



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

DGGM – DIRETORIA GERAL DE GESTÃO E MODERNIZAÇÃO  
APE - ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



RELATÓRIO DA PESQUISA SOBRE AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO E O PLANO DE DIRETRIZES 2012

Campo Grande – MS  
Novembro de 2011



**Missão:** Fiscalizar e julgar atos administrativo dos Poderes Municipais e Estadual e ações que envolvam a gestão das verbas públicas.

**Visão:** Ser conhecido e reconhecido como órgão indispensável na fiscalização e controle da gestão de verbas públicas.

#### **CORPO DELIBERATIVO**

**Presidente** Cícero Antônio de Souza

**Vice-Presidente** Iran Coelho das Neves

**Corregedor-Geral** Paulo Roberto Capiberibe Saldanha

**Conselheiros** José Ancelmo dos Santos  
José Ricardo Pereira Cabral  
Marisa Joaquina Serrano  
Waldir Neves Barbosa

#### **Diretoria Geral de Gestão e Modernização**

Diretor Parajara Moraes A. Junior

#### **Assessor de Planejamento Estratégico:**

Ricardo Ferreira Arruda

Marília Helena A. Sayd

Carlos Eduardo Abrão.



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

## SUMÁRIO

Capítulo 1 . Introdução.....	03
Capítulo 2 – Visão de Futuro.....	05
Capítulo 3 – Missão.....	08
Capítulo 4 – Sistema de Informação e Comunicação.....	10
Capítulo 5 – Análise Interna – Diagnóstico Anterior.....	12
Capítulo 6 – Análise Externa – Diagnóstico Anterior.....	14
Capítulo 7 – Análise Interna – Novo Diagnóstico.....	16
Capítulo 8 – Análise Externa – Novo Diagnóstico.....	18
Capítulo 9 – Sugestões.....	19

## Apêndice

Apêndice I - Lista de Tabelas.....	21
Apêndice II – Lista de Gráficos.....	21
Apêndice III – Referencias.....	20

<b>Minuta da Portaria.....</b>	<b>22</b>
<b>Plano de Diretrizes de 2012.....</b>	<b>24</b>



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

### Introdução

O Plano Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul – TCE/MS - para o período de 2010 a 2012, aprovado pela Resolução Administrativa N.º 105/2010, definiu a Visão de Futuro, a Missão, os Valores e os Objetivos Estratégicos.

Para atender aos Objetivos Estratégicos, aprovou-se a Portaria TC/MS ° 22/2011, que estabeleceu o Plano de Diretrizes para o exercício de 2011. Estabelecendo ações organizacionais que possibilitassem o alcance das prioridades institucionais.

Com o objetivo de elaborar o novo Plano de Diretrizes para o exercício de 2012 e preparar para o próximo ciclo de planejamento estratégico, 2013 a 2015, a Diretoria Geral de Modernização e Gestão, pela Assessoria de Planejamento Estratégico realizou uma pesquisa amostral não probabilística, com Conselheiros, Chefe de Gabinetes, Diretores Gerais, Diretores de Inspetorias e de Departamento, conforme quadro abaixo:

Tabela 1: Configuração final da amostra da pesquisa quantitativa

Ator entrevistado	Total de questionários aplicados	Total de questionário tabulados	%
Conselheiros	03		
Assessores	03		
Secretaria das Sessões	01		
Ouvidor	01		
Chefe de Gabinete	07		
Assessor da Auditoria	01		
Secretário Geral	01		
Chefe de Cartório	01		
Diretor Geral	02		
Diretor de Inspetoria	07		
Diretor de Departamento	05		
Total	32	20	62,50%

O questionário aplicado buscou, a partir da percepção dos pesquisados sobre a Visão de Futuro, a Missão, o Sistema de Informação e Comunicação, Análise Interna e Externa do diagnóstico anterior e nova Análise Interna e Externa do TCE/MS.

Do questionário, foi garantida a confidencialidade das respostas, uma vez que os respondentes não se identificaram no questionário.

A escala de autopercepção adotada na primeira parte - Avaliação do Planejamento Estratégico da Pesquisa – constituiu-se de cinco opções, com múltiplas escolhas, manifestando o grau de concordância do pesquisado com cada item apresentado. A cada ponto associou-se um valor numérico (1 a 5); recebeu menor valor; a discordância plena e o maior valor, a concordância plena,



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

de tal forma que as opiniões dos pesquisados foram traduzidas por frequências e médias ponderadas.

Os resultados foram agrupados em dois intervalos, segundo critérios definidos pela Assessoria de Planejamento Estratégico:

Satisfatório	Não satisfatório
a – Média do item igual ou superior a 4; e b – Mínimo de 80% dos pesquisados com opinião favorável sobre o item – pontos 4 ou 5 da escala de percepção.	a – Média do item inferior a 4; ou b – Menos de 80% dos pesquisados com opinião favorável sobre o item – pontos 4 ou 5 da escala de percepção.

A segunda parte, diagnóstico anterior da referida pesquisa, foi constituída pela graduação de 0 a 5, nas quais o pesquisado manifestava seu grau de concordância com cada item apresentado; se continua como ponto fraco, dava a pontuação máxima; caso na seja mais um ponto fraco, dava a menor pontuação; de tal forma que as opiniões dos pesquisados foram traduzidas por frequências e médias ponderadas.

Os resultados foram agrupados em dois intervalos, segundo critérios definidos pela Assessoria de Planejamento Estratégico:

Satisfatório	Não satisfatório
a – Média do item igual ou superior a 2; e b – Mínimo de 80% dos pesquisados com opinião favorável sobre o item – pontos 2 ou 3 ou 4 ou 5 da escala de percepção.	a – Média do item inferior a 2; ou b – Menos de 80% dos pesquisados com opinião favorável sobre o item – pontos 2 ou 3 ou 4 ou 5 da escala de percepção.

A partir das respostas para o novo diagnóstico, este foi parametrizado de forma geral e disponibilizado em conformidade com as perspectivas dos BSC – *Balanced Scorecard* e com Plano de Diretrizes de 2012.

### **Formação de Organização do Relatório**

O presente Relatório é composto, além do capítulo 1 – Introdução, por mais 8 capítulos divididos em:

Capítulo 2 – Visão de Futuro

Capítulo 3 - Missão

Capítulo 4 – Sistema de Informação e Comunicação

Capítulo 5 – Análise Interna – Diagnóstico Anterior

Capítulo 6 – Análise Externa – Diagnóstico Anterior

Capítulo 7 – Análise Interna – Novo Diagnóstico

Capítulo 8 – Análise Externa – Novo Diagnóstico.

Capítulo 9 - Sugestões



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

## CAPÍTULO 2

*“Não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir”.*  
*Peter Drucke*

### A VISÃO

A Visão organizacional, para Chiavenato e Sapiro (2009), é o sonho acalentado pelo TCE/MS. É a imagem futura com a qual se vê. De outra maneira, é a resposta para: **O que queremos ser?**

