

Relações Institucionais

do Tribunal de Contas da União

TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

MINISTROS

José Mucio Monteiro, Presidente

Ana Arraes, Vice-Presidente

Walton Alencar Rodrigues

Benjamin Zymler

Augusto Nardes

Aroldo Cedraz de Oliveira

Raimundo Carreiro

Bruno Dantas

Vital do Rêgo

MINISTROS-SUBSTITUTOS

Augusto Sherman Cavalcanti

Marcos Bemquerer Costa

André Luís de Carvalho

Weder de Oliveira

MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU

Cristina Machado da Costa e Silva, Procuradora-Geral

Lucas Rocha Furtado, Subprocurador-Geral

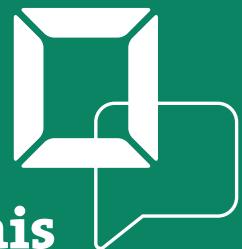
Paulo Soares Bugarin, Subprocuradora-Geral

Marinus Eduardo de Vries Marsico, Procurador

Júlio Marcelo de Oliveira, Procurador

Sergio Ricardo Costa Caribé, Procurador

Rodrigo Medeiros de Lima, Procurador



Relações Institucionais

do Tribunal de Contas da União

TCU TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

SUMÁRIO

7

1. APRESENTAÇÃO

9

2. INTRODUÇÃO

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA

2.2 PRINCÍPIOS E VALORES

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.4 RESULTADOS ESPERADOS

2.5 ATORES

2.5.1 Atores internos

2.5.2 Atores externos

15

3. ESTRATÉGIA

3.1 OBJETIVO 1 – AMPLIAR O DIÁLOGO E APRIMORAR O RELACIONAMENTO
COM OS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO

3.1.1 Representação institucional

3.1.2 Integração das unidades do TCU

3.1.3 Atualização do corpo técnico

3.2 OBJETIVO 2 – ALINHAR A ATUAÇÃO DO TCU COM A
AGENDA NACIONAL

3.2.1 Elaboração de agenda de interação: Executivo, Legislativo Judiciário

3.2.2 Definição de focos de atuação

3.2.3 Prospecção de cenários e tendências

3.3 OBJETIVO 3 – SISTEMATIZAR A ATIVIDADE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO TCU

19

3.3.1 Mapeamento de temas

3.3.2 Mapeamento e gerenciamento de stakeholders

3.3.3 Identificação de mensagens-chave

3.3.4 Estabelecimento de agenda de atuação

3.3.5 Monitoramento e avaliação

3.4 OBJETIVO 4 – DESENVOLVER SISTEMAS INFORMATIZADOS

3.4.1 Sistema Relaciona e Mapa de Percepções e Conexões

27

4. OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

31

5 GERENCIAMENTO DE RISCOS ASSOCIADOS A RI

5.1 CONSTRUÇÃO DE AGENDA PERIÓDICA BASEADA EM GESTÃO DE RISCOS

35

6. CONCLUSÃO

36

7. REFERÊNCIAS



I 1. APRESENTAÇÃO

É com grande satisfação que apresento a estratégia de Relações Institucionais (RI) do Tribunal de Contas da União (TCU). Para que o órgão possa melhor exercer suas atribuições, é essencial o diálogo com instituições representativas da sociedade. Apenas a abertura de canais de comunicação eficazes permitirá compreender as necessidades dos cidadãos e agir com mais efetividade. A necessidade de dialogar é corolário da missão institucional de aprimorar a Administração Pública, por meio do controle, em benefício da sociedade. Este documento apresenta a estratégia desenvolvida na busca pelo pleno diálogo com as instituições, sempre pautado pela objetividade e transparência no relacionamento.

Para a elaboração da estratégia, foram considerados tanto os referenciais teóricos quanto a experiência prática acumulada pelo Tribunal ao longo dos anos. A atuação da Casa sempre foi pautada pela troca de ideias e promoção de ações de aproximação com outras instituições, tais como reuniões de nivelamento, seminários, encontros técnicos e eventos de capacitação.

O presente documento consolida as principais diretrizes para a atuação do Tribunal, com vistas ao fortalecimento do diálogo. A partir dele, deverão ser desenvolvidas diversas ações voltadas ao alcance dos objetivos específicos estabelecidos. Traz, ainda, os processos de trabalho recomendados para uma boa gestão das ações de relacionamento.

Espera-se que, a partir deste referencial, sejam consolidados, cada vez mais, os processos de trabalho relacionados ao tema e fortalecidos os laços do TCU com as instituições públicas e privadas da sociedade.

Presidente José Mucio Monteiro



I 2. INTRODUÇÃO

2.1 CONCEITO E IMPORTÂNCIA

No âmbito do TCU, as RI são parte da estratégia do Tribunal para melhor interagir com os diversos atores internos e externos, articulando e convergindo ações e interesses, por meio da identificação, da análise e do monitoramento de temas, instituições, atores e suas conexões, visando a fortalecer a imagem da instituição, mitigar riscos e potencializar o controle externo, em defesa do interesse público e em benefício da sociedade.

O tema apresenta grande importância estratégica e guarda consonância com:

- **o Plano Estratégico 2019/2025 (TCU 2025)**
 - Objetivos estratégicos corporativos – Relacionamento institucional
 - Objetivos 67 – Aprimorar o relacionamento com atores e instituições relevantes, em especial o Congresso Nacional (CN), para maximizar os resultados do TCU e 68 – Comunicar as contribuições do TCU para a Administração Pública e o desenvolvimento nacional, por meio de canais que favoreçam o alcance tem-
 - **o Plano de Gestão**
 - Diretriz – Aprimoramento do relacionamento institucional
 - Objetivo 67 – Ações estruturantes 38 - Fomentar a realização de ações conjuntas em parceria com atores e instituições relevantes e 39 - Fortalecer o papel do secretário estadual como representante institucional
 - **as Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (ISSAI)**
 - ISSAI 12 – Princípios 5 - Ser sensível a mudanças de ambiente e riscos emergentes e 6 - Comunicar-se de forma efetiva com as partes interessadas
 - **os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS)**
 - ODS 17 – Fortalecer os meios de implementação e revitalizar a parceria global para o desenvolvimento sustentável. Especificamente
- pestivo dos públicos-alvo e a compreensão por parte deles



o item 17.17 - Incentivar e promover parcerias públicas, público-privadas e com a sociedade civil eficazes, a partir da experiência das estratégias de mobilização de recursos dessas parcerias.

