

**Processo** 2.639-5/2011  
**Procedência** TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO  
**Assunto** NORMATIZAÇÕES

### **INSTRUÇÃO NORMATIVA SPO N° 001/2011 – Versão 01**

Unidade Responsável: Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional  
Unidade Executora: Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional  
Data da Publicação: 23/02/2011

**Dispõe sobre a elaboração, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso.**

**O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE MATO GROSSO**, no uso das atribuições que lhe são conferidas pelo art. 21, XXX, da Resolução Normativa nº 14/2007 do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso; e

**CONSIDERANDO** o disposto no artigo 74 da Constituição Federal e artigo 52 da Constituição do Estado de Mato Grosso;

**CONSIDERANDO** o disposto na Lei Complementar Estadual nº 295, de 28 de dezembro de 2007, que dispõe sobre o Sistema Integrado de Controle Interno do Estado de Mato Grosso;

**CONSIDERANDO** o disposto na Lei Complementar Estadual nº 269, de 21 de janeiro de 2007, que dispõe sobre a Lei Orgânica do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso;

**CONSIDERANDO** o disposto na Lei Estadual nº 9.277, de 18 de dezembro de 2009, que dispõe sobre a Estrutura Organizacional do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso;

**CONSIDERANDO** o disposto na Resolução Normativa nº 14, de 2 de outubro de 2007, que dispõe sobre o Regimento Interno do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso; e

**CONSIDERANDO** o disposto na Resolução Normativa nº 7, de 24 de agosto de 2010, que regulamenta o Sistema de Controle Interno do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso e revoga a Resolução Normativa nº 14/2008.

**RESOLVE:**

**Art. 1º** Estabelecer normas e procedimentos para elaboração, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso.

**TÍTULO I  
DA ABRANGÊNCIA**

**Art. 2º** Esta Instrução Normativa abrange a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, a Presidência, a Gerência de Protocolo e a Secretaria Geral do Tribunal Pleno.

**TÍTULO II  
DOS CONCEITOS**

**Art. 3º** Para os fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - Diagnóstico Situacional: a situação da Instituição quanto aos seus aspectos externos e internos, analisando as oportunidades e ameaças, as forças e fraquezas que impactam o atingimento dos seus objetivos;

II - Estratégias: estabelecer os caminhos, ou seja, programas, projetos ou planos de ação (meios) que devem ser seguidos para alcançar os objetivos estabelecidos (fins);

III - Gerenciamento pelas Diretrizes: uma metodologia de acompanhamento do Planejamento Estratégico que tem como ponto de partida as metas anuais da Instituição que são definidas com base no planejamento de longo prazo, por meio do processo de desdobramento de diretrizes, no qual metas e planos de ação são estabelecidos para todos os níveis gerenciais;

IV - Identidade da Instituição: refere-se à missão, à visão e aos valores do Tribunal de Contas;

V - Proposta de Plano Plurianual: o documento que compreende o planejamento do Tribunal e estabelece as diretrizes, objetivos e metas da administração para as

despesas de capital e outras delas decorrentes pelo período de quatro anos, para inclusão no projeto de lei que disponha sobre o PPA do Estado de Mato Grosso;

VI - Plano Plurianual - PPA: lei que estabelece o instrumento de planejamento de médio prazo, que contém os projetos e atividades que o governo pretende realizar, ordenando as suas ações e visando a consecução de objetivos e metas a serem atingidas pelo período de quatro anos;

VII - Lei de Diretrizes Orçamentária - LDO: lei que contém as metas e prioridades da administração, incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, elaborada em consonância com o PPA e que orientará a elaboração da Lei Orçamentária Anual;

VIII - Proposta Orçamentária: documento a ser incluído no projeto da LOA do Estado, que apresenta a programação das ações a serem executadas, visando à concretização das diretrizes, dos objetivos e metas programadas pelo Tribunal no exercício financeiro subsequente, previstas no PPA e estabelecidas na LDO;

IX - Lei Orçamentária Anual - LOA: lei que contém a estimativa da receita e a fixação das despesas para cada exercício, compreendendo a programação das ações a serem executadas, visando a concretizar os objetivos e metas programadas no PPA e estabelecidas na LDO;

X - Metas: são os compromissos da Instituição para o alcance de objetivos quantificados a serem atingidos dentro de um prazo;