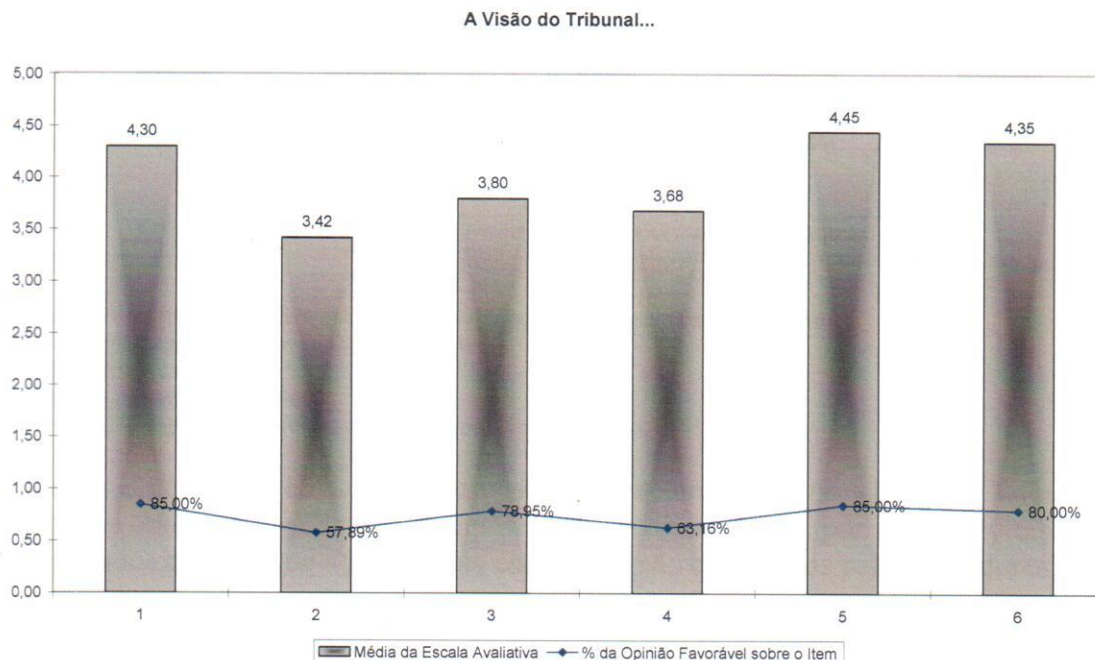
O Plano Estratégico, ciclo de 2010 a 2012, aprovado pela Resolução Administrativa N.º 105/2010, estabeleceu que a Visão de Futuro será:

*“Ser conhecido e reconhecido como órgão indispensável na fiscalização e controle da gestão de verbas públicas.”*

Com o intuito de se preparar para o próximo ciclo (2013 a 2016), Diretoria Geral de Modernização e Gestão, pela Assessoria de Planejamento Estratégico realizou a pesquisa, conforme o comentário no Capítulo 1 - Introdução, sobre a Visão de Futuro do Tribunal.

Quanto ao impacto que a **Visão** desperta sobre: direção, descoberta, destino, ser compartilhada, desafiadora e consistente com a missão e valores, observou-se, segundo pesquisa o seguinte:

Gráfico 1: Percepção sobre a Visão de Futuro do Tribunal.



- 1 - ... transmite uma noção de direção.
- 2 - ... anuncia uma noção de descoberta.
- 3 - ... apresenta uma noção de destino.
- 4 - ... é compartilhada e apoiada por todos.
- 5 - ... é desafiadora mas viável.



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

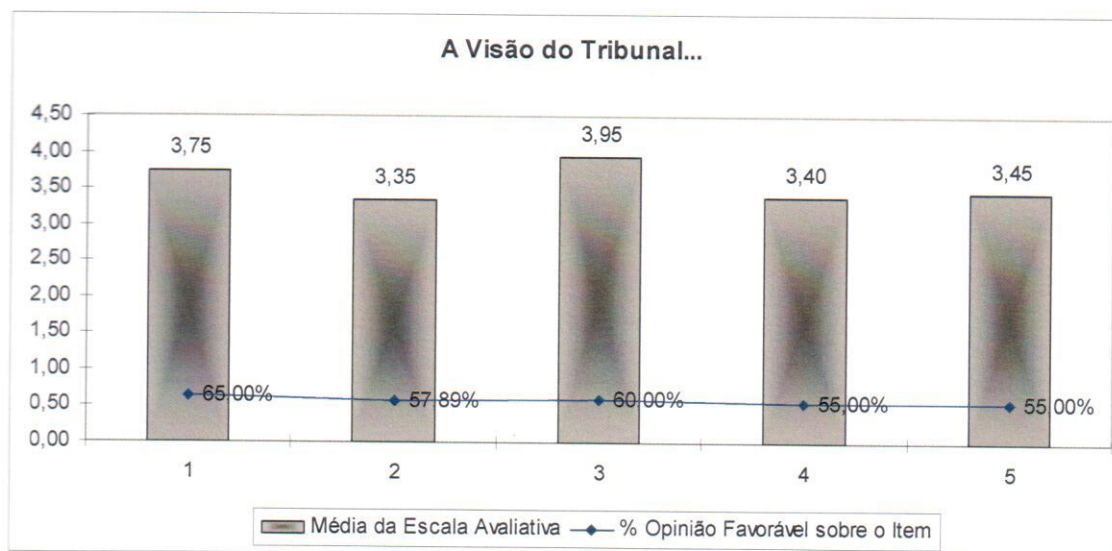
6 - ... é consistente com a missão e valores do Tribunal.

Entre os entrevistados, 85% afirmaram que a Visão do Tribunal transmite uma noção de direção; e o mesmo percentual apontou ser desafiadora, mas viável; ao passo que 80,00% disse ser consistente com a missão e valores do Tribunal. Confirma-se, assim, uma situação satisfatória.

Por outro lado, 57,59% dos entrevistados revelaram que Visão do Tribunal anuncia uma noção de descoberta; enquanto 78,95% disseram apresentar uma noção de destino; da mesma forma, 63,16% afirmaram ser compartilhada e apoiada por todos. Temos, portanto, uma situação não satisfatória.

Em relação à Visão do Tribunal, se: utiliza uma linguagem clara; é, com sua estratégia conhecida pelos servidores; é positiva e inovadora; agrega um aspecto emocional e, também com sua estratégia, é percebida pelos servidores no trabalho diário, a pesquisa revelou que:

Gráfico 2: Percepção dos entrevistados sobre a Visão do Tribunal



- 1 - ... utiliza uma linguagem clara que pode ser compreendida e disseminada por todos.
- 2 - ... e sua estratégia são conhecidas pelos servidores.
- 3 - ... é positiva e inovadora.
- 4 - ... agrega um aspecto emocional.
- 5 - ... e sua estratégia são percebidas pelos servidores no seu trabalho diário.

Segundo a pesquisa, 65% dos entrevistados revelaram que a Visão do Tribunal utiliza uma linguagem clara que pode ser compreendida e disseminada por todos, e, ainda, 57,89% dos entrevistados citaram que a visão e sua estratégia são conhecidas pelos servidores.

No que tange ao aspecto emocional, segundo 60% dos pesquisados, a Visão do Tribunal é positiva e inovadora; 55% declararam que agrega um aspecto emocional e o mesmo percentual indicaram que a Visão e sua estratégia são percebidas pelos servidores no trabalho diário. Apontando, assim, uma situação não satisfatória.

Nesse contexto, demonstra-se que a Visão do Tribunal apresenta certas peculiaridades: tem direção,



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

é consistência com a missão e valores e é desafiadora, mas falta a noção de descoberta e rumo; ou seja, uma ponte entre a direção a ser seguida e o que faz hoje.

No mesmo diapasão, a Visão do Tribunal não está representada totalmente numa linguagem fácil de ser compreendida com a consequência de não ser difundida pelos servidores no TCE. Deixa, também, de ser uma ação positiva e inovadora sem agregar o aspecto emocional e, por último, os servidores não vislumbram a visão no seu trabalho diário.

A partir da análise apresentada, identificam-se reais oportunidades na melhoria da linguagem utilizada na construção da nova Visão, para próximo ciclo do planejamento estratégico, com a recomendação de revê-la.