- Os objetivos anteriores reforçam que a ampliação do diálogo é fundamental para as instituições. A partir de uma gestão estratégica de RI, é possível melhorar a compreensão dos atores sobre o papel e a atuação do TCU; melhorar a compreensão do Tribunal sobre os atores relevantes; diminuir resistências; fortalecer a imagem da instituição (a ponto de superar crises); fazer gestão da imagem e de risco; e construir parcerias para o aperfeiçoamento do controle.

2.2 PRINCÍPIOS E VALORES

A atividade de RI do TCU mantém estreita correlação com o Código de Ética dos Servidores do TCU, sendo pautada pelos princípios da ética, transparência, impessoalidade, integridade e clareza, e baseando-se nos valores da honestidade, do respeito, da empatia, da solidariedade e da proatividade.

2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos estratégicos são as metas da instituição a serem alcançadas e servem para direcionar o comportamento e desempenho institucionais, comunicando de modo claro e transparente a estratégia de atuação em RI escolhida pelo Tribunal. Assim, para cumprimento do plano estratégico do TCU (2019/2025) no tocante a RI, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- ampliar o diálogo e aprimorar os relacionamentos com os públicos interno e externo;
- alinhar a atuação do Tribunal com a agenda nacional;
- sistematizar a atividade de RI no TCU; e
- desenvolver sistemas informatizados que suportem a atividade de RI.

2.4 RESULTADOS ESPERADOS

Esperam-se os seguintes resultados, a partir do desenvolvimento das ações e consequente alcance dos objetivos específicos de RI:

- potencialização do controle externo – incremento do desempenho das funções constitucionais, em especial a fiscalizadora e pedagógica, por meio do desenvolvimento de iniciativas con-

juntas, do intercâmbio de informações e da realização de ações de capacitação;

- fortalecimento da imagem do TCU – aumento da percepção, por parte de gestores públicos, atores da sociedade civil e instituições governamentais, de que o tribunal contribui com a Administração Pública e o desenvolvimento nacional; e
- mitigação dos riscos institucionais e identificação de oportunidades – diminuição ou neutralização das ameaças à instituição, por meio da adequada sensibilização dos atores envolvidos.

2.5 ATORES

Para efeitos de identificação e definição de estratégia de RI, é necessário conceituar, identificar e priorizar os atores internos e externos ao TCU.

2.5.1 ATORES INTERNOS

Por atores internos entendem-se unidades, respectivos dirigentes e servidores que interagem entre si e com partes interessadas externas aos TCU.

Nesse sentido, a Secretaria-Geral da Presidência do Tribunal (Segepres) atua diretamente na implementação da estratégia de RI e trabalha para que sejam fornecidas as ferramentas necessárias para seu

desenvolvimento e sua realização. Para isso, conta com a atuação integrada da Assessoria de Relações Institucionais e Cerimonial (Aceri), da Secretaria de Comunicação (Secom), da Assessoria Parlamentar (Aspar), do Instituto Serzedello Corrêa (ISC), da Ouvidoria, da Secretaria de Relações Internacionais (Serint) e da Secretaria de Soluções de Tecnologia da Informação (STI).

Conforme a Resolução 305/2018-TCU, a Aceri tem por finalidade propor, implementar e acompanhar políticas e diretrizes relativas às RI desta Corte. Também deve gerenciar e assegurar a atualização de bases de informação necessárias ao desempenho de sua competência, especialmente quanto aos dados e às informações relevantes de autoridades e dirigentes do Tribunal e instituições relacionadas à atuação do TCU, bem como orientar e assistir as unidades da Secretaria do Tribunal em atividades de representação institucional.

A Secom, por sua vez, é responsável pela comunicação institucional do Tribunal e pelo relacionamento com a imprensa; a Aspar, pelo relacionamento do Tribunal com o CN; o ISC, pela educação corporativa e gestão do conhecimento organizacional; a Ouvidoria, pela interlocução com o cidadão; a Serint, pela atua-



ção internacional do TCU; e a STI, pelo fornecimento de ferramentas de TI necessárias ao desenvolvimento das atividades da Casa.

No tocante à Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex), suas unidades são responsáveis por promover a integração do Tribunal com órgãos e entidades relacionados ao controle da gestão pública e obter, sistematizar e gerir informações estratégicas para as ações que digam respeito a sua área de atuação. O intercâmbio de informações e experiências, bem como o desenvolvimento de parcerias e eventuais ações conjuntas, visa a propiciar o aperfeiçoamento dos trabalhos dos órgãos envolvidos. Nesse sentido, a interação com outros órgãos e outras instituições é fator primordial para o sucesso de suas atividades.

2.5.2 ATORES EXTERNOS

No que diz respeito a atores externos, para efeito metodológico de elaboração desta estratégia institucional, serão doravante denominados stakeholders.

Segundo Seligman (informar o ano e a página), a expressão stakeholder surgiu em 1963, na Universidade de Stanford, com o significado de “grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir”. Posterior-

mente, Freeman (informar o ano e a página) a definiu mais amplamente como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da organização”. Vem, assim, substituindo os termos “partes interessadas”, “partes intervenientes” e “atores relevantes” na produção acadêmica pós 1980.