XI - Missão: consiste na razão da existência da Instituição e na delimitação de suas atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades do negócio. Ela é sempre estabelecida nos fins e não nos meios. O principal papel da Missão é orientar e inspirar pessoas que trabalham na Instituição e de comunicar a forma como pretende atuar;

XII - Visão: é definida como uma projeção, uma imagem ambiciosa, projetada no futuro, do patamar que se pretende que a Instituição alcance;

XIII - Valores: são os preceitos básicos que devem balizar as ações e as políticas da Instituição, na busca da realização de sua visão de futuro;

XIV - Objetivos Estratégicos: constituem mola mestra da administração, a focalização para onde devem convergir todos os esforços da organização. São iniciativas estratégicas priorizadas para se atingir a visão futura pretendida;

XV - Plano de Ação: é o instrumento gerencial com descrições detalhadas das ações em termos de subprodutos, equipes, prazos, tarefas, insumos e custos necessários ao atendimento das metas;

XVI - Plano Estratégico: documento elaborado no processo de Planejamento Estratégico com vistas a delinear as estratégias a serem observadas pela Instituição em um período

de tempo, explicitando-se o resultado quantitativo ou qualitativo que a Instituição precisa alcançar nesse período, para concretizar sua visão de futuro e cumprir sua missão;

XVII - Planejamento Estratégico: é uma metodologia de planejamento que tem como objetivo direcionar os rumos da Instituição, produzindo respostas aos questionamentos: aonde estamos, aonde queremos chegar e como vamos fazer para chegar.

XVIII - Plano de Longo Prazo: é plano que contém as estratégias a serem observadas pela Instituição no período de 4 (quatro) anos, explicitando o resultado quantitativo e/ou qualitativo a ser alcançado.

XIX - Plano Anual: é o plano que contém o detalhamento das metas anuais da Instituição, definidas com base no Plano de Longo Prazo e no orçamento anual, que orientam a elaboração da Proposta de Diretrizes Orçamentárias e a Proposta Orçamentária do Tribunal de Contas

XX - Programa: instrumento de organização da atuação governamental, que articula um conjunto de ações que concorrem para um objetivo comum preestabelecido, mensurado por indicadores, visando a solução de um problema, o atendimento de uma demanda da sociedade ou uma oportunidade de investimento;

XXI - Projeto: conjunto de operações, limitadas no tempo, que concorrem para a expansão ou aperfeiçoamento da ação governamental, das quais resulta um produto;

XXI - Reunião de Não-Conformidade: são as reuniões mensais realizadas com o objetivo de verificar resultados e o cronograma de execução das ações de cada responsável, a partir de dados coletados na execução, comparando-se o resultado alcançado com o planejado, verificando-se os orçamentos, analisando-se os desvios, apresentando-se propostas de medidas corretivas, caso sejam necessárias;

XXII - Reunião de Resultados: são as reuniões trimestrais realizadas para verificação do alcance das metas, demonstração da relação entre o desempenho atual, meta e as medidas já implementadas e confirmação dos efeitos das ações corretivas propostas nas reuniões de não-conformidade;

XXIII - Indicadores: representa um ou mais itens de avaliação, por meio dos quais se medem os resultados alcançados e se avalia a efetividade do programa;

XXIV - Equipe: comissão indicada pelo Presidente para a elaboração da Proposta de Plano Plurianual, presidida por servidor da Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, tendo como membros, servidores da Secretaria Executiva de Orçamento, Finanças e Contabilidade, Secretaria de Gestão, Gabinete da Presidência e Coordenadoria Geral do Sistema de Controle Interno.

### **TÍTULO III**

### **DAS RESPONSABILIDADES**

**Art. 4º** São responsabilidades do Assessor Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional:

- I - coordenar os trabalhos de elaboração, acompanhamento e avaliação do Planejamento Estratégico;
- II - estabelecer cronograma para elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano Estratégico;
- III - capacitar a equipe acerca dos conceitos e metodologia de elaboração do Plano Estratégico;
- IV - levantar informações históricas internas e externas, compilando-as em forma de indicadores, gráficos, tabelas e outros, realizando diagnóstico situacional;
- V - promover e coordenar estudos técnicos para identificar os objetivos estratégicos, metas e prioridades da administração para os próximos anos;
- VI - coordenar reuniões de elaboração, acompanhamento e avaliação do Plano Estratégico;
- VII - avaliar se as estratégias, políticas e programas estão proporcionando os resultados esperados;
- VIII - disponibilizar informações gerenciais periódicas relacionadas ao Plano Estratégico;
- IX - realizar análise crítica do Planejamento Estratégico visando alimentar o próximo ciclo.