### Capítulo 3

**“Qual é o nosso negócio? ... A questão é que tão raramente perguntamos – ao menos de forma clara e direta – e tão raramente dedicamos um estudo e uma reflexão adequados que são talvez, a mais importante causa do fracasso dos negócios.”**

Peter Drucker

#### Missão

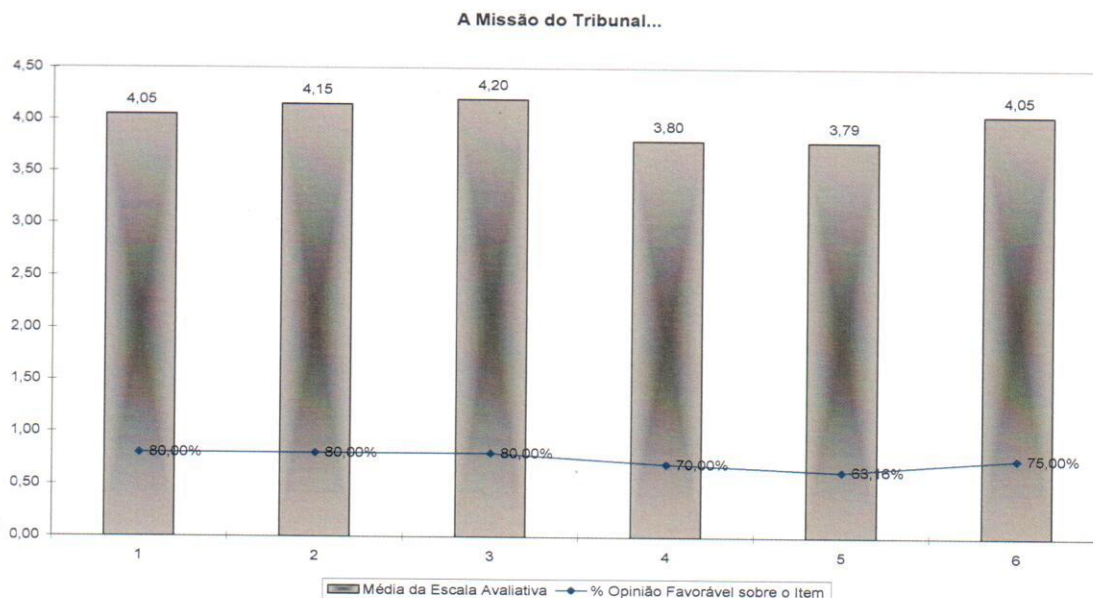
Para Oliveira, Djalma de Pinho Rebouça (2010), a Missão é o motivo central da existência do tribunal; de uma maneira mais ampla, envolvendo, inclusive, expectativas dos clientes externos, da alta administração e dos servidores. De outra maneira, é a resposta para: **Por que existimos?**

A Resolução Administrativa N.º 105/2010 aprovou o Plano Estratégico, ciclo de 2010 a 2012, estabelecendo que a Missão será:

*“Fiscalizar e julgar atos administrativos dos Poderes Municipais e Estadual, e ações que envolvam a gestão das verbas públicas.”*

Em relação à Missão do Tribunal, se: utiliza uma linguagem clara; apresenta a razão de ser e o seu público alvo; representa o que estamos fazendo; apresenta os valores; e, também, se é consistente com a visão e valores da Instituição, a pesquisa revelou:

Gráfico 3: Percepção dos entrevistados sobre a Missão do Tribunal.



- 1 - ... utiliza uma linguagem clara que pode ser compreendida e disseminada por todos.
- 2 - ... apresenta a razão de ser do Órgão.
- 3 - ... apresenta o seu público alvo.
- 4 - ... representa o que estamos fazendo hoje.
- 5 - ... apresenta os valores e crenças do Órgão.
- 6 - ... é consistente com a visão e valores do Órgão.



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

Segundo a pesquisa, 80% dos entrevistados revelaram que a Missão do Tribunal utiliza uma linguagem clara que pode se compreendida e disseminada por todos, e, ainda, o mesmo percentual apontou que apresenta a razão de ser do Órgão e seu público alvo.

Verificou-se, também, que 78% dos entrevistados opinaram sobre a Missão do Tribunal afirmaram que ela representa o que estamos fazendo hoje; 63,16% citaram que apresenta os valores e crenças do órgão e, por último, 75% revelaram que é consistente com a visão e valores do TCE/MS. Apontando uma situação não satisfatória.

Dessa maneira, a Missão do Tribunal apresenta dubiedade entre a linguagem claramente compreendida, mas não foca a essência da Instituição e, também, não é consistente com a visão e os valores do órgão.

Do mesmo rito de análise apresentada, identificam-se reais oportunidades na melhoria da linguagem utilizada na construção da nova Missão, para próximo ciclo do planejamento estratégico com a recomendação de revê-la.



## CAPÍTULO 4

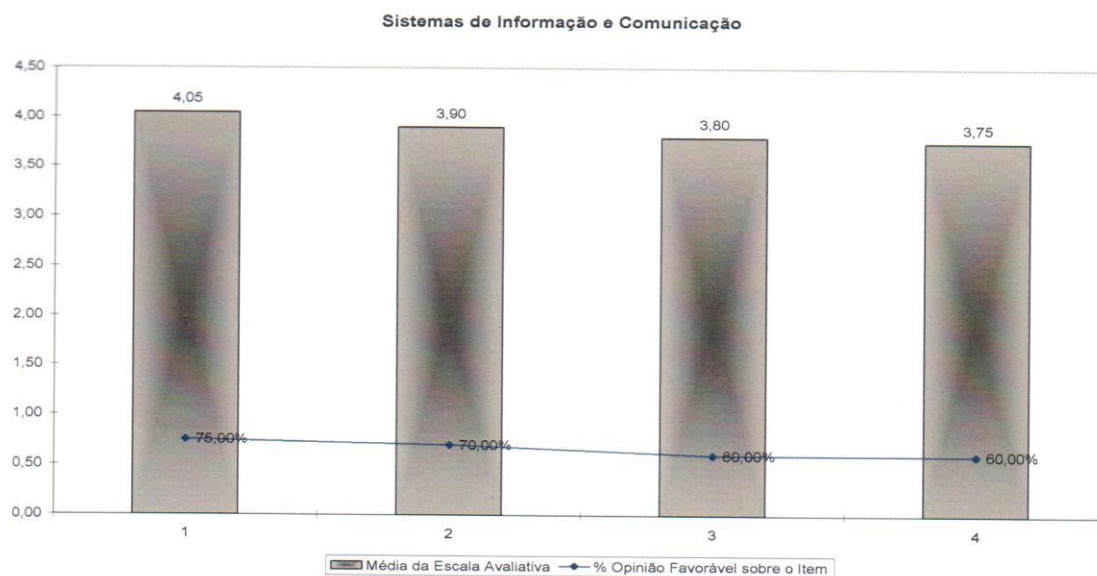
*“Quem define um problema, já o resolveu pela metade.”  
Julian Huxley*

### Sistema de Informação e Comunicação

Para Chiavenato e Sapiro, a informação está no início, no centro e no fim de tudo o que ocorre no tribunal.

Em relação ao sistema de informação e comunicação do tribunal, se é amplamente utilizado, se é demonstrado pelo mapa estratégico, se compreende e relaciona os objetivos de sua área com os objetivos do Tribunal e se é adequado, a pesquisa revelou que:

Gráfico 4: Percepção dos entrevistados em relação ao sistema de informação e comunicação



- 1 - Os sistemas de comunicação interna (Informativo, quadro de aviso, intranet, jornal e outros) são amplamente utilizados para a divulgação da visão, da missão, dos valores, estratégias, indicadores e ações.
- 2 - A estratégia do Tribunal é demonstrada pelo mapa estratégico.
- 3 - A visualização da estratégia possibilita a todos compreenderem e relacionarem os objetivos de sua área com os objetivos do Tribunal.
- 4 - Os sistemas de informação utilizados são adequados.

Entre os entrevistados, 75% declararam que os sistemas de comunicação interna são amplamente utilizados para a divulgação da visão, da missão, dos valores, das estratégias, indicadores e ações; 70% citaram que a estratégia do Tribunal é demonstrada pelo mapa estratégico.

Constatou-se, ainda, que 60% dos pesquisados afirmaram que a visualização da estratégia



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

possibilita a todos compreenderem e relacionarem os objetivos de sua área com os objetivos do Tribunal e o mesmo percentual apontou que os sistemas de informação utilizados são adequados. Temos, portanto, situação não satisfatória.

Dessa forma, temos uma situação inusitada em que cabe às informações e comunicações ampliar a divulgação da visão de futuro, a missão e os valores. Outro ponto importante é a necessidade de ampliar a propagação do mapa estratégico em todas as áreas do Tribunal, para que os servidores relacionem o seu trabalho com os objetivos do TCE/MS.