A expressão stakeholder é de uso recorrente, também, em orientações normativas do TCU, como na Portaria 5, de 18 de fevereiro de 2002, que aprova a técnica de auditoria Análise Stakeholder, e no Referencial Básico de Gestão de Riscos do TCU. Neste, o termo é definido como sinônimo de parte interessada, com base nas regras do International Organization for Standardization (Organização Internacional para Padronização – ISO 30100, 2009) e na publicação das normas de aperfeiçoamento de controle interno do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway – COSO), com a colaboração da PricewaterhouseCoopers (atual PwC).

Cabe citar, ainda, o roteiro intitulado O TCU e o Controle Social (2018), que apresentou a definição de parte interessada (stakeholder) como “pessoa ou organização que pode afetar, ser afetada ou se per-

ceber afetada por uma decisão ou atividade” (ABNT, 2010), citando, como exemplos de partes interessadas externas (PIEs) ao Tribunal, as organizações da Administração Pública auditadas (Executivo); os gestores públicos; o CN; outros órgãos de controle; a academia; a mídia; os cidadãos; e as Organizações da Sociedade Civil (OSCs).

Ademais, outro trabalho do TCU, denominado O projeto de Implementação da Política de Relacionamento do TCU – Fase 1, define que “a organização deve identificar os grupos de stakeholders, classificá-los, compreender quais são suas influências no negócio, como se relacionam com ela e entre si e, principalmente, quais interesses os conectam com a organização e como administrar esses interesses” (Jordão, 2011).

Como estratégia de RI para o biênio 2019-2020, podemos relacionar, entre os stakeholders que interagem mais frequentemente com o Tribunal, além dos já mapeados em trabalhos anteriores, os membros dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, os formadores de opinião, os jornalistas, os influenciadores digitais, os donos de veículos de comunicação e as empresas privadas, condizentes com seu grau

de influência e contexto. A delimitação dos atores internos e externos será feita em item específico deste documento.



3. ESTRATÉGIA

O Plano Estratégico TCU 2019-2025 conceitua estratégia como o caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Caracteriza-se como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e alcance da visão de futuro.

O Plano estabelece para o Tribunal a missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade, por meio do controle externo, e, para isso, define objetivos estratégicos corporativos e de controle externo.

Como já mencionado, para a atividade de RI, os objetivos estratégicos corporativos definidos para o período de 2019-2025 são:

- aprimorar o relacionamento com atores e instituições relevantes, em especial com o CN, para maximizar os resultados do TCU (Objetivo 67); e
- comunicar as contribuições do TCU para a Administração Pública e o desenvolvimento nacional, por meio de canais que favoreçam o alcance

tempestivo e a compreensão por parte dos públicos-alvo (Objetivo 68).

Para cumprimento de tais objetivos, foi desenhada a estratégia de RI do TCU. Sua elaboração fundamentou-se em diretrizes da Presidência, entrevistas com o corpo diretivo da Casa e realização de diversas reuniões de trabalho para produção do conteúdo.

Assim, para aprimoramento das ações de relacionamento no âmbito do Tribunal, em cumprimento aos objetivos estratégicos preestabelecidos, a estratégia de RI se materializa nos objetivos e nas ações a seguir relacionados.

3.1 OBJETIVO 1 – AMPLIAR O DIÁLOGO E APRIMORAR O RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS INTERNO E EXTERNO

O TCU já se relaciona com diversos atores, em intensidades diferentes e a depender do perfil pessoal de cada auditor ou dirigente. Pretende-se, contudo, elaborar uma estratégia de relacionamento institucional que apresente uma sistemática de interação e articulação que, aliada à tecnologia da informação e em consonância com o planejamento e as diretrizes



estratégicas da Corte, possa trazer mais eficiência, transparência e ética para os relacionamentos e contribuir para os resultados da Corte. Para tanto, sugerimos as seguintes ações de relacionamento:

- manter canal aberto e frequente de comunicação e estabelecer rotina de interação;
- trabalhar com os atores relevantes de maneira ininterrupta e constante. Ter em mente a manutenção da reputação, o aprofundamento da interlocução, o controle dos riscos e a mitigação das crises; e
- trabalhar pela manutenção e melhoria da reputação do TCU. Estar sempre atento a críticas e sugestões de melhorias que possam agregar à atuação institucional, construção de parcerias e prospecção de oportunidades.

3.1.1 REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

Todos aqueles que interagem com atores externos no exercício de suas atribuições no TCU devem se pautar pela proatividade. Nas interações com jurisdicionados e demais stakeholders, é necessário estar atento ao contexto em que se está inserido, comunicar com foco, construir alianças e promover o engajamento nos temas de interesse.

Com vistas a otimizar as ações de representação institucional, dirigentes e servidores devem:

- mapear os acontecimentos relacionados a sua esfera de atuação e participar de eventos, seminários, fóruns de debate sobre assuntos de interesse do Tribunal, pois são excelentes oportunidades de diálogo. Dada a importância do tema ou presença de stakeholders prioritários, também devem verificar a possibilidade de ter assento e voz no evento;
- pesquisar o público a que se destina o evento e alinhar a abordagem, de acordo com as mensagens-chave relativas ao tema e aos entendimentos já firmados pelo Tribunal ou orientados pelo ministro relator;
- conhecer o histórico dos interlocutores e das instituições antes de qualquer encontro. Procurar entender quem são os atores presentes e quais são suas interações e seus posicionamentos quanto ao TCU e/ou tema em questão. Para facilitar esse processo, está sendo desenvolvido o Sistema de Relacionamento Institucional; e
- registrar as informações e interações na plataforma de TI indicada, para que sirvam de subsídio ao desenvolvimento das estratégias de diálogo.

go institucional e aprimoramento da articulação com outras instituições públicas e privadas.