**Art. 5º** São responsabilidades dos responsáveis por objetivos estratégicos:

- I - propor programas, projetos, metas, seus respectivos orçamentos e elaborar Planos de Ação;
- II - Identificar problemas, falhas e erros que proporcionam divergências entre o planejado e o realizado;
- III - propor novo Plano de Ação para garantir o atingimento da meta;
- IV - apresentar relatórios mensais de seus resultados, com as informações cabíveis.

**Art. 6º** São responsabilidades do Presidente:

- I - propor objetivos estratégicos, programas, projetos, metas e seus respectivos orçamentos;
- II - apreciar as diretrizes, prioridades e estratégias definidas pelos responsáveis;
- III - validar ou redefinir os programas, projetos, metas e seus respectivos orçamentos;
- IV - viabilizar a implementação do Plano Estratégico;
- V - autorizar a adequação da programação orçamentária às informações resultantes do acompanhamento das ações do Plano Estratégico;
- VI - disseminar as informações sobre os resultados, para reorientação do planejamento;
- VII - aprovar o Plano Anual elaborado.

**Art. 7º** É responsabilidade do Tribunal Pleno aprovar o Plano Estratégico de longo prazo elaborado.

## TÍTULO IV

### DOS PROCEDIMENTOS

#### CAPÍTULO I

#### DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

**Art. 8º** A implantação do Planejamento Estratégico constitui-se em:

- I - definir a Identidade Organizacional com a definição do Negócio, Missão, Visão e Valores;
- II - identificar e analisar o ambiente externo e interno com a finalidade de verificar as oportunidades e ameaças e as forças e fraquezas que impactam o atingimento dos objetivos;
- III - estabelecer objetivos estratégicos, indicadores e metas;
- IV - estabelecer programas, projetos, planos de ação e orçamentos para as suas metas;
- V - acompanhar a execução das metas estabelecidas;
- VI - avaliar os resultados e propor, quando necessárias, medidas corretivas.

**Art. 9º** O Planejamento Estratégico do Tribunal de Contas é composto pelo Plano de Longo Prazo e Plano Anual.

**Art. 10.** No Plano de Longo Prazo constam as estratégias a serem observadas pela Instituição no período de 4 (quatro) anos, explicitando o resultado quantitativo e/ou qualitativo a ser alcançado.

§ 1º O período de 4 (quatro) anos abrangido pelo Plano de Longo Prazo deve coincidir com o do PPA, uma vez que este orientará a elaboração da Proposta de Plano Plurianual do Tribunal de Contas.

§ 2º O Plano de Longo Prazo poderá ser revisto anualmente e atualizado com novas informações.

**Art. 11.** No Plano Anual consta o detalhamento das metas anuais da Instituição, definidas com base no Plano de Longo Prazo e no orçamento anual, que orientam a elaboração da Proposta de Diretrizes Orçamentárias e a Proposta Orçamentária do Tribunal de Contas.

**Art. 12.** Na elaboração do Plano de Longo Prazo bem como do Plano Anual, deverá ser adotada a metodologia de gestão de desempenho, conhecida como *Balanced Scorecard – BSC (Indicador Balanceado de Desempenho)*, com a definição de objetivos, indicadores e metas agrupadas em dimensões estratégicas.

## **CAPÍTULO II**

### **DO PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO PLANO DE LONGO PRAZO**

**Art. 13.** No mês de março do último ano de vigência do Plano de Longo Prazo, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional deverá:

I - levantar informações históricas internas e externas e realizar diagnóstico situacional;

II - agendar reunião com a Presidência, Conselheiros e líderes de unidades estratégicas, com o objetivo de elaborar o Plano Estratégico do próximo quadriênio.



Parágrafo único. Para a ação prevista no inciso I, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional poderá utilizar informações existentes no Tribunal, pesquisas de satisfação, etc.

**Art. 14.** As informações colhidas pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional serão compiladas em forma de indicadores, gráficos, tabelas e outros e, apresentadas em reunião com o objetivo de:

- I - interpretar dados passados;
- II - analisar os cenários interno e externo;
- III - revisar a identidade da Instituição (missão, visão, valores) e realizar alterações necessárias;
- IV - apresentar as informações colhidas em forma de indicadores, gráficos e tabelas.