Por outro lado, a comunicação e visualização da Visão de futuro, a Missão, os Valores e o Mapa Estratégico deverão ser aprimoradas; para o próximo ano, sugere-se: inserir em todos os impressos (material gráfico) da Instituição, inserir no *site* do Tribunal, criar *Link* no *site* para o Planejamento Estratégico, inserir no Diário Oficial Eletrônico do TEC/MS, incluir na Galeria Histórica o Planejamento estratégico e confeccionar *Banner* e incorporar ao plenário o texto da Visão de Futuro, Missão e os Valores.



## Capítulo 5

*“Quando o estrategista erra, o soldado morre.”  
Lincoln*

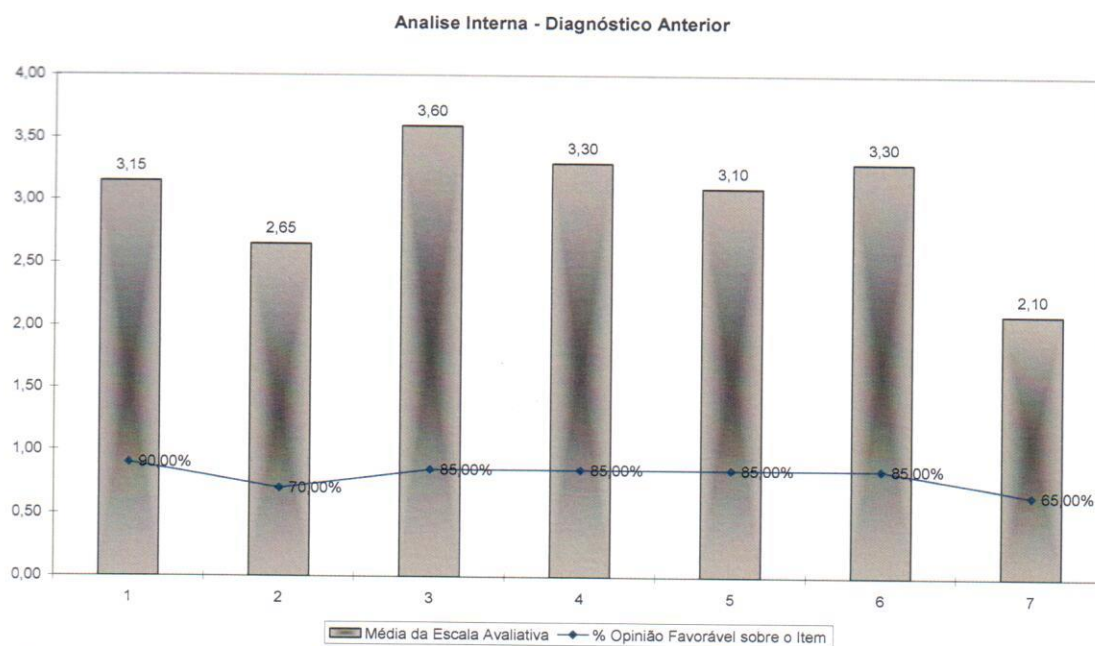
### Análise Interna – Diagnóstico Anterior

Na elaboração do Planejamento Estratégico, ciclo 2010/12, foram levantadas as fraquezas internas, com o foco no conhecimento que se tem da própria instituição.

Com intuito de realizar o processo inicial da revisão do Planejamento Estratégico, solicitou-se dos pesquisados uma revisão dos pontos fracos identificados na época da construção do primeiro Planejamento Estratégico.

Em relação a esses pontos fracos, a pesquisa revelou que:

Gráfico 5: Percepção dos entrevistados em relação à análise interna – diagnóstico anterior



- 1 - Deficiência na instrução processual;
- 2 - Comunicação insuficiente com a sociedade;
- 3 - Morosidade processual;
- 4 - Cultura de atuação preventiva incipiente;
- 5 - Planejamento e desenvolvimento organizacionais pouco amadurecidos;
- 6 - Políticas deficientes de lotação de servidores;
- 7 - Sistemas de informática insuficientes;

Segundo a pesquisa, 90% dos entrevistados revelaram que permanece a deficiência na instrução processual; 85% detectou que a morosidade processual continua; o mesmo percentual que não tem uma cultura de atuação preventiva; o mesmo percentual confirmou que o planejamento e



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

desenvolvimento organizacionais são pouco amadurecidos e que as políticas deficientes de lotação de servidores não se aprimoraram.

Por outro lado, 30% dos pesquisados apontaram leve melhora na comunicação com a sociedade e 35% revelaram que os sistemas de informática deixaram de ser insuficientes.



## Capítulo 6

**“Ninguém pode persuadir outra pessoa a mudar. Cada um de nós possui uma porta para a mudança, mas esta porta só pode ser aberta por dentro. Nós não podemos abrir a porta de outra pessoa, mesmo que utilizemos argumentos ou apelos emocionais”.**

Marlyn Ferguson

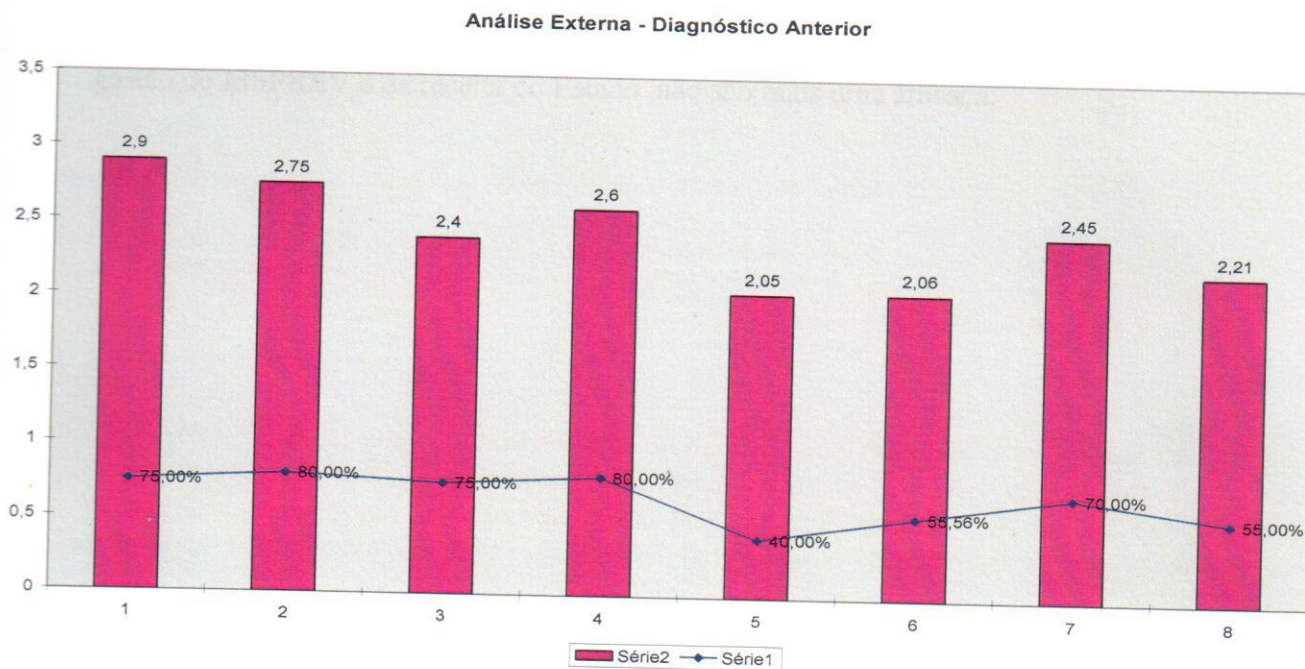
### Análise Externa – Diagnóstico Anterior

O ciclo do Planejamento Estratégico 2010/12, foi levantada as ameaças externas, com o foco de identificar situações ou fatores no ambiente externo que poderão dificultar o desempenho da missão pela instituição.

Com objetivo de realizar o processo inicial da revisão do Planejamento Estratégico, solicitou-se dos pesquisados uma revisão das ameaças externas identificadas na época da elaboração do primeiro plano.