3.1.2 INTEGRAÇÃO DAS UNIDADES DO TCU

A estrutura organizacional do Tribunal se fundamenta na especialização das unidades, o que torna imprescindível a ação integrada de cada área. Assim, sugere-se:

- o compartilhamento de boas práticas com outras unidades do Tribunal, especialmente entre Secretarias-Gerais, com o objetivo de aperfeiçoar ações de controle e estratégias de relacionamento institucional; e
- a criação do Núcleo Estratégico de Relacionamento Institucional, sob coordenação da Segepres, com o objetivo de alinhar informações estratégicas e definir ações de relacionamento institucional a serem implementadas, como posterior avaliação. O núcleo deve realizar reuniões semanais e contar com a participação de um representante de cada uma das seguintes unidades: Segepres, Segecex, Secretaria-Geral Adjunta de Controle Externo (Adgecex), Aceri, Secom, Aspar e ISC.

3.1.3 ATUALIZAÇÃO DO CORPO TÉCNICO

Cabe ao dirigente, manter-se atualizado sobre os julgados da Corte e o contexto social, econômico e político no qual o TCU está inserido. Tal iniciativa agrega valor à execução dos trabalhos e permite maior efetividade das ações de interação. Para isso, sugere-se que o corpo técnico:

- adquira conhecimento sobre as ações e os processos em tramitação na Corte relacionados aos temas relevantes de sua unidade que estejam em pauta na agenda nacional, para o enriquecimento do diálogo com os públicos interessados; e acompanhe as sessões do TCU e a divulgação das ações internas, especialmente por meio do informativo União, das pautas dos colegiados e das redes sociais corporativas; e
- participe de ações de capacitação que permitam o desenvolvimento das competências relacionadas a articulação, negociação, gerenciamento de conflitos, análise de riscos, dentre outros.

3.2 OBJETIVO 2 – ALINHAR A ATUAÇÃO DO TCU COM A AGENDA NACIONAL

Uma atuação alinhada às principais pautas da agenda nacional fortalece a imagem da Casa com os



stakeholders e suas principais bandeiras. Além disso, informações advindas do mapeamento das ações importantes e estratégicas para o país podem subsidiar a ação das unidades técnicas, sugerir a realização de levantamentos e outras ações de relevância para o controle.

Outro benefício é a redução de ameaças a sua atuação. Em trabalho sobre análise de risco realizado em 2018, foram identificados riscos à atuação do TCU, para os quais se devem elaborar estratégias de atuação, com vistas a se evitar o enfraquecimento da Corte. Muitas ameaças identificadas dizem respeito à percepção de influenciadores sobre impactos negativos da atuação do Tribunal no funcionamento da Administração Pública.

Como estratégia de atuação corporativa para alinhamento à agenda nacional podem ser adotadas as linhas de ação específicas da área de RI relacionadas a seguir.

3.2.1 ELABORAÇÃO DE AGENDA DE INTERAÇÃO: EXECUTIVO, LEGISLATIVO, JUDICIÁRIO

Selecionar as áreas mais relevantes e/ou sensíveis e elaborar agenda proativa de interações sistematizadas e periódicas de aproximação, tanto para apresentar trabalhos relevantes do TCU atinentes aos temas do ministério quanto para ouvir e conhecer o planejamento da pasta. Disseminar as informações colhidas internamente, nas Secretarias do TCU cujas áreas de atuação sejam relacionadas à instituição, para buscar um alinhamento efetivo sempre que possível e pertinente.

3.2.2 DEFINIÇÃO DE FOCOS DE ATUAÇÃO

As principais linhas de ação específicas por stakeholders podem ser definidas por meio de reuniões, debates ou workshops, com a participação das unidades especializadas no tema ou na área relacionados aos respectivos órgãos e instituições. As conversas, realizadas com apoio da Aceri, serão segmentadas de acordo com os seguintes grupos: Executivo-Geral, Área Econômica, Infraestrutura, Área Social, Sociedade Civil e Academia. As ações relacionadas a stakeholders do Poder Legislativo serão coordenadas pela Aspar e as de Imprensa ficarão sob responsabilidade da Secom.

3.2.3 PROSPECÇÃO DE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS

“O estado atual da ciência da Administração, em particular, e das ciências sociais, em geral, acumula uma série de experiências, técnicas e conceitos sobre estudos de cenários futuros. Há diversos registros de que estudos prospectivos têm sido utilizados, na Administração Pública e nos governos brasileiros, como ferramenta de suporte para decisões de longo prazo e planejamento das instituições políticas da União, dos estados e dos municípios” (Wright, 2008).

As instituições devem se esforçar para tratar informações que colaborem para a formulação de cenários futuros e consequente diminuição de incertezas sobre mudanças culturais, demográficas, sociais e econômicas ou, ainda, possíveis influências ou alterações que poderão decorrer das próprias políticas públicas pensadas e implementadas na atualidade. A prospecção de cenários ajuda a construir as mudanças desejadas, servindo, inclusive, para a elaboração e análise de alternativas de ação.

Assim, deve-se acompanhar a conjuntura política, econômica e social, pelos grandes veículos de comunicação e pela mídia interna, e estar atento às

informações inseridas no Mapa de Percepções e Conexões, que permite uma visão contextualizada dos temas, das instituições e dos stakeholders, bem como de suas correlações.

3.3 OBJETIVO 3 – SISTEMATIZAR A ATIVIDADE DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS NO TCU

A sistematização das ações de relacionamento institucional do TCU deve ser orientada por cinco macroprocessos, que podem ser desenvolvidos conjuntamente ou de forma separada, de acordo com a necessidade de cada unidade do Tribunal, sempre com o suporte dos sistemas informatizados de RI, uma vez que os dados deverão ser registrados, prezando-se pela transparência na atuação e, quando necessário, com apoio da Aceri e das demais unidades da Segepres. São eles:

3.3.1 MAPEAMENTO DE TEMAS

Busca definir temas prioritários que orientem a atuação do Tribunal. O Tribunal possui temas e subtemas mapeados que valem para toda a instituição, baseados nas funções e subfunções do governo federal (Sistema Conhecer). Ademais, as unidades da Casa podem estabelecer temas específicos de sua atuação, de acordo com as características e o planejamento interno da unidade.



