindo a análise de dados em larga escala e o monitoramento contínuo da gestão pública. A adesão total dos 79 municípios do estado em seu primeiro ano de operação atesta a relevância e a eficácia da ferramenta, que se tornou a espinha dorsal da fiscalização em Mato Grosso do Sul.

1.2 Revolução na Comunicação Digital e Acessibilidade

A imagem do TCE-MS foi modernizada através da reformulação completa de seus canais de interface com o cidadão, em especial com a reformulação do **Portal da Transparência e do Site do TCE-MS**, com o mapeamento dos serviços ofertados que garantiram que as informações cruciais fossem entregues com objetividade, culminando na obtenção do **Selo Ouro do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP)** em 2025. Isso confere uma chancela externa de credibilidade à imagem do TCE-MS.

Além disso, o **Monitoramento Ativo das mídias sociais e interações digitais** permitiu ao Tribunal reagir em tempo real às demandas da sociedade, ajustando sua comunicação para ser mais assertiva.

1.3 ChatTCE

O TCE-MS, em parceria com o TCU, implementou o **ChatTCE**, sua própria ferramenta de Inteligência Artificial Generativa. Lançado entre 2024 e 2025, o sistema otimiza desde a elaboração de relatórios e análises jurídicas até a automação de tarefas administrativas. Essa iniciativa não apenas posiciona o Tribunal na fronteira da inovação tecnológica, mas também libera o corpo técnico para se concentrar em atividades de maior complexidade e valor

¹ Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul. "Resolução TCE/MS nº 225, de 18 de setembro de 2024".

estratégico, ecoando as melhores práticas vistas em instituições de referência como o Tribunal de Contas da União (TCU)².

1.4 Fortalecimento da Infraestrutura e Segurança

Para sustentar esses avanços, foi executada uma modernização robusta da infraestrutura de TI. A renovação completa do Data Center, a implementação de uma nova **Política de Segurança da Informação (POSIC)** e a criação de uma sala de backup dedicada garantiram a estabilidade, a resiliência e a segurança dos dados institucionais. Essas ações foram cruciais para blindar o Tribunal contra ameaças cibernéticas e assegurar a continuidade das operações críticas de fiscalização.

1.5 Desenvolvimento Interno de APP

Com vistas a facilitar o processo de trabalho decorrente do acompanhamento do MMSTC/QATC no âmbito interno, os próprios auditores, independentemente da suporte direto de técnicos de TI, desenvolveu um aplicativo utilizando o software AppSheet¹ que utiliza abordagem Low-Code/No-Code (LCNC), permitindo alcançar os objetivos do projeto sem aumento custo e com garantia de flexibilidade e customização rápida, que foi reconhecido como boa prática e apresentado em evento da Atricon (LABCONTAS) em Florianópolis em 2024.

2. Objetivo Estratégico 2 – Controle e Sociedade

O TCE-MS transcendeu a fiscalização puramente contábil para se tornar um indutor de políticas públicas eficazes, com foco direto no bem-estar social. As ações desta dimensão fortaleceram o papel do Tribunal como guardião dos direitos dos cidadãos e produtor de conhecimento estratégico para o estado.

2.1 Programa pela Garantia dos Direitos da Primeira Infância

Um dos legados mais nobres deste ciclo foi a instituição do **Programa Integrado pela Garantia dos Direitos da Primeira Infância**, oficializado pela Resolução TCE/MS nº 185/2023³. Com um escopo que abrange áreas vitais como saúde, educação e proteção, o programa estabeleceu um novo paradigma de controle externo, voltado para a avaliação do impacto das políticas públicas na vida das crianças de 0 a 6 anos. A iniciativa posicionou o TCE-MS como um ator central na defesa dos direitos fundamentais e na construção de um futuro mais justo para as novas gerações.

2.2 IEGM

A aplicação do **Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEGM)** em todos os 79 municípios do estado consolidou o Tribunal como uma fonte de conhecimento estratégico. O IEGM funciona como um diagnóstico preciso da administração municipal em sete dimensões, incluindo saúde, educação, planejamento e meio ambiente. Os resultados gerados não apenas orientam a fiscalização do Tribunal, mas também fornecem aos próprios gestores e à sociedade um

² Tribunal de Contas da União. "Conheça o ChatTCU".

³ Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul. "Resolução TCE-MS nº 185, de 19 de abril de 2023".

panorama claro sobre as fragilidades e potencialidades de cada município, fomentando a melhoria contínua dos serviços públicos⁴.

2.3 Monitoramento de TAG's

O Tribunal fortaleceu sua imagem de efetividade ao aprimorar o monitoramento dos **Termos de Ajuste de Gestão (TAGs)**. Essa ferramenta permite que o TCE-MS não apenas aponte falhas, mas acompanhe ativamente a implementação das correções acordadas com os gestores. A conclusão do monitoramento dos TAGs firmados no período demonstrou à sociedade que a atuação do controle externo resulta em soluções concretas para problemas que afetam diretamente o dia a dia da população, como a melhoria de uma escola ou a regularização de um serviço de saúde.

2.4. Caráter Pedagógico

A imagem de orientador foi consolidada através da Escola de Contas (ESCOEX) ao emitir orientações cruciais sobre a Nova Lei de Licitações (NLL), as contribuições com a gestão durante a COVID-19, e do desenvolvimento de projetos como o “De olho no Controle”, onde promoveu a capacitação dos jurisdicionados e da sociedade.

Na mesma seara a Diretoria de Controle Externo, com sua expertise técnica, migrou sua atuação de conformidade formal, para avaliação de resultados e gestão de riscos, contribuindo de modo mais próximo com a municipalidade e a sociedade, além de fortalecer os sistemas de controle interno.

3. Objetivo Estratégico 3 – Relacionamento e Transparência

Reconhecendo que a legitimidade de um órgão de controle emana da confiança pública, o TCE-MS investiu na construção de um relacionamento sólido e transparente com a sociedade, os jurisdicionados e seu público interno. As ações desta dimensão transformaram a comunicação do Tribunal, tornando-a mais ágil, acessível e pedagógica.

3.1. Modernização das Relações de Trabalho

O TCE-MS modernizou sua imagem como empregador público, alinhando-se a tendências globais ao implementar o **Teletrabalho e programas de incentivo a Produtividade**, trazendo modernidade administrativa focada em entregas e não apenas em presença física.

Realizou ainda o cumprimento integral das fases legais impostas pelas modificações do e-Social, sendo referência nacional na implantação do sistema e controle de pessoas, além de ter reconhecido o cuidado destinado aos seus colaboradores pela instituição do Programa **TCE na medida**.

⁴ Rede Nacional de Indicadores Públicos. "IEGM Brasil".

3.2 Selo Ouro de Transparência

A conquista do Selo Ouro de Transparência Pública no âmbito do Programa Nacional de Transparência Pública (PNTP) em 2025 foi a coroação dos esforços do Tribunal para garantir o acesso pleno à informação⁵. Essa chancela externa, baseada em critérios rigorosos da Lei de Acesso à Informação (LAI) e da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), atesta que os portais do TCE-MS oferecem dados de forma clara, completa e tempestiva. A agilidade na publicidade das decisões, com a meta de divulgação em até 15 dias após o julgamento, foi um fator crucial para essa conquista, projetando uma imagem de celeridade e respeito ao cidadão.

3.3 Canais de Comunicação Abertos e Eficientes

A reformulação do Portal da Transparência e o aprimoramento do Portal da Ouvidoria foram fundamentais para estreitar os laços com a sociedade. O mapeamento completo dos serviços no site institucional e o monitoramento ativo das interações digitais permitiram ao TCE-MS ajustar sua comunicação para ser mais moderna, direta e responsiva, transformando a Ouvidoria em um canal efetivo para a participação cidadã na fiscalização dos recursos públicos.

3.4. Capacitação Contínua

A competência técnica, um dos valores nucleares do TCE-MS, foi reforçada através de Parcerias para mestrados (PROFIAP) e disseminação de conhecimentos, garantindo que a imagem do auditor do TCE-MS seja associada a alto nível intelectual e técnico.