Em relação às ameaças externas anteriormente identificadas, a pesquisa revelou que:

Gráfico 6: Percepção dos entrevistados em relação à análise externa – diagnóstico anterior



- 1- Descrédito da sociedade e do jurisdicionado quanto ao sistema de controle;
- 2 - Diversidade de plataformas de tecnologias de informação entre as unidades gestoras e necessidade de ordenação integrada de sistemas informacionais;



## Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

- 3 - Desconhecimento, por parte da sociedade, das ações e decisões do TCE/MS, e da própria existência da instituição;
- 4 - Não cumprimento dos mandados do Tribunal pelos jurisdicionados;
- 5 - Falta de independência devido à ausência de personalidade jurídica do TCE/MS;
- 6 - Diminuição do duodécimo devido à má gestão do MSPREV e da receita do Estado;
- 7 - Ações de competência do Tribunal que vêm sendo desenvolvidas por outros órgãos públicos;
- 8 - Projetos de lei visando à extinção dos Tribunais de Contas;

De acordo com a pesquisa, 80% dos entrevistados revelaram que permanece a diversidade de plataformas de tecnologias de informação entre as unidades gestoras e a necessidade de ordenação integrada de sistemas informacionais. O mesmo percentual apontou que não são cumpridos os mandados do Tribunal pelos jurisdicionados. Pelos critérios adotados no presente relatório esses dois tópicos são satisfatórios.

Constatou-se, ainda, que 75% dos pesquisados continuam sentindo o descrédito da sociedade e do jurisdicionado quanto ao sistema de controle; o mesmo percentual declarou que parte da sociedade desconhece as ações e decisões do TCE/MS e a própria existência da instituição. Já, 70% apontaram que as ações de competência do Tribunal vêm sendo desenvolvidas por outros órgãos públicos. Apesar de que os critérios adotados no presente relatório para esses tópicos não são satisfatórios, nota-se sua importância para o efetivo reconhecimento dos serviços prestados pelo TCE/MS.

Por outro lado, 60% dos pesquisados apontaram a falta de independência devido à ausência de personalidade jurídica do TCE/MS; 45% revelou conhecimento dos projetos de lei visam a extinção dos Tribunais de Contas e segundo 44,46 %, a diminuição do duodécimo devido à má gestão do MSPREV e da receita do Estado não são mais uma ameaça.





## Capítulo 7

**“A incerteza é o complemento do conhecimento.”**

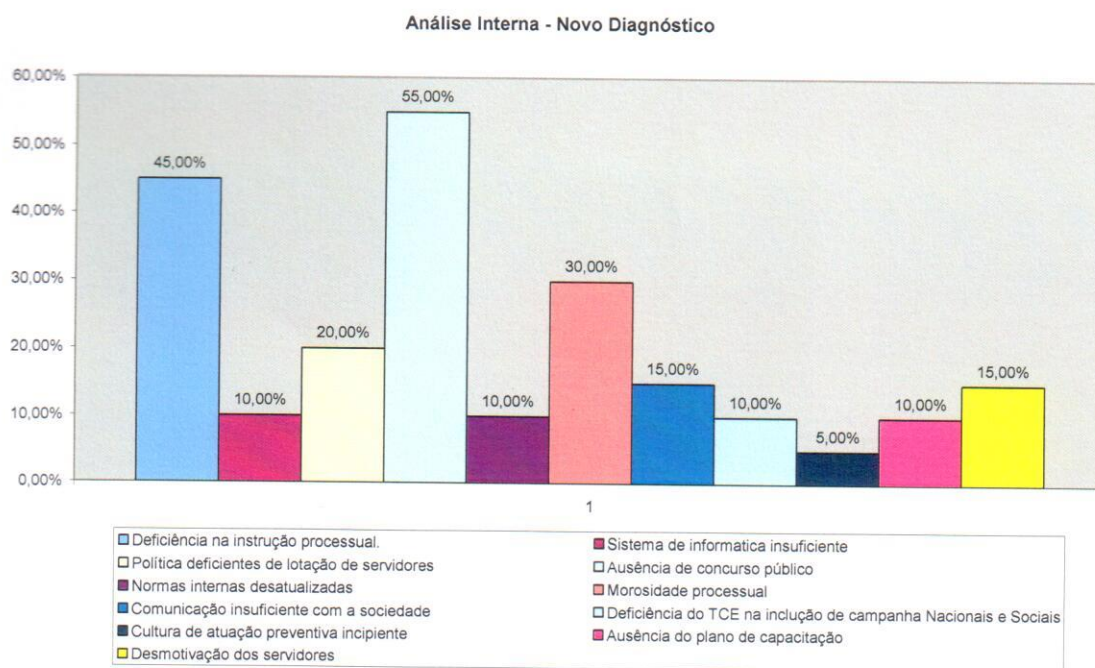
**Arrow**

### Análise Interna – Novo Diagnóstico

O novo diagnóstico da análise interna tem como objetivo elaborar o novo Plano de Diretrizes para o exercício de 2012 e já é uma ação para preparação do próximo ciclo de planejamento estratégico (2013 a 2015).

Em relação ao novo diagnóstico a pesquisa revelou que:

Gráfico 7: Percepção dos entrevistados em relação à análise interna – novo diagnóstico



Conforme pesquisa sobre o novo diagnóstico, 55% dos entrevistados apontaram ausência de concurso público; 45% revelaram que há deficiência na instrução processual; 30% indicou a morosidade processual; 20% mencionou a política deficiente de lotação de servidores e 15% demarcou a comunicação insuficiente com a sociedade como os principais pontos fracos da Instituição.

Não sendo menos importante como ponto fraco, 10,00% dos pesquisados citaram que o sistema de informática é insuficiente; o mesmo percentual apontou que a normas internas continuam desatualizadas e que o TCE/MS não participa de campanhas nacionais e sociais. O mesmo percentual citou a ausência de plano de capacitação; e, por último, 5% dos entrevistados indicaram que a atuação preventiva é incipiente.



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

Dessa forma, o novo diagnóstico apontou os mesmo problemas já detectados anteriormente; sendo, portanto, necessário que as mesmas deficiências sejam atacadas e que tenha mais ações para minimizar os seus efeitos.



## Capítulo 8

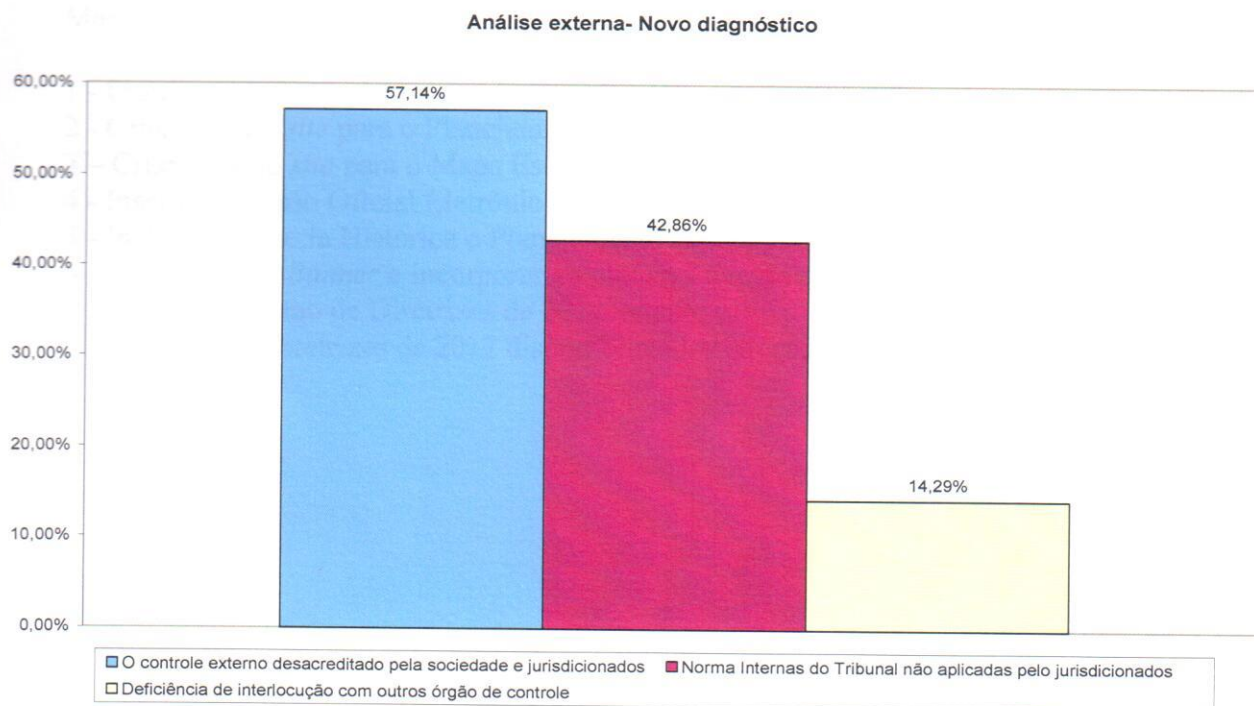
**“Todas as flores do futuro estão nas sementes de hoje.”  
Provérbio Chinês**