**Art. 15.** Com base nas informações apresentadas, os líderes das unidades estratégicas e os membros do Tribunal, propõem os objetivos estratégicos bem como as metas físicas a serem alcançadas, orientando a elaboração da Proposta do Plano de Longo Prazo.

**Art. 16.** A Proposta de Plano de Longo Prazo apresentada será consolidada pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional e encaminhada ao Presidente para verificação do atendimento às necessidades do Tribunal.

§ 1º As alterações sugeridas pelo Presidente serão efetivadas pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional.

§ 2º Não havendo alterações, a proposta será encaminhada à Gerência de Protocolo acompanhada de minuta de Resolução Normativa para aprovação do Plano de Longo Prazo.

§ 3º Cópia da Proposta da Resolução Normativa e do Plano Estratégico será encaminhada aos demais Conselheiros até 5 (cinco) dias úteis antes da apreciação em Sessão Plenária.

§ 4º A Gerência de Protocolo formalizará o processo e encaminhará para a Secretaria Geral do Tribunal Pleno, para inclusão em pauta de Sessão Plenária.

§ 5º Os procedimentos internos da Secretaria Geral do Tribunal Pleno obedecerão às normas estabelecidas nas Instruções Normativas que disciplinam os processos da Unidade.



§ 6º A proposta aprovada pelo Tribunal Pleno será devolvida à Presidência que a encaminhará à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional para fins de divulgação e subsidiar Proposta do Plano Plurianual.

**Art. 17.** A Proposta de Plano Plurianual deverá ser elaborada em conformidade com as normas e procedimentos estabelecidos na Instrução Normativa SPO-002/2010.

**Art. 18.** O Plano Estratégico será formalizado em Manual para divulgação interna e externa e de acordo com as normas e procedimentos estabelecidos nas Instruções Normativas do Sistema Comunicação – SCM.

### **CAPÍTULO III**

#### **DO PLANEJAMENTO E ELABORAÇÃO DO PLANO ANUAL**

**Art. 19.** O Tribunal de Contas utilizará, na implementação do Plano Anual, o processo de Gerenciamento pelas Diretrizes com a metodologia do “PDCA” (Planejar, Executar, Checar, Avaliar), que é um modelo de gestão para a obtenção de resultados com as seguintes etapas:

- I - planejar as ações a partir das metas;
- II - executar as ações planejadas;
- III - acompanhar os resultados por meio de indicadores;
- IV - avaliar e agir corretivamente no caso de insucesso.

**Art. 20.** Após a aprovação do Plano de Longo Prazo, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional agendará reunião com os líderes das unidades estratégicas e membros do Tribunal de Contas para definir os objetivos e metas para o exercício seguinte e apresentar propostas para a elaboração do Plano Anual.

Parágrafo único. A partir do primeiro ano de vigência do Plano de Longo Prazo, estas reuniões acontecerão no mês de março do exercício anterior ao da execução do Plano Anual.

**Art. 21.** Os líderes das unidades estratégicas e membros deverão:

- I - avaliar os resultados alcançados;
- II - redefinir os objetivos e metas desdobradas (longo prazo);
- III - definir novos objetivos estratégicos e metas de curto prazo;
- IV - definir os responsáveis pelos objetivos estratégicos;
- V - Agendar data para entrega dos planos de ação.

**Art. 22.** Os responsáveis por objetivos estratégicos deverão formular estratégias para atingir as metas anuais, propor programas, projetos e seus respectivos orçamentos e elaborar Planos de Ação e encaminhá-los à Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional.

**Art. 23.** Após as correções e alinhamentos necessários, os Planos de Ação serão encaminhados à equipe responsável pela elaboração da Proposta Orçamentária do Tribunal.

Parágrafo único. Na elaboração da Proposta Orçamentária deverão ser observadas as normas e procedimentos estabelecidos na Instrução Normativa SPO-004/2010.

## **CAPÍTULO IV**

### **DO REALINHAMENTO DO PLANO ANUAL**

**Art. 24.** O realinhamento consiste em verificar se os objetivos estratégicos, programas, projetos e metas previstos no Plano Anual atendem às necessidades do exercício.

§ 1º O realinhamento será realizado a partir de 15 de fevereiro de cada ano, em reunião agendada pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional, com a presença da Presidência, Conselheiros e líderes das unidades estratégicas;

§ 2º Havendo a necessidade de redefinir objetivos estratégicos, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional fará a redefinição juntamente com os responsáveis pelos objetivos estratégicos.