Todos os temas mapeados deverão estar contidos no Sistema Relaciona, que será integrado com os demais sistemas corporativos que dão suporte ao controle externo, como os sistemas Conhecer e Planejar.

Quando a unidade se deparar com temas de grande importância e impacto, deve identificar:

- qual o título e a descrição do tema e em qual contexto estão inseridos;
- qual a mensagem-chave relacionada ao tema;
- quais os interlocutores internos, externos e eventos relacionados;
- quais os acordãos e trabalhos do TCU referentes ao tema;
- quais os órgãos e as esferas de governo envolvidos no processo;
- quem são os tomadores de decisão e quais são seus posicionamentos;
- quais são as regras do jogo e como é o processo decisório;
- como o Tribunal é afetado;
- quem são os formadores de opinião sobre o tema;
- quais são os grupos de interesse e o que defendem;

- quais são as possibilidades de parcerias com outras entidades;
- quais são os estudos sobre o tema.

3.3.2 MAPEAMENTO E GERENCIAMENTO DE STAKEHOLDERS

Mapa de atores externos

O mapa de atores externos, que contém os *stakeholders* já mapeados pela instituição, foi desenvolvido em parceria com a Secretaria de Planejamento (Seplan) e vem sendo aprimorado com a evolução das ações de RI e por meio de entrevistas com as unidades técnicas (Apêndice B).

Dele constam órgãos, entidades e atores relevantes, tanto do setor público quanto do privado. Sua construção se deu a partir de *brainstorming*, análise de histórico de ações de relacionamento e consulta à Portaria Segecex 6/2019, que define a clientela das Secretarias de Controle Externo.

Para permitir a categorização dos atores por instituição, foram estabelecidos níveis de stakeholders e feita a classificação por cargo ou função, conforme os termos a seguir.

Níveis de stakeholders

1. Executivo (União e seus órgãos – ministérios, estados, DF e municípios)
2. Administração indireta (autarquias, fundações)
3. Paraestatais (empresas públicas, sociedades de economia mista e serviços sociais autônomos)
4. Órgãos de fiscalização e controle
5. Legislativo
6. Judiciário e Ministério Público
7. Imprensa e mídia
8. Sociedade civil
9. Entidades de fiscalização superiores e organismos internacionais

Posicionamento por cargo ou função

Chefe de Poder – conforme a Constituição de 1988, chefe do Executivo (presidente da República), chefe do Legislativo (presidente do CN) e chefe do Judiciário (presidente do STF).

Dirigente máximo – maior autoridade administrativa do órgão ou da entidade, da esfera pública ou privada, que representa a instituição. Em caso de autoridade ocupando posição, trata-se como dirigente máximo.

Autoridade – figura pública que goza de prerrogativas políticas e administrativas relevantes na esfera federal (exemplo: parlamentares).

Alto escalão – ocupantes de cargo de natureza especial (secretário-executivo, secretário-geral, secretário de governo) que se reportam diretamente ao dirigente máximo. Em caso de entidade de natureza privada, seus equivalentes na hierarquia institucional.

Segundo escalão – ocupantes de cargos de direção e assessoramento superior da hierarquia DAS 101.6 do Poder Executivo, funções comissionadas FC-6 do Poder Judiciário e FC-6 do Poder Legislativo. Em caso de entidade de natureza privada, seus equivalentes na hierarquia institucional.

Gestor – funcionário público, ocupante de cargo de carreira, ou agente de empresa estatal que pratica atos de gestão e administra negócios, bens ou serviços.

Influenciador – pessoa relevante que apresenta capacidade de influenciar e modificar a opinião de outras pessoas em campos diversos.

O mapa de atores externos apresenta os **stakeholders** previamente mapeados pela instituição, conforme men-



cionado. Porém, não se trata de uma lista exaustiva. Quando as unidades do TCU se depararem com a necessidade de mapear outros atores, recomenda-se adotar os seguintes passos: realizar **brainstorming**, para identificar possíveis **stakeholders**; identificar papel, interesses, poder de influência e impacto; e estabelecer prioridades.

Ademais, para cada ator relevante, devem-se obter informações como: dados gerais; perfis; cargos e instituições; acórdãos e trabalhos do TCU relacionados; posicionamentos sobre o tema: contrários ou favoráveis e por que; canais de comunicação e melhores formas de interação; influências que sofrem; modo como se organizam e relacionam; níveis de interesse. Por fim, deve-se verificar se possuem informações críticas nas mídias pessoais e profissionais. Todas as informações mapeadas devem ser registradas no Sistema Relaciona.

Mapa de atores internos

O mapa de atores internos, também construído em parceria com a Seplan, é capaz de apresentar um direcionamento dos principais responsáveis internos e **stakeholders** associados a eles. Ou seja, define responsabilidades na gestão de **stakeholders** (Apêndice A).

Tal instrumento engloba as categorias seguintes de ator, importantes para a elaboração da estratégia de atuação.

Ator principal – é aquele cujo exercício da atividade principal exige interação constante com os principais atores externos ao TCU; responde pela instituição.

Ator direto – é aquele cujo exercício da atividade principal exige interação constante com grupos específicos de atores externos.

Ator indireto – é aquele que, no exercício de suas competências, eventualmente tem contato com atores externos ao Tribunal.

3.3.3 IDENTIFICAÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

A unidade responsável por identificar ou elaborar mensagens-chave no Tribunal é a Secom, que pode fazê-lo por iniciativa própria ou demanda das unidades da Casa.