### **Análise Externa – Novo Diagnóstico**

A análise externa do novo diagnóstico tem como objetivo subsidiar a elaboração do novo Plano de Diretrizes para o exercício de 2012 e ser uma preparação do próximo ciclo de planejamento estratégico (2013 a 2015).

Sobre o novo diagnóstico, a pesquisa revelou que:

Gráfico 8: Percepção dos entrevistados em relação análise externa – novo diagnóstico



Segundo a pesquisa, 57,14% dos entrevistados revelaram que o controle externo encontra-se desacreditado pela sociedade e jurisdicionados; 42,86% apontou que as normas internas do Tribunal não são aplicadas pelos jurisdicionados e 14,29% citou que não existe interlocução com outros órgãos de controle.



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

## Capítulo 9

**“Quem não tem estímulo, quem não tem  
atualização, perderá até aquilo que tem de  
potencialidade.”  
Humberto Rohden**

### Sugestões

A partir da análise apresentada, identificam-se reais oportunidades de melhoria na construção de nova Visão, Missão e os Valores para próximo ciclo do planejamento estratégico com a recomendação de revê-los.

Por outro lado, a comunicação e a visualização da Visão de futuro, da Missão, dos Valores e do Mapa Estratégico deverão ser aprimoradas. Para o próximo ano, sugere-se:

- 1 - Inserir em todos os impressos (material gráfico) da Instituição;
- 2 - Criar *Link* no *site* para o Planejamento Estratégico;
- 3 - Criar *Link* no *site* para o Mapa Estratégico;
- 4 - Inserir no Diário Oficial Eletrônico do TEC/MS,
- 5 - Incluir na Galeria Histórica o Planejamento estratégico;
- 6 - Confeccionar *Banner* e incorporar ao plenário o texto da Visão de Futuro, Missão e os Valores;
- 7 - Aprovar o Plano de Diretrizes de 2012, anexo; e
- 8 - O Plano de Diretrizes de 2012 disponibilizados em cada unidade organizacional.



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

## Referencias

**Chiavenato**, Idalberto, Planejamento estratégico / Idalberto Chiavenato, Arão Sapiro. – 2ª ed. – Rio Janeiro : Elsevier, 2009.

**Oliveira**, Djalma de Pinho Rebouças de, Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas; 27. ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

TCU, Dicionário de Planejamento e Gestão - 2010



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

Apêndice I

Lista de Tabelas

Tabela 1: Configuração final da amostra da pesquisa quantitativa.....03

Apêndice II

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Percepção sobre a Visão de Futuro do Tribunal.....05  
Gráfico 2: Percepção dos entrevistados sobre a Visão do Tribunal.....06  
Gráfico 3: Percepção dos entrevistados sobre a Missão do Tribunal.....08  
Gráfico 4: Percepção dos entrevistados em relação ao sistema de informação e comunicação.....10  
Gráfico 5: Percepção dos entrevistados em relação à análise interna – diagnóstico anterior.....12  
Gráfico 6: Percepção dos entrevistados em relação à análise externa – diagnóstico anterior.....14  
Gráfico 7: Percepção dos entrevistados em relação à análise interna – novo diagnóstico.....16  
Gráfico 8: Percepção dos entrevistados em relação à análise externa – novo diagnóstico.....18

Apêndice III

Referencias.....20



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

PORTARIA TC/MS N. XX/2012

Aprova o Plano de Diretrizes do  
Tribunal de Contas do Estado de Mato  
Grosso do Sul para o ano de 2012.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL, no uso de suas atribuições legais conferidas pelo art. 22, inciso XXIII, da Resolução Normativa n. 57/2006; e

Considerando a necessidade de estabelecer ações organizacionais coordenadas que possibilitem o alcance das prioridades institucionais;

Considerando o disposto no parágrafo único do artigo 10 da Lei Estadual n. 3.877, de 31 de março de 2010;

Considerando o disposto no inciso IV do artigo 1º da Resolução Administrativa n. 105, de 01 de setembro de 2010, estabelece que:

Art. 1º Fica aprovado o Plano de Diretrizes do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul para o ano de 2012, na forma do Anexo I a esta Portaria.

Art. 2º Ficam aprovados, nos termos do Anexo II a esta Portaria, os valores das metas estabelecidas para o ano de 2012 no Plano de Diretrizes, bem como a determinação dos pesos dos indicadores que compõem o resultado institucional para fins do disposto da Resolução Administrativa nº 106, de 8 de dezembro de 2010.

§ 1º. Para efeito de apuração do Resultado do Tribunal de Contas, conforme previsto no inciso I do artigo 5º da Resolução Administrativa nº 106, de 8 de dezembro de 2010, considerar-se-ão, dentre os indicadores de desempenho constante do Plano de Diretrizes, apenas os seguintes:

- a) Indicador de desempenho do Julgamento de Processo (Objetivo Estratégico 1);
- b) Indicador de desempenho dos Pareceres Prévios Emitidos (Objetivo Estratégico 1);

Art. 3º As unidades organizacionais, que figuram como responsáveis por ações previstas no mencionado plano, devem promover, até o dia 16 de fevereiro de 2012, o desdobramento das ações em metas gerenciais no sistema informatizado de Gestão de Desempenho e Metas do TCE/MS.

§ 1º No desdobramento das ações devem ser fixados prazos de início e término para cada etapa, responsável – no âmbito da unidade – e, quando necessário, produto a ser entregue ou benefício esperado com a execução da ação.

§ 2º Na aplicação do parágrafo anterior, o estabelecimento de etapa que envolva a colaboração de outra unidade deve ser precedido de negociação e as etapas pactuadas devem constar dos desdobramentos das respectivas unidades colaboradoras.

Art. 4º Compete à Diretoria Geral de Gestão e Modernização promover o cômputo dos resultados



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

da instituição e das unidades gerenciais e, a disponibilização dos resultados apurados – parciais ou finais – no sistema GDM do TCE/MS.

Art. 5º O Plano de Diretrizes poderá ser revisto no decorrer do exercício, caso haja superveniência de fato que justifique a necessidade de ajustes.

Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

Objeto do  
processo

1.1. Temp.

1.2. Inteiro

1.2.1. Log

1.2.2. Pro

1.2.3. Pro





Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

PORTARIA-TCE Nº xxx, DE xx DE xxxx DE 2011

ANEXO I

PLANO DE DIRETRIZES- 2012 -

**Objetivos estratégicos da perspectiva “processos internos” priorizados**

**PROCESSOS INTERNOS**

Cumprir os prazos legais e regimentais na apreciação e julgamento dos processos

**Objetivo 1: Cumprir os prazos legais e regimentais na apreciação e julgamento dos processos.**

Indicadores de desempenho	Valor	Prazo
1.1. Tempo médio de apreciação de processo.	500 dias	Dez/2012
1.2. Índice de julgamento de processos.		
1.2.1. Legislativo	60%	Dez/2012
1.2.2. Fundo Municipal de Saúde	60%	Dez/2012
1.2.3. Fundeb	60%	Dez/2012
1.2.4. Outros processos	50%	Dez/2012
1.3. Índice de Parecer Prévio emitido	80%	Dez/2012
Ações	Resp.	Colab.
1.1. Cumprir prazos regimentais para instrução processual.	IGCE's, ICAP, AEAMA, Corpo Especial-Auditoria, MPC	Cartório / Protocolo
1.2. Cumprir prazos regimentais para julgamento dos processos.	Gab. Conselheiro	Secretaria Sessões

**Objetivos estratégicos da perspectiva “resultados” priorizados**

**RESULTADOS**

Tornar eficaz a fiscalização da gestão das verbas públicas



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

**Objetivo 2: Tornar eficaz a fiscalização da gestão das verbas públicas.**

Indicadores de desempenho	Valor	Prazo
2.1. Índice de fiscalização eletivas realizadas.	A definir	Dez/2012
2.2. Número de Relatório de auditoria operacional concluído.	2	Dez/2012
2.3. Índice de fiscalização do projeto "OBRAS EM FISCALIZAÇÃO"	6	Dez/2012
2.4. Índice de acompanhamentos de decisões do Tribunal de Contas	100%	Dez/2012
2.5. Índice de recuperação dos débitos e multas	A definir	Dez/2012
2.6. Índice de denúncias aproveitadas	A definir	Dez/2012
2.7. Índice de avaliação de controles internos realizados	A definir	Dez/2012
2.8. Número de títulos executórios encaminhados a PGE	A definir	Dez/2012
2.9. Número de parceria firmado para promover as ações de cobrança	A definir	Dez/2012
<b>Ações</b>	<b>Resp.</b>	<b>Colab.</b>
2.1. Integrar e intensificar o uso das informações dos sistemas SICOM, SICAP e LRF nas análises e planejamento das inspeções e auditorias.	IGCE's, ICAP, AEAMA, Corpo Especial-Auditoria	DGGM Ouvidoria
2.2. Implementar o projeto "OBRAS EM FISCALIZAÇÃO"	AEAMA	AssJurPres AssCom DGGM DGAI DGP DGTI ESCOEX
2.3. Promover e intensificar parcerias e acordos de cooperações técnicas.	DGGM	AssJurPres
2.4. Implementar o módulo de Balanço do sistema SICOM.	DGGM	IGCE's
2.5. Implantar o módulo de Folha de Pagamento do sistema SICOM.	ICAP	DGGM
2.6. Desenvolver e implantar o módulo de Concessões de Benefícios no SICAP.	ICAP	DGTI
2.7. Implantar novo sistema LRF – Transparência, para importação dos Anexos.	DGGM	IGCE's
2.8. Orientar a criação e o funcionamento do controle interno.	DGGM/ IGCE's	AssJurPres Gab Cons
2.9. Acompanhar as decisões do Tribunal de Contas.	Sec. Geral IGCE's	AssJurPres

**Objetivos estratégicos da perspectiva "processos internos" priorizados**

**PROCESSOS INTERNOS**

Uniformizar os entendimentos que envolvem a instrução processual



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

**Objetivo 3: Uniformizar os entendimentos e procedimentos que envolvem a instrução processual.**

Indicadores de desempenho	Valor	Prazo
3.1. Número de POP's - Procedimentos Operacionais Padrão implantados.	2	Dez/2012
3.2. Número de consolidações de súmulas do TCE/MS	A definir	Dez/2012
3.3. Índice de recorribilidade da decisão	A definir	Dez/2012
3.3. Índice de reforma interna da decisão	A definir	Dez/2012
Ações	Resp.	Colab.
3.1. Consolidar os instrumentos normativos, atualizando o conteúdo obrigatório das peças processuais.	DGI/Div. Normatiz.	AssJurPres. Gabinetes Corpo Especial-Auditoria MPC IGCE's, ICAP, AEAMA,
3.2. Elaborar e distribuir o MAPRO – Manual de Procedimentos Administrativos, estabelecendo os procedimentos operacionais padrão em toda fase da instrução processual, por tipo de peça processual.	DGI/Div. Normatiz.	Gabinetes Auditoria MPC IGCE's, ICAP, AEAMA,

**Objetivos estratégicos da perspectiva “processos internos” priorizados**

**PROCESSOS INTERNOS**

**Criar condições para possibilitar maior acessibilidade às deliberações do TCE/MS**

**Objetivo 4: Criar condições para possibilitar maior acessibilidade às deliberações do TCE/MS**

Indicadores de desempenho	Valor	Prazo
4.1. Implantar novos <i>links</i> de serviços e consultas do portal TCE.	100%	Dez/2012
4.2. Número de matérias publicado favoráveis sobre o Tribunal.	A definir	Dez/2012
Ações	Resp.	Colab.
4.1. Disponibilizar na <i>internet</i> os processos de Balanços Gerais de todos os Municípios de MS, retroativos ao exercício de 2005.	DGTI	DGI/Div. Normatiz
4.2. Melhorar a visualização, via internet, o acesso as decisões do TCE.	DGI/Div. Normatiz	DGTI
4.3. Disponibilizar na integra as decisões das Câmaras e Pleno após julgamento.	DGTI	Assessoria de Comunicação



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

4.4. Disponibilizar na <i>internet</i> o banco de dado de boas práticas identificadas nas inspeções e auditorias.	DGGM/ DGTI	DGP
4.5. Disponibiliza na <i>internet</i> o banco de idéias com vista de implementar melhoria para TCE.	DGGM DGTI	Assessoria de Comunicação

**Objetivos estratégicos da perspectiva “pessoas, inovação e crescimento” priorizados**

**APRENDIZADO, INOVAÇÃO e CRESCIMENTO**

**ELABORAR E IMPLEMENTAR SISTEMA DE GESTÃO DE PESSOAS**

**Objetivo 5: Elaborar e implementar sistema de gestão de pessoas**

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo</b>
5.1. Mapear competências	A definir	Dez/2012
5.2. Índice de gerentes que participaram de ações de desenvolvimento gerencial	A definir	Dez/2012
5.3. Nível de satisfação do servidor.	70 %	Dez 2012
5.4. Número de ações implementadas para redução do impacto ambiental	A Definir	Dez 2012
5.5. Índice de absenteísmo dos servidores	5 %	Dez/2012
5.6. Número de ações de solidariedade desenvolvidas pelo TCE.	2	Dez/2012
<b>Ações</b>	<b>Resp.</b>	<b>Colab.</b>
5.1. Identificar nível de aderência ao perfil de competência, para subsidiar planos de: - aproveitamento e recrutamento interno; - movimentação do servidor; e - treinamento e desenvolvimento.	DGAI/DGP DGGM	Gabinetes Auditoria MPC IGCE's, ICAP, AEAMA,
5.2. Melhorar a qualidade de vida do servidor	DGAI/DGP	
5.3. Elaborar plano de sustentabilidade ambiental focando, principalmente, na redução do consumo de papel, de economia de energia elétrica e água e de tratamento adequado dos resíduos sólidos e tóxicos do TCE/MS.	DGAI/ DGGM/ AEAMA	
5.4. Implantar o banco de talentos.	DGAI/DGP	
5.5. Incentivar os servidores a participarem nas ações de solidariedades.	DGAI/DGP	

**Objetivos estratégicos da perspectiva “pessoas, inovação e crescimento” priorizados**

**APRENDIZADO, INOVAÇÃO e CRESCIMENTO**



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

**IMPLEMENTAR POLÍTICAS E  
PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO  
DE PESSOAS**

**Objetivo 6: Implementar políticas e programas de capacitação de pessoas**

<b>Indicadores de desempenho</b>	<b>Valor</b>	<b>Prazo</b>
6.1. Número médio de horas de treinamento	A definir	A definir
6.2. Índice de servidores capacitados	A definir	A definir
6.3. Índice de satisfação dos servidores	70 %	Dez/2012
6.4. Índice de incremento de capacitações oferecidas aos servidores.	10%	Dez/2012
6.5. Índice de absentismo nas capacitações dos servidores	10%	Dez/2012
<b>Ações</b>	<b>Resp.</b>	<b>Colab.</b>
6.1. Elaborar plano de capacitação dos servidores.	DGAI/DGP	Todos os Gerentes
6.2. Realizar cursos de capacitação através de entidades conveniadas com a Escoex.	ESCOEX	DGAI/DGP
6.3. Realizar treinamento nas tarefas de rotina dos processos de trabalho.	Todos os gerentes	ESCOEX



Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul

## Objetivos estratégicos da perspectiva “processos internos” priorizados

### PROCESSOS INTERNOS

Incrementar ações de caráter preventivo e orientador junto aos jurisdicionados

#### Objetivo 7: Incrementar ações de caráter preventivo e orientador junto aos jurisdicionados

Indicadores de desempenho	Valor	Prazo
7.1. Número de eventos realizados.	5	Dez/2012
7.2. Índice de incremento de participantes capacitados pelos eventos realizados.	10 %	Dez/2012
7.3. Índice de incremento de capacitações oferecidas.	10 %	Dez/2012
7.4. Índice de satisfação dos capacitados.	70%	Dez/2012
7.5. Índice de parcerias estratégicas	A definir	Dez/2012
Ações	Resp.	Colab.
7.1. Elaborar plano de capacitação do jurisdicionado.	ESCOEX	DGGM
7.2. Realizar seminários e encontros técnicos para indução do administrador público a boas práticas de gestão.	ESCOEX	DGGM
7.3. Celebrar acordos de cooperação técnica, convênios e intercâmbios com outras entidades.	ESCOEX	DGGM

## Objetivos estratégicos da perspectiva “pessoas, inovação e crescimento” priorizados

### APRENDIZADO, INOVAÇÃO e CRESCIMENTO

MODERNIZAR A INFRA-ESTRUTURA DE TI (SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS E SERVIÇOS)

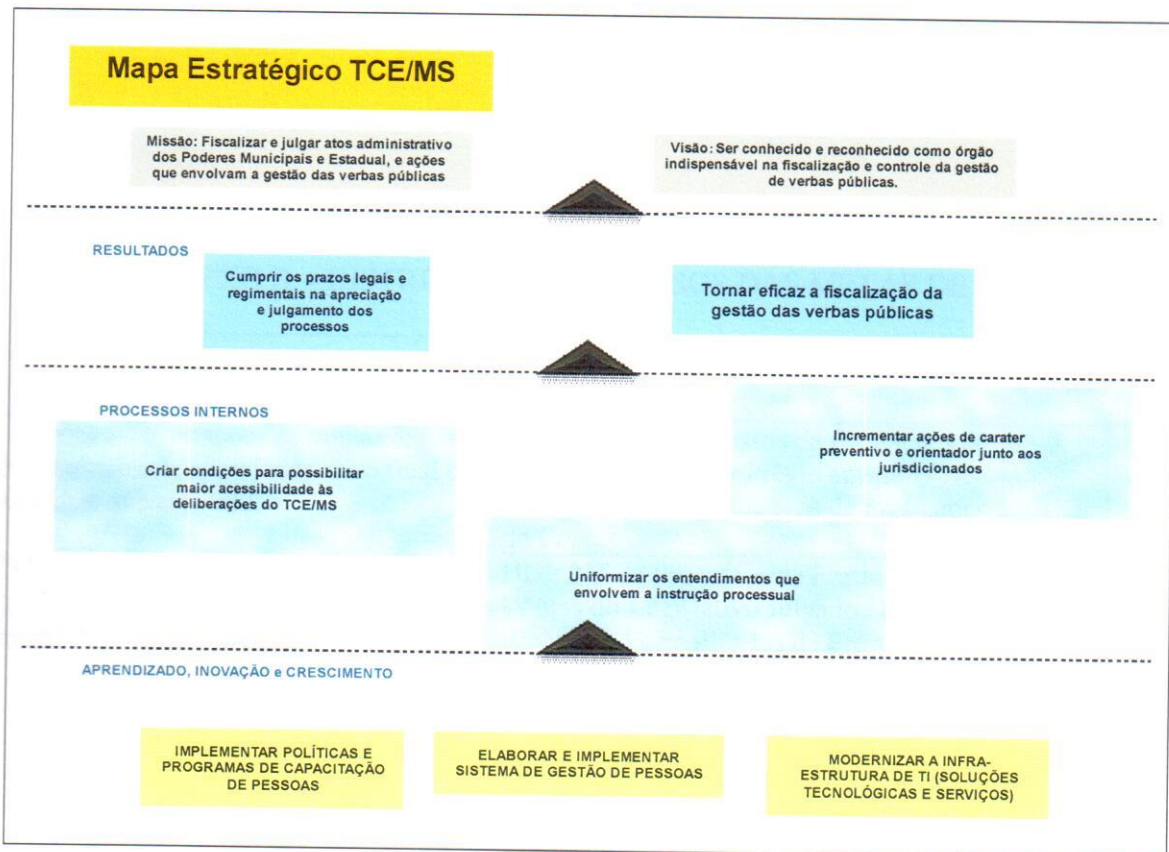
#### Objetivo 8: Modernizar a infraestrutura de TI (soluções tecnológicas e serviços)

Indicadores de desempenho	Valor	Prazo
8.1. Número de ações implementados do plano diretor.	A definir	Dez/2012
8.2. Número de sistemas desenvolvidos.	A definir	Dez/2012
Ações	Resp.	Colab.
8.1. Operacionalizar o sistema SIAMWEB, da CNM, para a Gestão Interna.	DGAI	DGTI Sec. Geral
8.2. Elaborar plano de gestão de segurança da informação.	DGTI	DGGM
8.3. Elaborar plano diretor de tecnologia da informação.	DGTI	DGGM
8.4. Operacionalizar sistemas para atividades do controle externo.	DGTI	DGGM
8.5. Fortalecer o sistema e TCE	DGTI	DGGM



# Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul - TCE/MS

## Assessoria de Planejamento Estratégico





**Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso do Sul -  
TCE/MS**

**Assessoria de Planejamento Estratégico**

PORTARIA-TCE/MS Nº XX, DE XX DE XXX DE 2011

**ANEXO II - DISTRIBUIÇÃO DOS PESOS DAS METAS DE 2012**

<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>PESO</b>	<b>META</b>
1) Índice de Prestações de contas anuais dos municípios, apreciados até o final do exercício subsequente.	$PCA = \frac{\text{N.º de Processos de Prestações de Contas com Parecer Prévio emitido}}{\text{N.º de Processos Formalizados de Prestações de Contas}}$	3	Índice 0,8 (80%) em Dez/2012
2) Índice de Julgamento de processos. 2.1 Legislativo, apreciados até o final do exercício subsequente.	$IJL = \frac{\text{N.º de Processos de Prestação de Contas do Legislativo Julgado}}{\text{N.º de Processos Formalizados de Prestações de Contas do Legislativo do exercício de 2011.}}$	2	Índice 0,6 (60%) em Dez/ 2012
2.2 Fundo Municipal de Saúde, apreciados até o final do exercício subsequente.	$IJS = \frac{\text{N.º de Processos de Prestação de Contas do Fundo Municipal de Saúde Julgado}}{\text{N.º de Processos Formalizados de Prestações de Contas do Fundo Municipal de Saúde do exercício de 2011.}}$	2	Índice 0,6 (60%) em Dez/ 2012
2.3 Fundeb, apreciados até o final do exercício subsequente.	$IJF = \frac{\text{N.º de Processos de Prestação de Contas do Fundeb Julgado}}{\text{N.º de Processos Formalizados de Prestações de Contas do Fundeb do exercício de 2011.}}$	2	Índice 0,6 (60%) em Dez/ 2012
2.4 Outros processos	$IJO = \frac{\text{N.º de Outros Processos Julgados}}{\text{(Estoque Inicial + N.º de Outros Processos Formalizados)}}$	1	Índice 0,5 (50%) em Dez/ 2012

Gráfico 8: Percepção dos entrevistados em relação análise externa – novo diagnóstico.