**Art. 25.** Após os realinhamentos necessários, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional deverá apresentar o cronograma anual de reuniões mensais de acompanhamento e avaliação da execução.

Parágrafo único. Se dos realinhamentos dos Planos de Ação resultarem adequações necessárias no orçamento do Tribunal, as informações serão encaminhadas à equipe responsável pela elaboração da Proposta Orçamentária, que efetuará as alterações conforme as normas e procedimentos previstos nas Instruções Normativas que disciplinam o Sistema de Planejamento e Orçamento – SPO.

**Art. 26.** Após a validação dos Planos de Ação, os responsáveis por objetivos estratégicos deverão alimentar o “Sistema Informatizado de Acompanhamento do Planejamento” com as informações constantes do Plano de Ação, que após conferência, serão confirmados pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional.

**Art. 27.** O Plano Anual será formalizado em Manual para divulgação interna e externa, conforme as normas e procedimentos previstos nas Instruções Normativas que disciplinam o Sistema de Comunicação – SCO.

## **CAPÍTULO V**

### **DA EXECUÇÃO DO PLANO ANUAL**

**Art. 28.** A execução consiste em realizar ou cumprir tarefas previstas nos Planos de Ação.

Parágrafo único. Se durante o processo de execução ocorrerem imprevistos, medidas adicionais deverão ser tomadas para não prejudicar o cumprimento das metas.

## **CAPÍTULO VI**

### **DO ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS ANUAIS**

**Art. 29.** O acompanhamento e avaliação consiste na verificação de resultados, a partir de dados coletados na execução do Planejamento Estratégico, composto pelas ações:

- I - comparação do resultado alcançado com o planejado;
- II - verificação de desvios nos orçamentos vinculados ao planejamento;
- III - obtenção e averiguação de informações emitidas por cada líder responsável, propondo-se medidas corretivas, quando cabíveis.

**Art. 30.** Os resultados serão acompanhados e avaliados mensalmente, em reuniões de não-conformidade e resultados, previamente agendadas, conforme cronograma proposto pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional.

**Art. 31.** A Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional apresentará nas reuniões os relatórios de resultados elaborados pelos responsáveis por objetivos e ações estratégicos, constando:

- I - meta de alcance;
- II - abordagem do problema;
- III - proposição do Plano de Ação;
- IV - situação de implementação do Plano de Ação;
- V - resultados obtidos até o momento;
- VI - análise feita devido ao não-atingimento ou superação da meta, bem como as causas encontradas;
- VII - Plano de Ação reformulado como garantia de atingimento da meta.

**Art. 32.** A Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional consolidará os relatórios encaminhados pelos responsáveis para apresentação nas reuniões, oportunidade em que os resultados serão analisados e medidas cabíveis adicionais serão aprovadas, com vistas ao não-comprometimento no atingimento das metas anuais.

**Art. 33.** No final do exercício, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional deverá consolidar os resultados mensais, para apresentação em reunião de avaliação dos resultados anuais, oportunidade em que os resultados serão analisados e propostas cabíveis de realinhamento do Plano Estratégico do exercício seguinte serão apresentadas.

Parágrafo único. Quando se tratar de final de gestão, a Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional deverá consolidar os resultados e formalizá-los no livro cartonado “Resultados da Gestão” para divulgação interna e externa.

## TÍTULO V

### DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

**Art. 34.** Os casos omissos nesta Instrução Normativa serão estudados pela Assessoria Especial de Planejamento e Desenvolvimento Organizacional.

**Art. 35.** Constituem parte integrante da presente Instrução Normativa:

I - Anexo 01 – Fluxograma da “Elaboração do Plano de Longo Prazo”;

II - Anexo 02 – Fluxograma da “Elaboração, Acompanhamento e Avaliação do Plano de Curto Prazo”.

**Art. 36.** Esta Instrução Normativa entrará em vigência na data de sua publicação, revogando as disposições a ela contrárias.

**Publique-se. Registre-se. Cumpra-se**

Gabinete da Presidência do Tribunal de Contas

**Conselheiro VALTER ALBANO**  
**Presidente**

(\*) Os anexos de que trata esta Instrução Normativa podem ser encontrados no endereço eletrônico [www.tce.mt.gov.br/Legislação/Instruções](http://www.tce.mt.gov.br/Legislação/Instruções) Normativas.