“As mensagens-chave constituem um guia geral de comunicação da organização, consolidando as ideias principais que devem ser comunicadas aos colaboradores, aos clientes, aos parceiros, à imprensa, ao

governo e aos demais *stakeholders*. Elas expressam a personalidade da organização e verbalizam sua identidade, visando à coerência com a prática” (Stephan Duallibi Younes).

Devem-se observar os seguintes requisitos para criação de mensagem-chave:

- estar baseada em fatos comprovados por dados e análises atuais que demonstrem sua veracidade;
- estar em consonância com os julgados da Corte;
- ser elaborada em articulação com a unidade do TCU responsável pelo tema;
- permitir a identificação do público-alvo e da forma como será feita a divulgação;
- passar por revisão periódica, o que inclui a revisão de seus fundamentos.

Exemplo de mensagem-chave

Tema – Desburocratização

Mensagem-chave – O TCU atua fortemente no combate à burocracia.

Justificativa – O Acórdão 1.263/2019-TCU-Plenário julgou a fiscalização de orientação centralizada (FOC),

realizada no biênio 2017/2018, com vistas a identificar os principais entraves causados pelo excesso de burocracia governamental que afetam o ambiente de negócios e a competitividade de organizações produtivas, prejudicando o desenvolvimento nacional.

3.3.4 ESTABELECIMENTO DE AGENDA DE ATUAÇÃO

Uma vez identificada a necessidade de interação pessoal e definidas as prioridades de ação, os temas relacionados, os *stakeholders* e as mensagens-chave relacionadas, pode-se partir para o estabelecimento de uma agenda de atuação.

As interações podem acontecer de diversas maneiras. A identificação de eventos com temas de interesse institucional e participação de atores relevantes é uma excelente oportunidade de relacionamento, bem como a realização de reuniões de trabalho.

Antes da interação, deve-se:

- elaborar o perfil detalhado do interlocutor;
- identificar quais os acórdãos e trabalhos do TCU relacionados e, se for o caso, conversar com a unidade técnica responsável pelo tema ou pela instituição e o ministro relator do tema ou pro-



cesso, para definir a estratégia a ser adotada;

- planejar onde se quer chegar com a interação e o que se quer evitar;
- identificar ou preparar as mensagens-chave (acione a Secom). A comunicação é uma grande aliada. Se necessário, montar um kit, contendo trabalhos realizados, *folders*, sumários etc.; e
- inserir os dados no Sistema Relaciona.

3.3.5 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Deve-se estabelecer, a cada início de ano, os principais temas a serem trabalhados no período e fixar, para cada um deles, as linhas de ação, fundamentadas em fatos e dados advindos das atividades de fiscalização e informações estratégicas de análise de cenários, a fim de identificar quem são os principais interlocutores e definir iniciativas que permitam a aproximação entre eles.

3.4 OBJETIVO 4 – DESENVOLVER SISTEMAS INFORMATIZADOS

O fluxo de informações deve ser adequado e eficiente, para permitir o registro e acompanhamento das interações realizadas por todas as unidades do Tribunal. Será feito por meio dos sistemas de tecnologia da informação.

3.4.1 SISTEMA RELACIONA E MAPA DE PERCEPÇÕES E CONEXÕES

A tecnologia da informação é a grande aliada da estratégia de RI do TCU. O Sistema Relaciona – sistema de inteligência em gestão de relacionamentos, atores e interações, disponível no catálogo de serviços de TI, foi desenvolvido para que todo o corpo técnico registre as interações com *stakeholders*, tais como reuniões e eventos, trazendo ainda mais transparência para a atuação da Corte.

Os registros são fundamentais para que a instituição defina ações estratégicas de relacionamento institucional e prospecte cenários futuros que possam impactar em sua atuação. Devem ser informadas as reuniões e os eventos em que haja a participação de atores relevantes – por influência, conhecimento, legitimidade, poder – ou em que sejam debatidos temas estratégicos para o TCU. Importante destacar que o registro de interações permite a guarda de informações importantes para a instituição e dá mais transparência ao diálogo com os interessados.

Com a implantação do Sistema Relaciona, várias informações podem ser trazidas automaticamente, a partir do cruzamento de bases de dados públicas e internas. Ou seja, parte da informação constante do

sistema será alimentada automaticamente e parte será resultado do empenho de preenchimento por todos do Tribunal. A intenção é que, quando estiver em pleno funcionamento e sendo alimentado por todos, o sistema forneça informações robustas sobre temas, instituições e *stakeholders* diversos.

Para aprimorar ainda mais a gestão de relacionamentos do Tribunal, está em concepção, também pela STI, o Mapa de Percepções e Conexões (Mapa) – um ecossistema responsável por consolidar dados de vários outros sistemas, como o Sistema de Consulta à Legislação (Sislegis); Sistema de Comunicações da Justiça Eleitoral (Comunica); Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo federal (SisOuv); Sistema de Controle Externo; e Sistema Relaciona, além de várias outras bases de dados externas, possibilitando mapear os atores prioritários, identificando-os, classificando-os, compreendendo suas influências, como se relacionam, quais seus interesses e como se conectam com o Tribunal. O Mapa oferece muito mais do que dados, oferece informações inteligentes.

Os sistemas Relaciona e Mapa são parte fundamental da atuação estratégica em RI. Para garantir a confidencialidade e segurança da informação dos dados

ali registrados, o sistema contempla regra de acesso e cadastro, com preservação de informações sensíveis ou sigilosas.



4. OPERACIONALIZAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Stakeholders

Por fim, a partir dos objetivos e das ações delimitados nesta estratégia, deve-se elaborar o plano de ação, anualmente ou a cada período avaliativo, com base na análise e prospecção de cenários e tendências e no mapeamento de **stakeholders**. Cabe à Aceri a elaboração da proposta do plano, sob a coordenação da Segepres.

A priorização dos **stakeholders** e o estabelecimento das agendas de atuação serão definidos de forma colaborativa, com participação das unidades de negócio (clientela), de acordo com a classificação a seguir.