4. Objetivo Estratégico 4 – Governança e Sustentabilidade

A excelência externa é reflexo da organização interna. Ciente disso, o TCE-MS dedicou o quarto pilar de seu planejamento ao fortalecimento de sua própria governança, à modernização de sua estrutura e à valorização de seu corpo técnico. As ações desta dimensão garantiram a sustentabilidade da transformação e a construção de uma cultura organizacional focada em eficiência e integridade.

4.1 Uma Nova Estrutura para Novos Desafios

A aprovação da **nova estrutura organizacional** pela Resolução TCE/MS nº 228/2024 foi um passo decisivo para alinhar o Tribunal aos seus objetivos estratégicos⁶. A reforma modernizou competências, otimizou fluxos de trabalho e instituiu a **Diretoria Extraordinária de Gestão Sustentável**, um órgão dedicado a integrar as melhores práticas ambientais, sociais e de governança (ESG) na cultura e nas operações do TCE-MS. Essa mudança reflete uma visão de futuro, onde a sustentabilidade é parte intrínseca da gestão.

4.2 Meritocracia e Produtividade como Pilares da Gestão de Pessoas

Com a Resolução TCE/MS nº 207/2024, o Tribunal institucionalizou o **Programa de Produtividade e a meritocracia** como vetores para a gestão de pessoas⁷. A iniciativa estabeleceu

⁵ Atricon. "TCE-MS recebe o Selo Ouro de Transparência Pública".

⁶ Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul. "Resolução TCE-MS n.º 228, de 10 de outubro de 2024".

⁷ Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul. "Resolução TCE-MS n.º 207, de 2024".

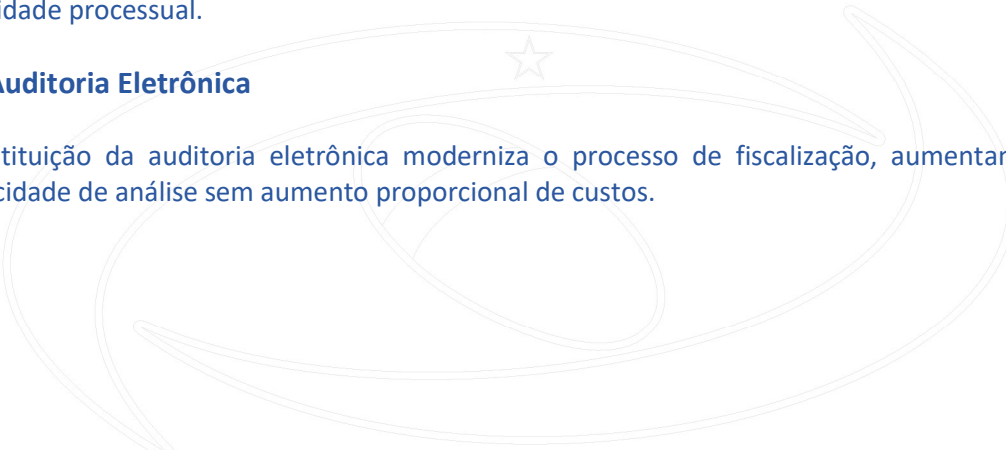
um sistema de avaliação de desempenho focado em entregas e resultados, alinhando os incentivos individuais aos objetivos estratégicos da instituição. Essa modernização das relações de trabalho, complementada pela regulamentação do teletrabalho, projetou uma imagem de modernidade administrativa e resultou em servidores mais engajados e produtivos.

4.3 Eliminação do Passivo Processual

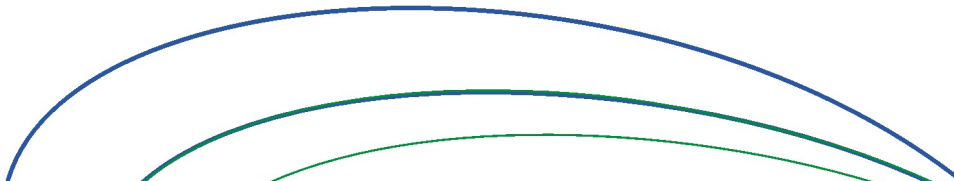
Um dos maiores símbolos da nova fase de eficiência do Tribunal foi **a eliminação completa do estoque de processos antigos (legado)**. Essa ação removeu um passivo histórico que comprometia a agilidade e a imagem do órgão, demonstrando um compromisso com a celeridade processual.

4.4 Auditoria Eletrônica

A instituição da auditoria eletrônica moderniza o processo de fiscalização, aumentando a capacidade de análise sem aumento proporcional de custos.



TRIBUNAL
DE CONTAS
Estado de Mato Grosso do Sul



CONCLUSÕES

O ciclo estratégico 2021-2025 do Tribunal de Contas de Mato Grosso do Sul se encerra com a convicção de um dever cumprido e a entrega de um legado de profunda transformação. A execução bem-sucedida de 75 das 81 ações planejadas permitiu ao TCE-MS transcender sua função tradicional, consolidando-se como uma **Autoridade Digital**, um **parceiro da boa gestão** e um **guardião do valor público**.

A transição de um órgão burocrático para uma instituição ágil, orientadora e transparente é o resultado mais emblemático deste período. Ganhos de eficiência, como a eliminação do passivo processual, e avanços tecnológicos, como a implementação do e-Sfinge e do ChatTCE, não foram fins em si mesmos, mas meios para alcançar um objetivo maior: gerar resultados perceptíveis e positivos para a sociedade sul-mato-grossense.

O reconhecimento externo, materializado pelo Selo Ouro de Transparência, e o impacto social de programas como o da Primeira Infância, demonstram que o caminho escolhido foi o correto. Internamente, a reestruturação da governança e a aposta na meritocracia e na sustentabilidade criaram as bases para um futuro ainda mais promissor.

Resta confirmado que o TCE-MS cumpriu sua missão estratégica com êxito e o encerramento deste ciclo não apenas entregou produtos (softwares, normas, relatórios), mas transformou a cultura organizacional agregando valores essenciais, como:

1. **Autoridade Digital:** Reconhecimento como uma entidade tecnologicamente avançada (Selo Ouro, IA, Data Center).
2. **Parceiro da Gestão:** A imagem de órgão meramente punitivo deu lugar à de um parceiro orientador (Escola de Contas, orientações NLL, IEGM).
3. **Transparência Real:** A sociedade tem, hoje, ferramentas efetivas para fiscalizar o fiscal (Portal do Cidadão, Transparência aprimorada).
4. **Eficiência Administrativa:** A eliminação do legado de processos e a adoção de meritocracia/produtividade mostram respeito ao dinheiro público gasto na manutenção do próprio Tribunal.

O encerramento deste ciclo marca o início de um novo período de planejamento estratégico (2026-2029), que buscará dar continuidade às boas práticas implementadas e enfrentar os desafios futuros com ainda mais excelência.

PROJEÇÃO DE FUTURO

Olhamos para o futuro com a experiência adquirida e a ambição renovada. O planejamento do **ciclo 2026-2029** já está em andamento e representa uma evolução natural da nossa jornada. A nova metodologia, baseada no **Guia de Gestão Estratégica da INTOSAI**, a organização mundial das entidades de fiscalização superior, eleva nosso padrão de planejamento a um novo patamar de excelência internacional [9].

Um dos pilares da nova fase é a **geração de "Valor Público"**, um conceito que norteará todas as nossas ações. Para garantir que nossa estratégia esteja alinhada às reais necessidades da população, realizamos uma ampla **consulta pública**, ouvindo stakeholders internos e externos. Suas contribuições foram essenciais para definir os novos pilares que guiarão o Tribunal: **Inovação, Comunicação e Sustentabilidade**.

O próximo ciclo aprofundará a atuação estratégica e preventiva, fortalecerá as competências técnicas e modernizará ainda mais a infraestrutura tecnológica e a gestão da informação. O TCE-MS reafirma seu compromisso com a sociedade, pronto para enfrentar os desafios do futuro e consolidar seu papel como um agente de transformação positiva na gestão pública do estado.