Papel do stakeholder – descreve o interesse do Tribunal no **stakeholder** frente a suas atribuições e sua atuação.

Interesse no TCU – descreve o interesse do **stakeholder** na atuação do TCU. Pode ser em temas ou processos específicos. Identifica o que o **stakeholder** quer ou espera do Tribunal.

Grau de interesse – indica o grau de apoio ou oposição à atuação do TCU. Registrado numa escala de cinco níveis: altamente a favor (++), levemente a favor (+), indiferente (0), levemente contra (-), altamente contra (--).

Impacto – indica o nível de poder e de influência do **stakeholder**, que determina sua capacidade de afetar direta ou indiretamente a atuação do TCU. Registrado em escala de três níveis: alta influência (++), influência moderada (+), baixa influência (0).

Prioridade – indica a relevância e urgência de o Tribunal atuar com o **stakeholder** para mitigar riscos ou aproveitar oportunidades.

Com base na análise e no posicionamento dos atores, conforme os critérios acima, deve-se estabelecer agenda de priorização, com apoio das informações provenientes dos sistemas Relações e Mapa, para subsidiar a atualização da estratégia de RI do TCU.



Temas/Issues

Os temas podem ser trabalhados em duas vertentes: temas fixos e temas variáveis.

Temas fixos – são escolhidos durante o planejamento de cada ano. Variam, em torno de, três a cinco por ano (por exemplo, TCU como óbice à inovação; TCU gera paralisa em processos decisórios públicos; TCU promove insegurança jurídica). No planejamento de cada ano, devem ser elencados de três a cinco temas relevantes para o TCU, para identificação de stakeholders relacionados, elaboração de mensagens-chave e realização de reuniões ou interações sobre o tema. Cada Secretaria faz seu levantamento, de acordo com sua expertise. Por exemplo: Secretarias típicas elencam os processos correlatos; SGI relaciona os cruzamentos de bases de dados possíveis sobre o tema; Aspar elenca os parlamentares mais ativos no tema; Aceri identifica os demais atores envolvidos (formadores de opinião, Judiciário, Executivo etc.); Secom verifica notícias veiculadas etc. Todas as informações levantadas devem ser registradas no Mapa de Conexões.

Temas variáveis – surgem em decorrência de contexto político ou veiculação na mídia e representam risco ou oportunidade de atuação do Tribunal (por

exemplo, Brumadinho, lama no Nordeste). Nesses casos, Aceri, Secom e Aspar colhem informações sobre o assunto com as unidades responsáveis pela temática, a fim de subsidiar a Presidência nas ações a serem implementadas.

O acompanhamento e a análise das informações inseridas no âmbito do Sistema Relaciona são feitos pela Aceri, com supervisão da Segepres. Sempre que necessário, pode ser criado núcleo operacional de RI, com a participação de representantes da Segepres, Segecex, Aceri, Secom e Aspar, para análise de casos específicos e apresentação das respectivas sugestões de atuação.



5. GERENCIAMENTO DE RISCOS ASSOCIADOS A RI

Dentre os benefícios decorrentes da adequada sistematização das ações de relacionamento, tem-se a contribuição para a adequada gestão de riscos institucionais.

De acordo com diversas fontes de consulta consagradas, que incluem as melhores práticas internacionais, é possível chegar ao entendimento de que gestão de riscos é um processo de trabalho de natureza permanente, estabelecido, direcionado e monitorado pela alta administração, aplicável em qualquer área da organização e que contempla as atividades: identificar riscos, analisar riscos, avaliar riscos, decidir sobre estratégias de resposta a riscos, planejar e executar ações para modificar o risco, bem como monitorar e comunicar, com vistas ao efetivo alcance dos objetivos da instituição.

Nesse contexto, o gerenciamento de riscos contribui para reduzir as incertezas que envolvem a definição da estratégia e dos objetivos das organizações públicas e, por conseguinte, o alcance de resultados em benefício da sociedade.

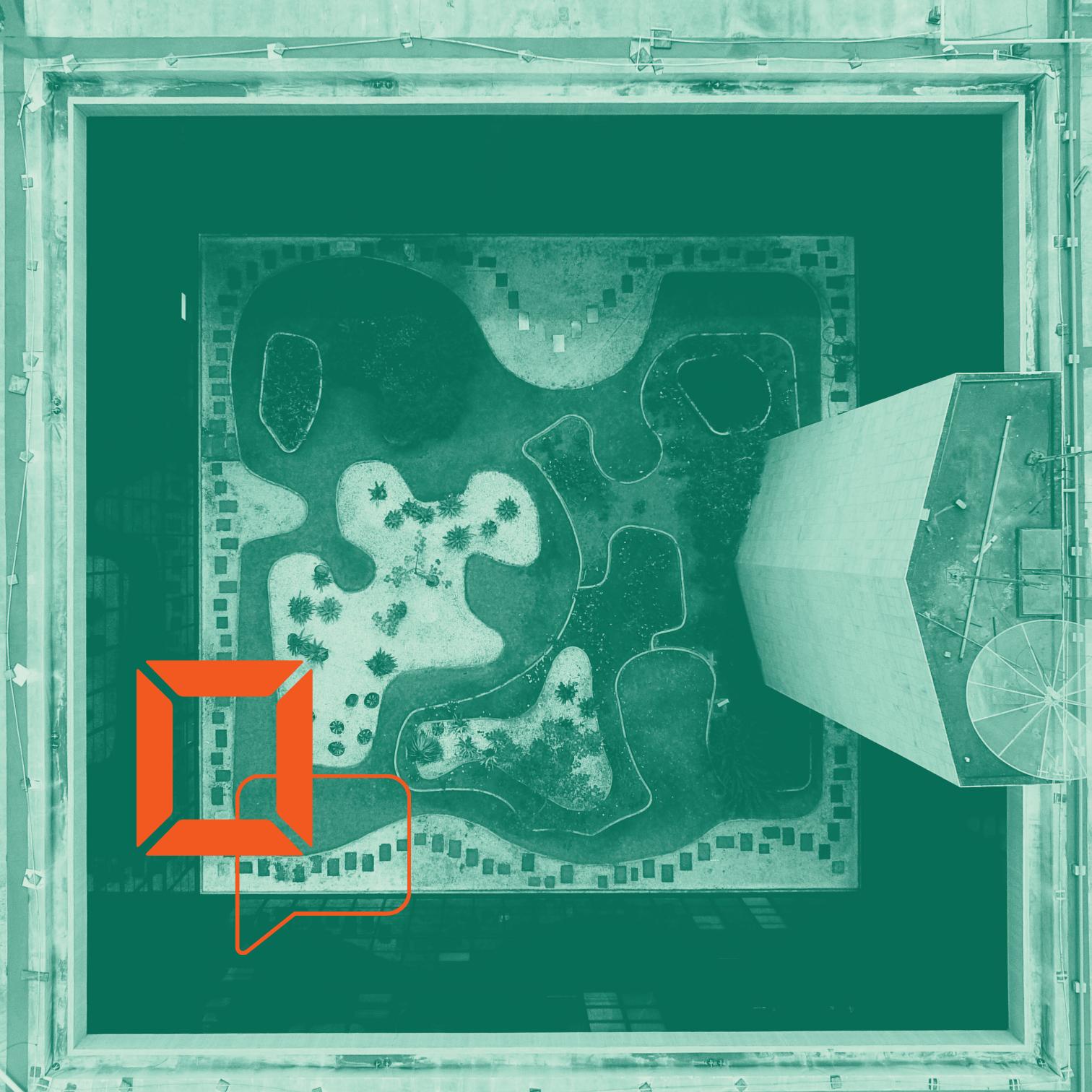
A gestão de riscos, quando corretamente implementada e aplicada de forma sistemática, estruturada e oportuna, fornece informações que dão suporte às decisões de alocação e uso apropriado dos recursos e contribuem para a otimização do desempenho organizacional. Como consequência, aumentam a eficiência e eficácia na geração, proteção e entrega de valor público, na forma de benefícios que impactam diretamente cidadãos e outras partes interessadas.

No tocante à gestão de possíveis riscos associados à atividade de RI, recomendam-se as ações indicadas a seguir.

5.1 CONSTRUÇÃO DE AGENDA PERIÓDICA BASEADA EM GESTÃO DE RISCOS

Antecipação de riscos e atuação proativa, baseada em planejamento periódico (semestral/anual), em conjunto com a Seplan e as demais unidades da Segepres e Segecex, para construir a estratégia de forma conjunta com a gestão de riscos, buscando identificar movimentos que representem risco à atuação do TCU e se antecipar a eles.

Para tanto, devem-se realizar levantamentos periódicos dos jurisdicionados que apresentam maior risco e materialidade, com vistas a ampliar o diálogo. O levantamento será realizado na base de processos do TCU, para identificar os jurisdicionados que mais frequentemente figuraram no polo passivo ou receberam punições mais gravosas no período analisado. Promover junto a esses atores ações de relacionamento, a fim de obter feedbacks para aprimoramento e aperfeiçoamento de procedimentos futuros; diminuir ruído de comunicação; e aumentar a aproximação; mitigando a dinâmica opositiva. Pode-se desenvolver metodologia de índice para monitorar essa percepção.



I 6. CONCLUSÃO

A defesa do interesse público deve ser sempre o primeiro objetivo a ser perseguido e torna-se mais eficaz quando passa pelo engajamento de múltiplos atores. A instituição como um todo deve ser capaz de endereçar cada tema, considerando todos os *stakeholders* que devem ser envolvidos no processo de discussão. No mundo que caminha à velocidade das mídias sociais, das novas tecnologias e de um complexo cenário político-social, nunca se fez tão necessário agir de forma integrada e transparente, firmando parcerias assertivas, que atendam a interesses comuns e reflitam, ao mesmo tempo, seus princípios e sua conduta de governança e interesse público.

Desta forma, considerando a importância do tema e o comprometimento dos dirigentes máximos, buscou-se gerar ideias e instrumentos que viabilizem o aprimoramento dos relacionamentos estratégicos com os públicos de interesse. Obtendo-se maior inteligência nos relacionamentos, posicionamento institucional e potencialização do controle externo, de forma ética, transparente e inovadora, aprimora-se a defesa do interesse público e o benefício da sociedade.



| 7. REFERÊNCIAS

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos metodológicos: diretrizes da metodologia científica**. 5. ed. Chapecó: Argos, 2001. 123 p.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **RELATÓRIO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA A COMUNICAÇÃO E GESTÃO DAS RELAÇÕES COM AS PARTES INTERESSADAS EXTERNAS (PIES) DO TCU**. Brasília, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório Final do Projeto de Implementação da Política de Relacionamento do TCU – Fase 1**. Brasília, 2011.





0000 0000
0000 0000

0000 0000
0000 0000

0000 DI=0000
UP PL NZ NA
DS=0000=0

RAX
.byte 0x07, 0x7b, 0x0f

igned long vms_read; vms_read; vms_read;

Responsabilidade pelo conteúdo

Secretaria-Geral da Presidência (Segepres)
Assessoria de Relações Institucionais e Cerimonial (ACERI)

Projeto gráfico, diagramação e capa

Secretaria de Comunicação (Secom)
Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

Tribunal de Contas da União

Secretaria-Geral da Presidência (Segepres)
SAFS Quadra 4 Lote 1
Edifício Sede Sala 146
70.042-900, Brasília – DF
(61) 3316-5338
segepres@tcu.gov.br

Ouvidoria do TCU

0800 644 1500
ouvidoria@tcu.gov.br



MISSÃO

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

VISÃO

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável.