



Plano Estratégico

construindo o TCU do futuro

2011-2015

Edição
2011



República Federativa do Brasil
Tribunal de Contas da União

Ministros

Benjamin Zymler, presidente
Augusto Nardes, vice-presidente
Valmir Campelo
Walton Alencar Rodrigues
Aroldo Cedraz
Raimundo Carreiro
José Jorge
José Múcio Monteiro

Ministros-Substitutos

Augusto Sherman Cavalcanti
Marcos Bemquerer Costa
André Luís de Carvalho
Weder de Oliveira

Ministério Público

Lucas Rocha Furtado, procurador-geral
Paulo Soares Bugarin, subprocurador-geral
Cristina Machado da Costa e Silva - subprocuradora-geral
Marinus Eduardo de Vries Marisco, procurador
Júlio Marcelo de Oliveira, procurador
Sérgio Ricardo Costa Caribé, procurador



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO



planejamento
estratégico
construindo o TCU do futuro

Brasília, 2011

© Copyright 2011, Tribunal de Contas da União
Impresso no Brasil / Printed in Brazil
<www.tcu.gov.br>

Permite-se a reprodução desta publicação
em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo,
desde que citada a fonte e sem fins lucrativos.

Brasil, Tribunal de Contas da União.

Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União - 2011/2015. Brasília: TCU, 2011.
72p.

1. Tribunal de Contas, Plano Estratégico. I Título.



Mensagem do Presidente d

Ministro Benjamin



o TCU

n Zymler



“Um Plano Estratégico define, em linhas gerais, o caminho a ser seguido para reforçar a legitimidade de uma organização.”

Ser capaz de definir hoje os caminhos para alcançar o patamar de desempenho esperado pela sociedade é um dos principais desafios das organizações públicas.

A escolha de opções equivocadas no presente exigirá tempo e altos investimentos no futuro para que a instituição se recupere e possa retomar o rumo adequado.

Por isso, reputo de maior importância este momento em que aprovamos o Plano Estratégico deste Tribunal para o período 2011-2015.

Após um período de discussão com todos os servidores desta Casa e com diversos peritos externos, temos uma proposta para o próximo quinquênio que deverá nortear as ações do TCU.

Devo registrar que muito já foi feito por este Tribunal em benefício da sociedade, mas a visão de excelência que guia as nossas ações exige que nos dediquemos diariamente a “fazer mais e melhor”.

O TCU é um dos poucos órgãos da República



com dupla preocupação em relação ao Planejamento da Administração Pública: na sua atuação administrativa, tem o dever de otimizar seus processos e servir de exemplo a todos os gestores; enquanto em sua atuação na área fim, o controle externo, precisa contribuir para o aperfeiçoamento de todos os demais órgãos e entidades.

Um Plano Estratégico define, em linhas gerais, o caminho a ser seguido para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-lo, ainda, como o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro de cada instituição.

Para que este Tribunal possa cumprir sua missão de contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública e alcançar sua visão de ser reconhecido como instituição de excelência no controle externo, foi materializado mapa estratégico que contempla grupo de objetivos inseridos nas perspectivas de “Resultados” esperados, de “Processos Internos” a serem desenvolvidos, de “Pessoas e Inovação” e de “Orçamento e Logística”.

O raciocínio traduzido no referido mapa é muito simples: é preciso assegurar recursos para capacitar pessoas que serão responsáveis pelo aprimoramento dos processos institucionais com vistas ao alcance dos resultados almejados.

Por esse motivo, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias que assegurem o cumprimento da missão e o

alcance da visão institucional com resultados capazes de atender às expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, ao TCU.

Por fim, cabe ressaltar que o planejamento materializado neste plano é dinâmico e precisa ser constantemente avaliado e aprimorado. Mas para que isso seja possível devemos pô-lo em prática por meio de ações concretas e alinhadas, muitas das quais já estão em andamento.

O Plano ora aprovado possui importância fundamental para nossa evolução, mas representa apenas o primeiro passo de uma difícil jornada. Estou ciente que um bom plano representa apenas 10% para o sucesso da estratégia. A execução exitosa deste plano é o que assegurará a manutenção do Tribunal no patamar de desempenho que a sociedade espera e exige. Assim, os outros 90% serão fruto do empenho de todos em sua execução.

A inteligência, a capacidade de inovação, o desapego a antigos paradigmas e a dedicação de cada um dos colaboradores do Tribunal são imprescindíveis para que possamos concretizar em ações e resultados as linhas traçadas neste plano. Tenho certeza que todos corresponderão a mais esse “desafio”. Afinal, o TCU possui um dos corpos técnicos mais bem qualificados da Administração Pública brasileira.

MINISTRO BENJAMIN ZYMLER
PRESIDENTE

PORTARIA-TCU Nº 160, DE 28 DE JUNHO DE 2011

Aprova a atualização do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União para o quinquênio 2011-2015.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais, em especial o disposto no art. 28, inciso XIV, do Regimento Interno, e

Considerando a necessidade de se revisar e atualizar o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, de modo a compatibilizá-lo com as atuais demandas e anseios da sociedade, do Congresso Nacional, de gestores públicos e do Estado;

Considerando a necessidade de se aperfeiçoar continuamente o referencial estratégico, de forma que melhor possa cumprir sua finalidade e de articular as ações de curto, médio e longo prazos, com o objetivo de conferir constância aos propósitos institucionais e aumentar a capacidade de resposta do TCU;

Considerando o resultado das reflexões internas, da autoavaliação institucional e das pesquisas de clima e de cenários prospectivos, bem assim das discussões havidas no âmbito do projeto de revisão do plano estratégico do TCU realizado durante o ano de 2010;

Considerando a necessidade de disseminação no Tribunal dos seus valores, iniciativas e objetivos estratégicos, de forma a incentivar o comprometimento de todos os servidores com a cultura de excelência no Tribunal, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (PET) para o quinquênio 2011-2015, na forma estabelecida no Anexo desta Portaria.

Art. 2º O conteúdo do plano a que se refere esta Portaria orientará a elaboração dos planos de diretrizes do TCU e diretores das unidades de sua Secretaria e os projetos e alocação de funções

de especialista no âmbito do Tribunal de Contas da União.

Parágrafo único. No cômputo das avaliações de desempenho das unidades da Secretaria do Tribunal deverá ser conferido peso maior para implementação das ações e dos indicadores decorrentes do desdobramento direto do PET 2011-2015.

Art. 3º O plano, as iniciativas dele decorrentes e seus resultados serão monitorados, avaliados e revistos periodicamente, com o fim de identificar e antecipar estratégias e necessidades institucionais.

Parágrafo único. O monitoramento a que se refere este artigo deverá ser feito pela Comissão de Coordenação-Geral, em conjunto com as unidades de apoio estratégico, por convocação da Secretaria-Geral da Presidência, com periodicidade a ser definida por portaria daquela Comissão, ou a qualquer tempo quando se fizer necessário.

Art. 4º A mensuração dos indicadores de desempenho constantes no PET deverá figurar como meta das unidades do Tribunal na revisão do plano de Diretrizes do TCU para 2012 e seus desdobramentos subsequentes.

Parágrafo único. Caso a mensuração dos indicadores dependa de ajuste ou criação de sistema informatizado, o assunto deverá ser submetido à apreciação da CCG, para que seja autorizada a inclusão de tais ações na revisão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação para 2012 e nas metas das Secretarias Adjunta de Soluções e Sistemas Corporativos e Adjunta de Administração.

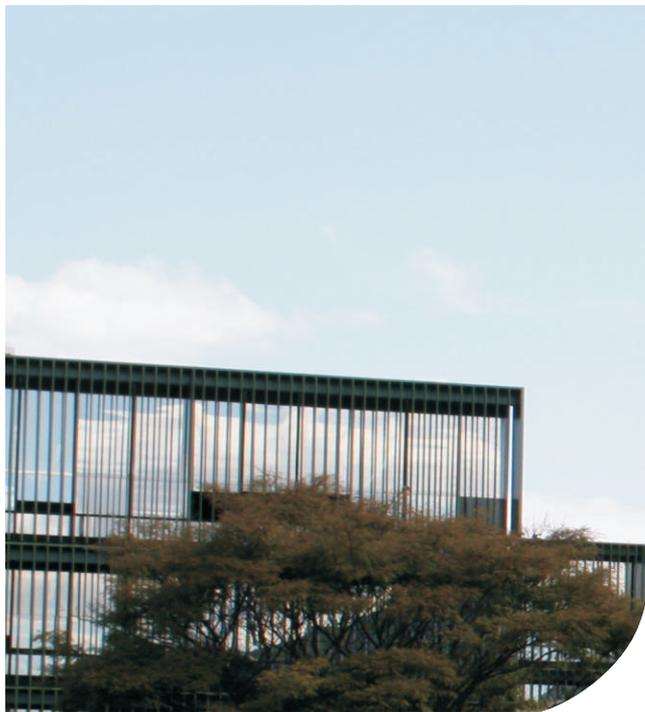
Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

BENJAMIN ZYMLER
PRESIDENTE



Sumário

I - O Tribunal de Contas da União	12
II - Histórico do Planejamento Estratégico no TCU	16
III - O Processo de Formulação do novo PET	22
IV - Diagnóstico de Ambiente	28
Ambiente Interno	30
Ambiente Externo	32
V - Cenários Prospectivos e Teoria dos Jogos	34
VI - Identidade Estratégica	42
Negócio	44
Missão	44
Visão	45
Valores	45
VII - Macroprocessos e Competências Organizacionais	46
VIII - Mapa Estratégico	50
Descrição da Estratégia	53
Perspectivas	54
Mapa	56
IX - Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho	58
X - Iniciativas Estratégicas	68



O Tribunal de Contas da U

União



O TCU possui papel fundamental na medida em que atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude e desvios de recursos públicos.

O Tribunal de Contas da União, criado em 1890 pelo Decreto nº 966-A, por iniciativa de Rui Barbosa, ministro da Fazenda à época, norteia-se, desde então, pelo princípio da autonomia e pela fiscalização, julgamento e vigilância da coisa pública.

A Constituição de 1891, a primeira republicana, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o Tribunal de Contas da União. A partir de então, as competências do Tribunal têm sido estabelecidas no texto constitucional. Esse privilégio, se por um lado o distingue de forma singular, por outro aumenta a sua responsabilidade e compromisso para com a sociedade.

A atual Constituição estabelece que a fiscalização contábil, financeira,



orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, deve ser exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. Estabelece, também, que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual incumbe uma série de competências exclusivas.

A sociedade, por sua vez, demanda moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Neste aspecto, o Tribunal assume papel fundamental na medida em que atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude e do desvio na alocação de recursos federais, bem como contribui para a transparência e melhoria da gestão e do

desempenho da Administração Pública.

Diante desse cenário, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do Estado, do Congresso Nacional e da sociedade em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, ao Tribunal de Contas da União.

“O TCU é um dos poucos órgãos da República com dupla preocupação em relação ao Planejamento da Administração Pública: na sua atuação administrativa, tem o dever de otimizar seus processos e servir de exemplo a todos os gestores; enquanto em sua atuação na área fim, o controle externo, precisa contribuir para o aperfeiçoamento de todos os demais órgãos e entidades.”

BENJAMIN ZYMLER



Histórico do Planejamento Estratégico no TCU



A primeira versão do Plano Estratégico do TCU data de 1994. Desde então, esse importante instrumento sofreu diversas atualizações.

O TCU, na busca por resultados mais efetivos para a sociedade, aprimora continuamente a formulação e revisão do seu planejamento estratégico.

A primeira versão do Plano Estratégico do Tribunal (PET) foi apresentada em 1994. Nessas quase duas décadas, esse marco estratégico do TCU sofreu diversas atualizações, em especial quanto à utilização de novas ferramentas de gestão, cujas práticas possibilitaram o desenvolvimento do sistema de planejamento e gestão do Tribunal.

Esse sistema de planejamento e gestão consiste em conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados e o atendimento das expectativas dos cidadãos com ações efetivas de controle externo.

Dessa forma, o TCU tem buscado o alinhamento com as melhores práticas gerenciais desenvolvidas em organizações similares, visando profissionalizar a sua gestão



administrativa, melhorando continuamente seus processos e alavancando seus resultados.

Em 1999, com o início da implantação do Gerenciamento por Diretrizes (GPD), a função planejamento no TCU iniciou novo ciclo. Foi elaborado o primeiro plano anual de diretrizes, sob a influência dessa metodologia, e lançada a segunda versão do Plano Estratégico do Tribunal, na qual foram incorporados o negócio e a visão de futuro e revista a missão institucional.

No ano de 2001, como forma de subsidiar a elaboração do plano de diretrizes do Tribunal e a revisão do PET, foi implementado o processo de auto-avaliação institucional. Esse processo corresponde à fase de diagnóstico do ambiente interno da organização, sendo responsável por identificar potencialidades, recursos, capacidades e habilidades favoráveis ao desempenho organizacional, bem como aspectos menos desenvolvidos que necessitem ser aperfeiçoados, sob pena de impactarem negativamente o exercício da missão e o alcance da visão de futuro da organização.

Em 2003, tendo como subsídio, entre outras informações, as boas práticas e oportunidades de melhoria identificadas na auto-avaliação de gestão, foi elaborada nova versão do PET, na qual foram incorporados os indicadores de gestão, as estratégias de atuação do Tribunal e os valores institucionais.

Entre as estratégias traçadas, uma referia-se ao aperfeiçoamento do sistema de planejamento

e gestão do TCU. Segundo essa estratégia, “a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações dependem da implementação de sistemas de gestão empreendedores, voltados para a obtenção de resultados e para o atendimento das expectativas dos clientes. O aperfeiçoamento do sistema de planejamento e gestão tem como principal função conferir maior racionalidade, efetividade e constância às ações da organização e proporcionar convergência aos esforços despendidos para alcance da visão de futuro e cumprimento da missão institucional”. Tal estratégia, aliada às oportunidades identificadas no processo de auto-avaliação de gestão conduzida no exercício de 2004 e aos problemas na formulação de estratégias e planos do Tribunal apontados pela banca examinadora do Prêmio Nacional de Gestão Pública (PQGF), tornou, à época, imperativa a modernização do sistema de planejamento e gestão do Tribunal.

Em 2005 foi adotado modelo de planejamento híbrido, conjugando as metodologias do GPD, voltado para o gerenciamento e a aplicação das ações e iniciativas no âmbito operacional, e do Balanced Scorecard (BSC), metodologia utilizada para facilitar a construção e comunicação da estratégia do Tribunal e das suas unidades.

Em 2009, o ambiente em que o TCU estava inserido apresentava-se complexo, dinâmico e

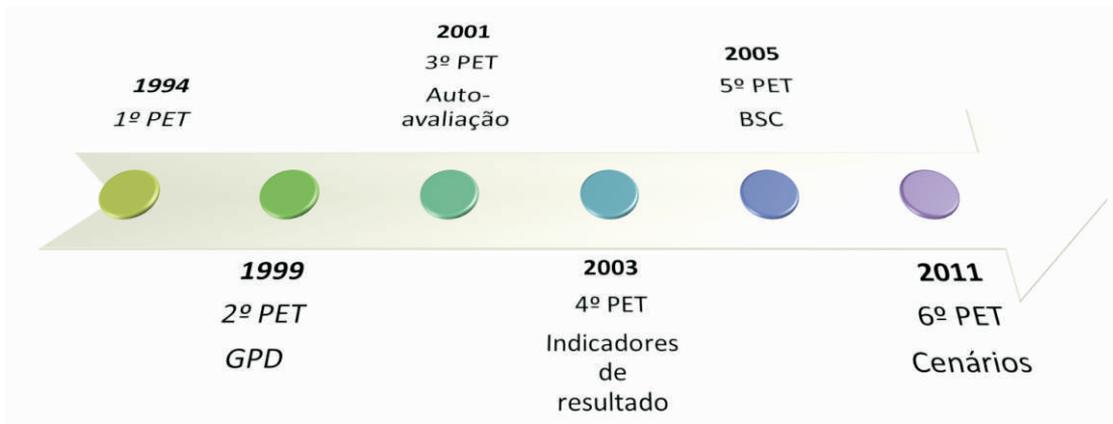
interativo, sendo necessária a análise profunda e acurada dos fatores ambientais que poderiam afetar o desempenho do Tribunal. Dessa forma, buscou-se a formulação de uma estratégia que fosse efetiva durante um longo período e que não se tornasse obsoleta em curto espaço de tempo. Para lidar com as mudanças que pudessem ocorrer, seria necessária a elaboração de uma estratégia que anteviesse possíveis mudanças de cenários e possibilitasse à organização preparo e capacidade de realinhá-la no menor espaço de tempo possível, sem prejudicar o alcance dos resultados desejados.

Embora a metodologia de gestão estratégica até então utilizada pelo TCU atendesse de forma satisfatória à maioria das necessidades da instituição, ela apresentava algumas deficiências na “predição” de eventos futuros que, caso ocorressem, poderiam impactar a atuação da instituição. Percebeu-se, naquela ocasião, que tal problema poderia ser

sanado com a adoção de técnicas de análise de cenários.

Foi nesse contexto que o TCU buscou acrescentar à metodologia de gestão de formulação e gestão de seu planejamento estratégico mais uma ferramenta: a análise de cenários prospectivos. Essa ferramenta contribuiu para a definição de estratégia com foco no futuro e não apenas em dados passados ou na situação atual.

A metodologia de análise de cenários prospectivos, baseada no método Grumbach, permitiu estudo detalhado da probabilidade de ocorrência de eventos futuros que pudessem impactar significativamente o foco de atuação do Tribunal, contribuindo para um planejamento estratégico maduro e consistente. Também possibilitou a identificação de parceiros estratégicos que auxiliarão o Tribunal no cumprimento de sua missão e no alcance de sua visão de futuro.



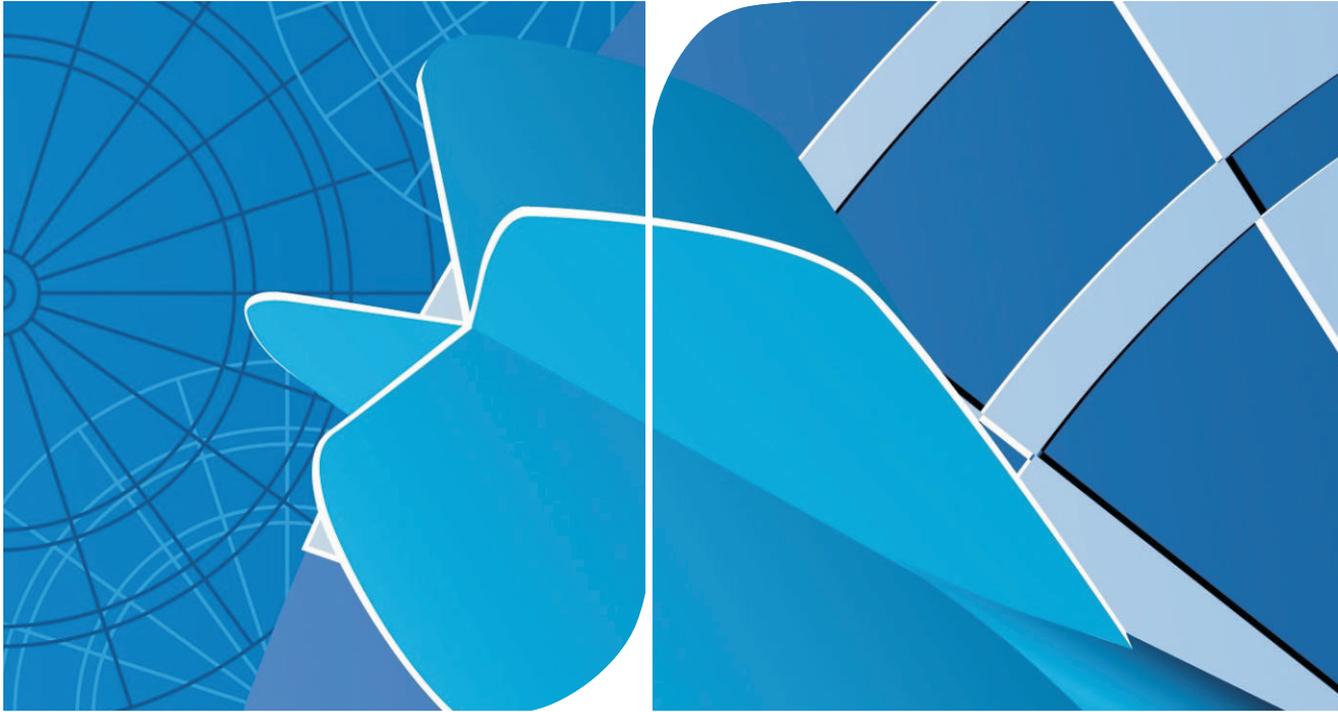
“Quando falo em planejamento e gestão, estou dizendo que temos uma tarefa enorme para construir. Tudo precisa estar integrado em um fim, um objetivo global. No fundo, é preciso responder o que é importante.”

JORGE GERDAU

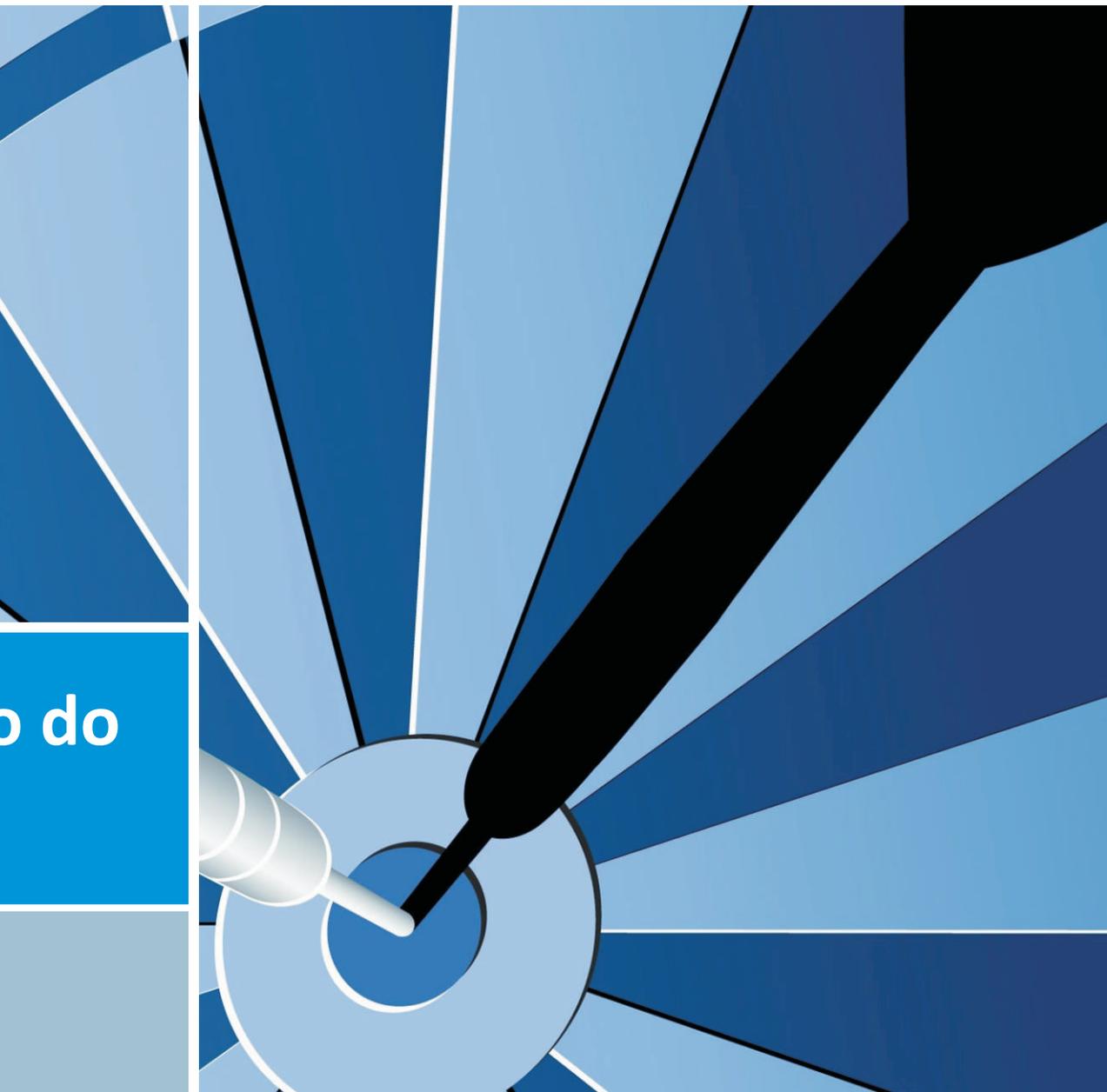


**Evento de lançamento do novo
Plano Estratégico do TCU**

Auditório Ministro Pereira Lira
Brasília - DF
23/7/2011



O Processo de Formulação Novo PET



A formulação da estratégia do TCU baseou-se nas metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Análise de Cenários Prospectivos (Método Grumbach).

Metodologias

A formulação da estratégia do TCU baseou-se nas metodologias Balanced Scorecard (BSC) e Análise de Cenários Prospectivos (Método Grumbach).

Condução

Para os diagnósticos interno e externo, o processo contou com a participação do corpo técnico, dos dirigentes e das autoridades do Tribunal. Todos os servidores foram consultados e 550 responderam à pesquisa que teve por objetivo identificar pontos fortes e fracos da instituição, além de possíveis ameaças e oportunidades.

Na formulação de cenários prospectivos, houve a participação da sociedade, que foi chamada a responder pesquisa sobre ocorrência de eventos futuros passíveis de impactar a atuação do controle. Nessa etapa tivemos perto de 1.300 respondentes, dos quais 700, aproximadamente, foram considerados detentores de notório saber em determinadas questões.



O processo de consolidação das informações contou com a participação de dirigentes e representantes das unidades técnicas do TCU, com a finalidade de tornar o resultado do processo o mais legítimo e próximo às necessidades da Corte.

O processo de trabalho foi conduzido seguindo as macroetapas abaixo:

1. Identificação do sistema TCU
2. Diagnóstico estratégico
3. Visão de presente
4. Visão de futuro
5. Consolidação do Plano Estratégico
6. Avaliação de iniciativas e gestão de resistências
7. Desdobramento e alinhamento

Fase I – Identificação do sistema TCU

Nessa fase foram coletados dados gerais sobre o Tribunal e suas estratégias de atuação adotadas no passado. Elaborou-se um breve histórico sobre o Tribunal e suas competências e foram identificados e relacionados negócio, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso, políticas institucionais, objetivos estratégicos, iniciativas estratégicas, indicadores, metas e planos institucionais em vigor à época. Ou seja, um conjunto de informações que caracterizavam e individualizavam o Tribunal naquele momento. Resumidamente, podemos dizer que nessa fase foi feita uma apreciação de como a instituição estava inserida e como queria ser reconhecida no ambiente que a envolve.

Esses elementos existentes no ambiente são formadores do chamado “sistema TCU”. Os dados levantados orientaram a realização da etapa posterior da formulação do PET - o diagnóstico estratégico.

Fase II – Diagnóstico estratégico

De posse das informações sobre o “sistema TCU”, foi elaborado um diagnóstico detalhado dos ambientes interno e externo da instituição. No ambiente interno foi analisado de que forma a estrutura, os processos de trabalho e os recursos da organização representavam pontos fortes e fracos para o sucesso da estratégia em vigor. Na análise de ambiente externo foram identificadas variáveis que poderiam representar oportunidades e ameaças à atuação do Tribunal e os atores que atuavam ou influenciavam essas variáveis, bem como a forma como o TCU era influenciado por elas.

Esse diagnóstico foi realizado por meio de pesquisa interna junto aos colaboradores do Tribunal, além da avaliação de diagnósticos anteriores. É preciso destacar que 550 colaboradores internos participaram do processo, tendo sido identificados 825 pontos fortes e fracos e 534 oportunidades e ameaças.

Fase III – Visão de presente

Essa etapa teve como objetivo principal realizar uma análise detalhada dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças identificadas. Foram determinadas e analisadas as

possíveis causas dos pontos fracos e das ameaças (problemas potenciais) e sugerido um conjunto de ações de curso prazo tendo por objetivo minimizar, mitigar ou extinguir o efeito dos pontos fracos e o impacto das ameaças. De modo complementar, foi definido um conjunto de medidas que potencializassem os pontos fortes e permitissem o aproveitamento das oportunidades identificadas.

Durante essa etapa do processo, 1414 causas e 1240 ações ou medidas foram caracterizadas.

Fase IV – Visão de futuro

Nessa etapa residiu a principal inovação do processo de formulação da estratégia atual do TCU: a geração e interpretação de cenários prospectivos. Inicialmente foram identificados temas que podem impactar significativamente a atuação do Tribunal (educação, economia, governo eletrônico, controle social, privatização, meio ambiente, corrupção e legislação de controle). Desses temas foram identificados 11 eventos com impacto direto sobre a atuação futura do TCU. A partir dos eventos, foram consultados peritos quanto à probabilidade de ocorrência ou não dos eventos relacionados aos temas de maior relevância. A pesquisa contou com a participação de 768 peritos.

Após análise do resultado da pesquisa, foi possível identificar o cenário futuro de maior probabilidade de ocorrência. Também foram identificados os cenários ideal e alvo. Além disso,

um conjunto de 92 ações ou medidas que permitam ao Tribunal alcançar o cenário alvo foram identificados.

Fase V – Consolidação do PET

Nessa etapa os dados levantados na fase de identificação do sistema (fase 1) foram revisitados. As informações coletadas foram analisadas para constatar se deveriam sofrer alterações em função dos novos elementos levantados nas etapas de 2 a 4.

Após essa análise foram realizados, com participação da alta administração do Tribunal, ajustes na missão, na visão de futuro, nos objetivos estratégicos e nos indicadores de desempenho institucionais.

Fase VI – Avaliação de iniciativas e gestão de resistências

A etapa 6 teve por objetivo analisar e avaliar as medidas propostas nas etapas 3 e 4 sob ângulo de adequabilidade, exequibilidade, aderência e aceitação pelo corpo técnico quanto a sua implementação, buscando, dessa forma, mitigar os problemas que poderiam advir da não aceitação, pelo corpo técnico e gerencial da organização, das medidas propostas.

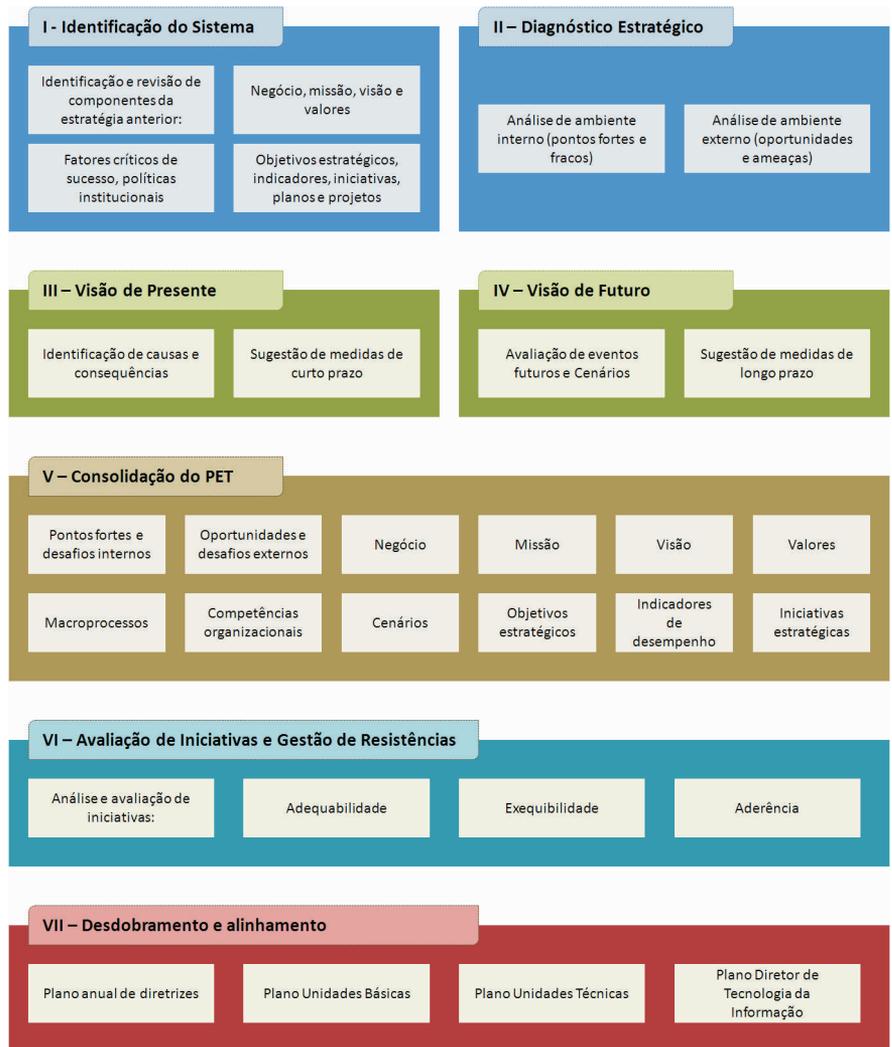
Como consequência dessa etapa foram formuladas 529 medidas/ações/projetos, aglutinados em 31 iniciativas que compõem os 20 objetivos estratégicos, alinhados sob as perspectivas de processos internos, pessoas e inovação e orçamento e logística do mapa estratégico do TCU.

Fase VII – Desdobramento e alinhamento

A etapa teve por objetivo desdobrar o planejamento estratégico nas diversas áreas do Tribunal. Cabe a alta administração identificar, dentre os objetivos estratégicos do mapa, as prioridades de sua gestão para que sejam elaborados o Plano anual de Diretrizes do TCU - documento que contém as prioridades anuais da organização - os Planos Diretores das Unidades Básicas e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação. Os planos apresentam, necessariamente, os objetivos priorizados, seus indicadores, as metas a serem alcançadas no ano, as iniciativas que permitirão o alcance das metas e as unidades responsáveis por sua implementação.

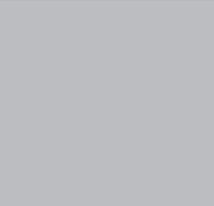
Deve-se destacar que essa etapa constitui ponto de partida para o processo de gestão do desempenho institucional, materializado na forma de avaliações quadrimestrais do de-

sempenho do Tribunal, de suas unidades e de seus colaboradores. Hoje, no TCU, todas as unidades possuem metas a serem cumpridas com impacto financeiro na remuneração de seus servidores.





Diagnóstico de Ambiente Ambientes Interno e Externo



O TCU, para realizar o estudo de ambiente, contou, como principal aliado e colaborador, com o seu próprio corpo técnico.

O ponto inicial da formulação de uma estratégia pode ser definido como uma fase de autoconhecimento. A análise do ambiente interno propicia à organização a possibilidade de conhecer melhor sua realidade, bem como permite a identificação de seus maiores talentos e também de seus maiores desafios de aprimoramento, ou seja, determinar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Ademais, esse diagnóstico dá à organização condições de aprimorar seus principais processos de trabalho, suas políticas e estruturas para alcançar seus objetivos maiores.

O TCU, para realizar o estudo do ambiente interno, contou, como principal aliado e colaborador, com o seu próprio corpo técnico. A atenção dada às percepções das autoridades, auditores e técnicos da organização foi imprescindível para se ter a real dimensão das necessidades internas de aprimoramento desta



Corte para o alcance de sua missão constitucional.

Aspectos relacionados ao Controle Externo, Comunicação, Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas, Parcerias Estratégicas, Planejamento e Gestão, Recursos e Tecnologia da Informação foram os principais temas a que o corpo técnico foi chamado a manifestar sua percepção.

Alguns pontos, em relação aos quais se observou certo grau de preocupação por parte dos colaboradores, ante a possibilidade de geração de impacto nas ações de controle, mereceram destaque e aprofundamento em sua análise.

O grande volume de conhecimento produzido pelo Tribunal, por meio de complexos trabalhos no exercício do controle externo, revelou a urgente necessidade de ampliar investimentos na gestão do conhecimento organizacional, assim como na integração entre os sistemas de suporte à produção de conhecimento.

A disposição institucional em aprimorar os métodos de planejamento, tanto para as ações diretas de controle, quanto para as ações institucionais, traduz a grande preocupação com a efetividade das ações de controle e revela uma elevação no grau de maturidade do Tribunal quanto à realização de ações coordenadas com foco no resultado de sua atuação.

A necessidade de constante capacitação em áreas complexas e de grande relevância na administração pública mostrou ser importante ponto de convergência entre a análise do ambiente interno e do externo. Cientes dos grandes desafios que se apresentam ao país, como o desenvolvimento econômico, as atividades de exploração do petróleo, a realização de eventos esportivos de grande porte e a informatização da administração pública, entre outros, o TCU demonstra no estudo sua preocupação e disposição de manter-se atualizado em todos os assuntos que envolvam temas de sua competência.

A mudança da realidade interna, fruto do esforço de diferentes administrações passadas, que modernizaram o Tribunal, aperfeiçoaram processos de trabalho e reduziram significativamente os estoques de processos, exige uma mudança de postura, atitude de inovação, para fazer frente a novos desafios.

Destaca-se, também, entre outros aspectos não menos relevantes detectados na análise do ambiente interno, a preocupação dos servidores com a governança corporativa. O estudo revelou a preocupação do Tribunal, por meio do seu corpo técnico, em aprimorar sua própria gestão, ciente do papel de órgão que deve induzir, também por meio do próprio exemplo, a melhoria do desempenho e da transparência da gestão pública.

Toda instituição, pública ou privada, é influenciada e impactada por fatores externos, presentes no ambiente em que está inserida, sobre os quais possui pouca ou nenhuma influência direta.

A análise minuciosa desses fatores é de vital importância para a definição de uma estratégia, pois deles serão extraídas variáveis que podem apresentar oportunidades e ameaças, que influenciam o alcance dos objetivos institucionais e o cumprimento da missão organizacional.

O ambiente em que o Tribunal de Contas da União está inserido, em virtude da sua missão constitucional de exercer o controle externo da administração pública federal, é extremamente complexo e dinâmico. Temas de grande importância, presentes no contexto nacional, como a participação social no controle, o desenvolvimento econômico do Brasil, a realização de eventos esportivos de grande porte, as atividades de exploração do petróleo e a informatização da administração pública, entre outras, são variáveis importantes que devem ser consideradas na definição da estratégia de atuação do TCU.

O estudo realizado pelo TCU para análise das oportunidades e ameaças no ambiente externo detectou o aumento da exigência por parte da sociedade de que os serviços públicos sejam prestados com lisura, honestidade e qualidade. Nesse tema, percebeu-se também o aumento da

participação da mídia no acompanhamento da atuação da Administração Pública e também dos órgãos de controle. Depreende-se desse fato a oportunidade do Tribunal em induzir a Administração Pública a dar maior transparência aos seus atos e dotar a sociedade de informações que possam facilitar a atuação do controle social.

Desse estudo, verificou-se, também, a necessidade de se aprimorar a análise do desempenho da Administração Pública. O constante aumento do PIB, com o conseqüente crescimento econômico do Brasil, possibilita que mais investimentos sejam feitos em áreas de grande impacto social. Acompanhar a devida aplicação desses recursos se apresenta como um dos principais papéis do TCU, que não se limita a analisar apenas o atendimento legal das ações públicas, mas também seu real alcance e efetividade.

Um dos fatores analisados no ambiente externo e que tem impacto imediato nas competências do TCU é a realização de eventos esportivos de grande porte, previstos para os anos de 2014 e 2016, mas que desde já mobilizam as administrações públicas federal e estaduais. Não só os investimentos financeiros públicos direcionados para esses eventos, mas também a entrega das obras nos prazos e padrões esperados, que não podem sofrer grandes atrasos, pois isso traria risco para a realização dos eventos, são temas que estão sob a jurisdição do TCU. A relevância desses

investimentos para a imagem do país e o sucesso da Copa do Mundo de futebol e das Olimpíadas no Brasil motivou o Tribunal a estruturar-se internamente para contribuir com os órgãos responsáveis pela consecução dos eventos.

Outra área analisada diz respeito à ampliação das atividades de exploração do petróleo. Essa é mais uma das variáveis detectadas no ambiente externo que traz para o Tribunal a necessidade de preparar tecnicamente seus auditores para a análise de assuntos concernentes ao tema.

Outra variável externa que impacta diretamente na atuação do controle, exercida pela Corte de Contas, é a expansão da informatização da Administração Pública. O aumento dos investimentos em tecnologia, seja para ampliação dos parques tecnológicos, seja para o aumento dos serviços públicos prestados por meio eletrônico, pode exigir do Tribunal a especialização de grande parte do seu corpo técnico em assuntos ligados à tecnologia da informação, o que representa grande investimento em capacitação na área de tecnologia da informação.

Esse ambiente, onde estão presentes outros elementos além dos descritos, se apresenta como extremamente complexo e desafiador, mas propício para a atuação do TCU, inclusive para o fortalecimento da sua imagem.

Todos os fatores levantados na análise do ambiente externo podem ser entendidos como ameaças ou oportunidades para o exercício do

controle externo. A estratégia formulada pelo TCU optou em enxergá-las como oportunidades, fortalecendo a postura institucional de investir no aprimoramento de sua atuação, gerando estímulos para o aperfeiçoamento de sua estrutura, de seus processos de trabalho e de seu corpo técnico. Essa visão proativa permite que o Tribunal enfrente, com maior desenvoltura, os desafios que se lhe apresentam no cumprimento da missão institucional de contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública.

Dentre os desafios externos detectados destacamos:

1. Aumento da demanda das ações de controle;
2. Ampliação da necessidade de especialização;
3. Aumento do controle social;
4. Crescimento do número de temas complexos sob controle do TCU (PPP, Pré-Sal, infraestrutura aeroportuária, etc.);
5. Incremento de fraudes eletrônicas;
6. Necessidade de foco do controle no desempenho;
7. Pressão dos setores produtivos por melhoria de infraestrutura; e
8. Uso intensivo de tecnologia pela Administração Pública.



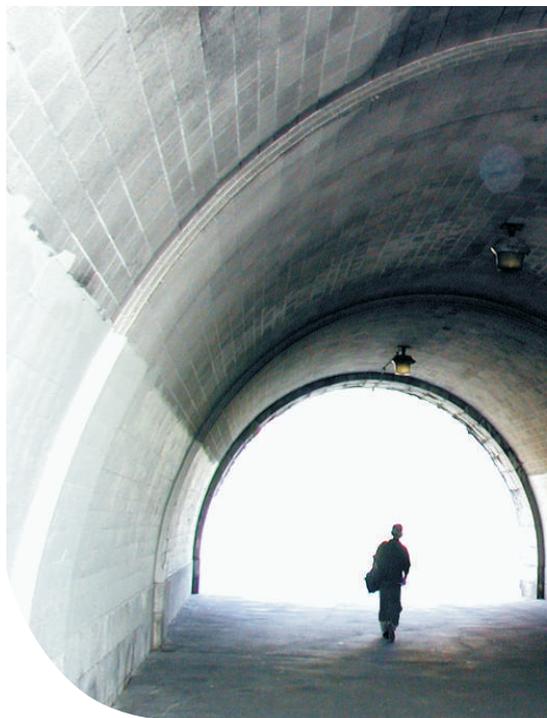
Cenários Prospectivos & Teoria dos Jogos



Ser capaz de minimizar a incerteza da ocorrência de fatos que comprometam a atuação do controle é fator-chave para o sucesso da atuação do TCU.

O ambiente de atuação de um órgão de controle, como descrito anteriormente, é complexo e dinâmico. Diante disso, ser capaz de minimizar as incertezas da ocorrência de fatos que possam comprometer a atuação do controle é fator-chave para o sucesso da atuação do Tribunal de Contas da União. Dessa forma, fez-se oportuna a elaboração de estratégia que pudesse antever possíveis cenários, seus impactos junto ao Tribunal, e possibilitasse à organização estar preparada, no menor espaço de tempo possível, para enfrentar as consequências negativas desses eventos ou para aproveitar as oportunidades que deles decorram.

Para que o TCU pudesse lidar com tal desafio, na formulação da presente estratégia foi agregada às metodologias do BSC e do GPD a técnica de Formulação e Análise de Cenários Prospectivos, cuja implementação permite que a organização planeje suas ações não apenas com



base em dados e fatos passados e presentes, mas também em função da probabilidade de ocorrência de eventos futuros.

O uso da metodologia de Cenários Prospectivos iniciou-se com a identificação de temas que poderiam impactar significativamente a atuação do Tribunal. Dessa maneira, foram analisadas as seguintes áreas: Educação; Economia; Governo Eletrônico; Controle Social; Privatização; Meio Ambiente; Corrupção e Legislação de Controle. Após essa identificação, foram relacionados os eventos que poderiam, ou não, ocorrer e que seriam passíveis de impactar diretamente o cenário futuro escolhido para 2022. A partir dos eventos, foram consultados peritos, por meio de pesquisa Delphi, quanto à probabilidade de ocorrência ou não dos eventos relacionados aos temas escolhidos.

Após análise do resultado da pesquisa, foi possível identificar, com base na percepção dos peritos, o cenário futuro de maior probabilidade de ocorrência. Constatou-se, porém, que o cenário mais provável diverge do cenário ideal, o que induz ao Tribunal a atuar para que o cenário mais provável se aproxime do ideal. Caso não seja possível convergir o cenário mais provável para o ideal, o Tribunal deve buscar um cenário-alvo intermediário entre os dois cenários.

O método Delphi não deve ser confundido como uma mera pesquisa de opinião. Seu principal propósito é uma convergência de opiniões de especialistas sobre determinado

tema. Assim, após o uso desse método, foram definidos os cenários Mais Provável, Ideal e Alvo.

Identificado o cenário Mais Provável, o Tribunal de Contas da União traçou seu cenário Ideal. É o cenário desejado, aquele que traz os melhores resultados para a instituição. Deve ser selecionado entre um dos cenários gerados no processo de simulação, evitando que seja uma simples utopia.

O cenário Alvo, também chamado de cenário normativo, é um futuro possível de ser construído. A seleção de um cenário como alvo deve ser pragmática, levando-se em consideração o cenário Mais Provável, o cenário Ideal, e a distância entre ambos. O cenário Alvo deverá estar situado entre o Mais Provável e o Ideal, contudo, quanto maior a distância entre o cenário Alvo e o cenário Mais Provável, mais difícil será sua construção.

Como as variáveis utilizadas para gerar os cenários são externas ao TCU, a construção deste cenário Alvo, depende de uma atuação conjunta do Tribunal com outros órgãos da administração pública e com a sociedade.

Após análise interna, o TCU definiu que o cenário Alvo deve ser idêntico ao cenário Mais Provável, o que configura uma estratégia de preservação. Ou seja, a atuação do TCU é no sentido de preservar o cenário Mais Provável, ampliando sua probabilidade de ocorrência.

EVENTOS PESQUISADOS

Crescimento do PIB

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Brasil mantenha taxa média de crescimento anual do PIB igual ou superior a 5% ao ano.

Governo eletrônico no Brasil

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Brasil esteja entre os 20 melhores colocados no ranking do índice de “serviços on-line” disponibilizados pelo governo.

Alcance de metas para a educação

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira (Ideb) alcance pontuação similar à média dos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) (5,2 pontos).

Participação da sociedade no controle do gasto público

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o nível de participação social no controle do gasto público tenha sofrido aumento significativo a ponto de que mais de 70% dos cidadãos brasileiros demonstrem interesse em divulgar irregularidades na gestão de recursos públicos aos órgãos de controle competentes.

Crescimento da participação privada na prestação de serviços públicos

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 ocorra crescimento significativo da participação privada na prestação de serviços públicos de infraestrutura.

Redução da carga tributária

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 ocorra uma redução da carga tributária para patamar inferior ao de 30% em relação ao PIB do país.

Planejamento ambiental

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o planejamento ambiental nacional seja balizador determinante para formulação das políticas públicas de infraestrutura e desenvolvimento do país.

Ampliação da terceirização

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 ocorra alteração de normativos que permitam a ampliação da utilização da figura da terceirização na administração pública.

Atratividade do serviço público

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 as carreiras típicas de estado mantenham ou aumentem seu nível de atratividade.

Redução da corrupção no Brasil

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o nível de corrupção no Brasil diminua a ponto de que o índice de percepção da corrupção alcance valor similar ao de países desenvolvidos.

Manutenção das competências do TCU

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 as principais competências do TCU sejam mantidas ou ampliadas.

Dos cenários definidos fazem parte diversos “atores” que podem ou não atuar em conjunto com o Tribunal na busca de seus objetivos.

Como mencionado, o ambiente de atuação de um órgão de controle é complexo e dinâmico. Dele fazem parte diversos “atores” que interagem ou não com o Tribunal para a manutenção ou transformação dos cenários definidos. Esses atores podem ser órgãos públicos, organizações não governamentais, a mídia, governos municipais, estaduais e federal, organizações internacionais, entre outros.

Como nem todos os fatores que compõem o cenário Alvo do Tribunal de Contas da União estão sob sua governabilidade, a metodologia da teoria dos jogos permitiu identificar “aliados” para o alcance de seu cenário Alvo, bem como auxiliou na definição de estratégias conjuntas de atuação e em uma melhor preparação do TCU para eventuais impactos da ocorrência de eventos negativos sob os quais não seja possível interferir.

É preciso ressaltar que o estudo de cenário realizado para a formulação da presente



estratégia não garante a certeza da ocorrência ou não dos eventos definidos. Procurou-se apenas elucidar o andamento mais provável de aspectos considerados relevantes para atuação do controle externo.

Traduz-se, assim, a incansável busca de uma organização em lançar mão de todas as técnicas necessárias para alcançar os melhores resultados no cumprimento de sua missão.



A Teoria dos Jogos permite identificar “aliados” para o alcance do cenário-alvo da organização.

Bem como auxiliar na definição de estratégias conjuntas



Identidade Estratégica

Negócio, Missão, Visão e Valores



ores



Missão

*“Controlar a
Administração
Pública para
contribuir com seu
aperfeiçoamento
em benefício da
sociedade.”*



NEGÓCIO

O negócio representa o ramo de atividades no qual a instituição atua, indicando o foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela. Em outras palavras, responde à seguinte questão: “o que fazemos?”. Sua definição é feita considerando-se não só o que se faz, mas analisando-se, também, o espaço que a unidade pretende ocupar em relação às demandas ambientais. Para organizações públicas pode ser entendido como “área de competência”.

MISSÃO

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz hoje, por que faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por que ou para que existimos?”. A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos por ela ofertados.

VISÃO

A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição. A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto. A busca sistemática da realização desse sonho é o que deve manter a organização viva. É o que a energiza e inspira. A visão impulsiona a organização, enquanto a missão indica o rumo a ser seguido.

VALORES

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as suas atividades. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se lhe apresentam.

NEGÓCIO

“Controle externo da Administração Pública e da gestão dos recursos públicos federais.”

MISSÃO

“Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade.”

VISÃO

“Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública.”

VALORES

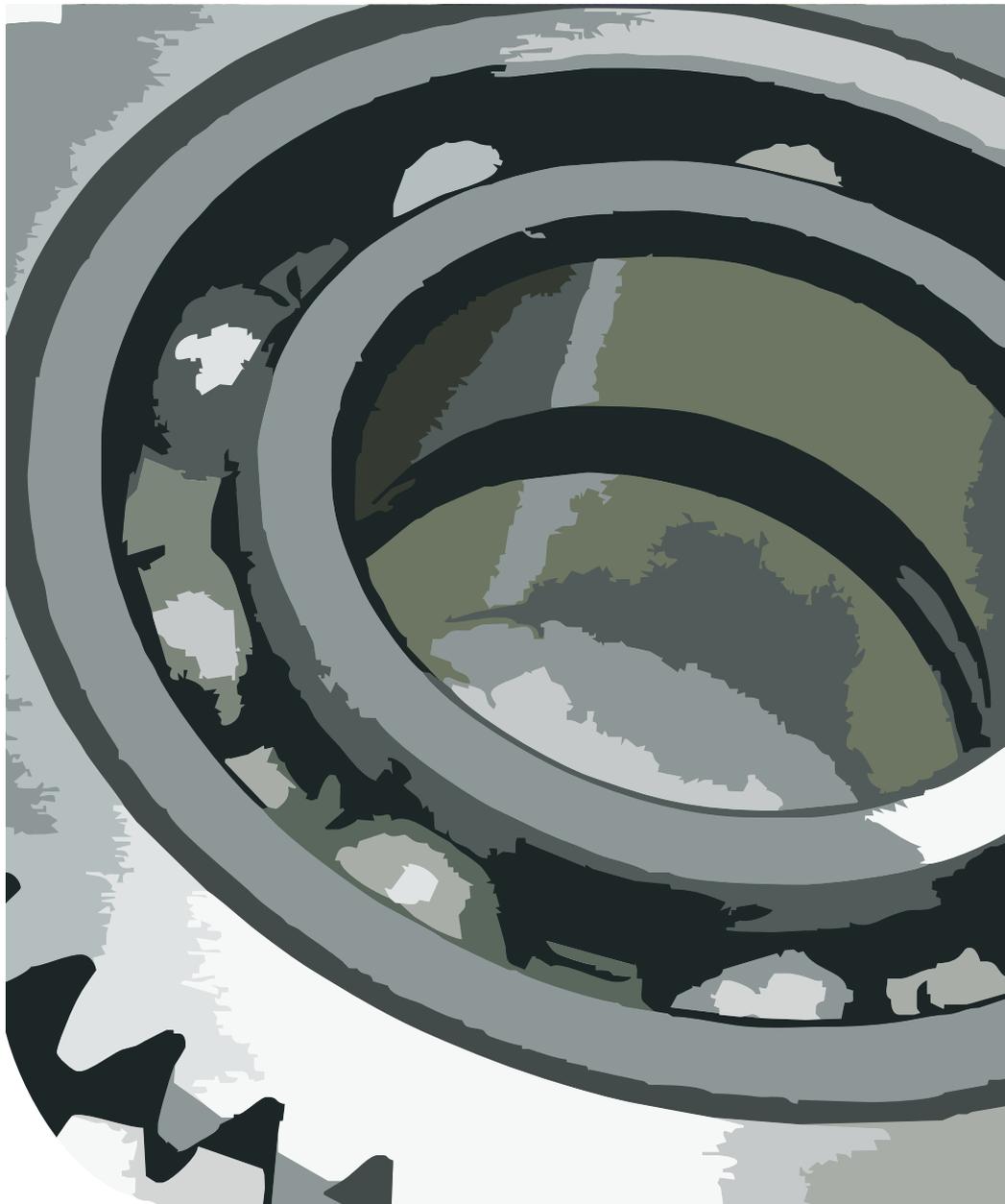
Ética
Justiça
Efetividade
Independência
Profissionalismo



Macroprocessos & Competências Organizacionais



onais



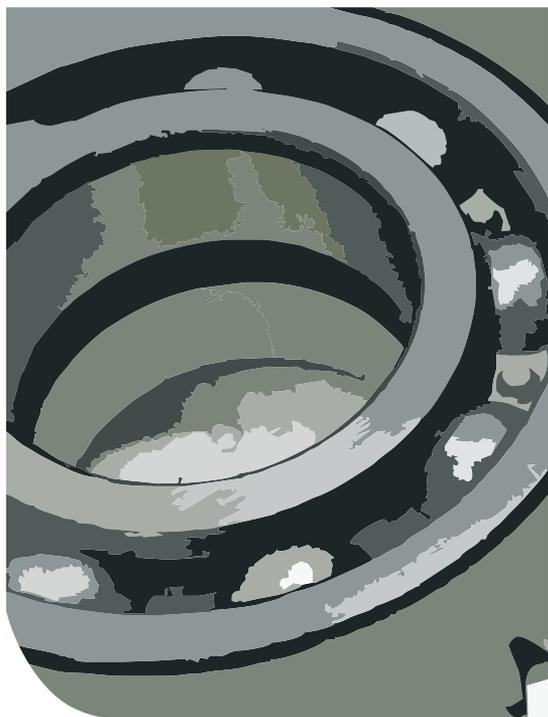
Os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento da organização. Explicitam como o TCU opera para cumprir sua missão.

MACROPROCESSOS

Os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da organização. Foram estabelecidos sob a ótica das competências constitucionais e legais e dos resultados esperados segundo as necessidades do Estado, do Congresso Nacional e do cidadão.

Os macroprocessos do TCU têm por propósito permitir melhor domínio do negócio e a busca contínua pela excelência e plena integração dos processos de trabalho. Enfim, explicitam como o Tribunal opera no cumprimento da missão de controlar a Administração Pública e promover seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade.

A partir da compreensão e caracterização das atribuições constitucionais e legais e das demandas e necessidades dos clientes, são descritos os produtos e os serviços a serem entregues, bem como os processos que os produzem. Essa abordagem favorece o estabelecimento de indicadores de desempenho e a adoção de melhorias em



processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades dos clientes e a maximizar o desempenho institucional. Os macroprocessos definidos para o Tribunal de Contas da União são:

1. Auxílio ao Congresso Nacional;
2. Promoção da transparência e do controle social;
3. Controle direto;
4. Controle com interveniência de terceiros;
5. Aperfeiçoamento da Administração Pública;
6. Tecnologia da Informação;
7. Planejamento e gestão;
8. Gestão de pessoas;
9. Logística.

COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

São competências singulares e essenciais que distinguem a instituição no seu negócio e ambiente de atuação. A correta identificação, percepção e desenvolvimento dessas competências é condição fundamental para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos e dos resultados desejados. No âmbito do Tribunal, seis são as competências organizacionais identificadas como decisivas e diferenciais para assegurar o cumprimento de sua missão institucional.

1. Orientação Estratégica

Capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, bem como de definir, priorizar e comunicar

estratégias que favoreçam a criação de valor para todas as partes interessadas.

2. Gestão de Relacionamento

Capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também de influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU.

3. Gestão de Pessoas

Capacidade de desenvolver políticas e de gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

4. Tecnologia de Controle Externo

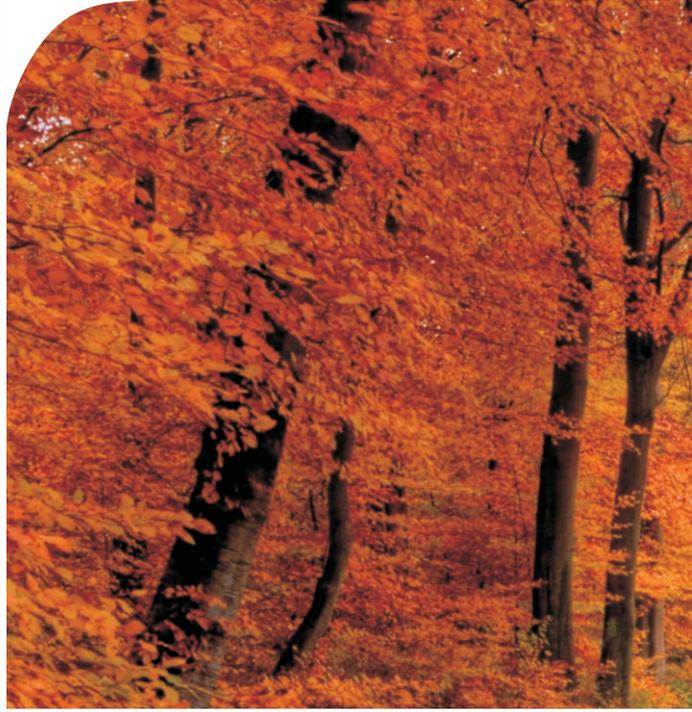
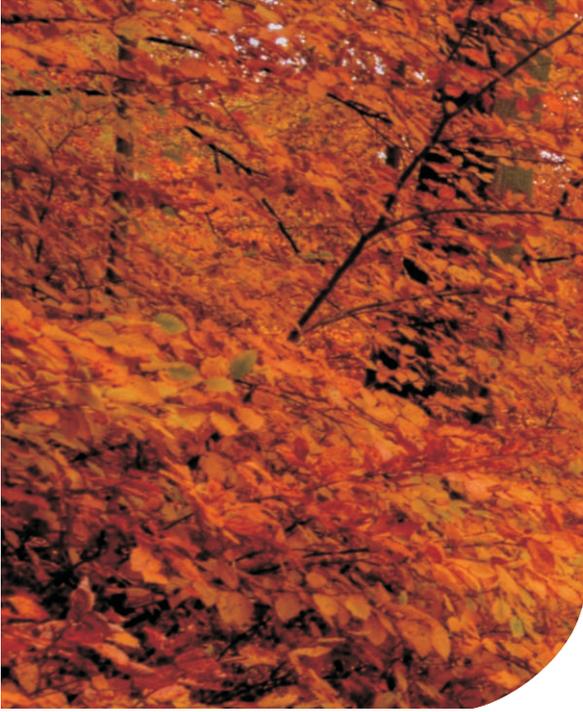
Capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem efetividade às ações de controle externo.

5. Domínio da Informação

Capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão.

6. Gestão de Processos de Trabalho

Capacidade de sistematizar e gerenciar processos de trabalho, de modo a obter melhor desempenho do TCU.



Mapa Estratégico



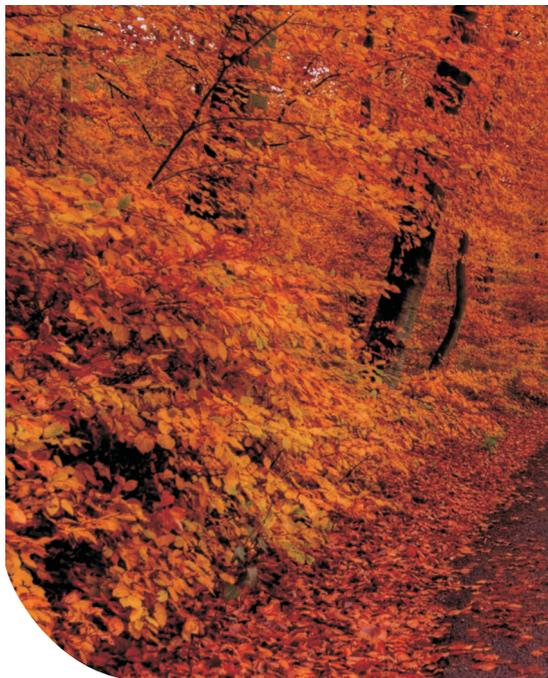
“O meu sonho é ver um mapa estratégico desses em todos os Ministérios e em todas as grandes atividades deste país.”

JORGE GERDAU

Os modelos de gestão de desempenho destinados a implementar a estratégia da organização devem ser capazes de traduzi-la para todos os níveis da instituição, tornando-a capaz de atuar efetiva e conscientemente em prol da realização dos objetivos definidos.

A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e comprometidos com o referencial estratégico institucional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que retrate a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizem o cumprimento da missão institucional. Para tanto, construiu-se o mapa estratégico, ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

Aponta, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de



desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores da organização.

O mapa estratégico traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. Os propósitos do mapa são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos pelo Tribunal de Contas da União e a forma como suas ações impactam o alcance dos resultados desejados, assim como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estratégia pode ser conceituada como o caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-la, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro. Assim, podemos afirmar que a visão de futuro cria a imagem de destino e a estratégia define a lógica de concretização dessa visão.

A estratégia organizacional refere-se à forma como a instituição se comporta frente aos diversos fatores que a afetam, ou seja, o ambiente em que atua e pelo qual é influenciada. Procura potencializar as forças e as oportunidades e, ainda, neutralizar ou mitigar fraquezas e ameaças.

Para que o TCU possa cumprir sua missão de contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública e alcançar sua visão de ser reconhecido como instituição de excelência no controle externo, uma estratégia de atuação foi definida para os próximos 5 anos.

Essa estratégia pretende assegurar recursos logísticos e orçamentários necessários ao adequado funcionamento e modernização da instituição. O uso adequado desses recursos permitirá ao Tribunal promover a melhoria de sua governança e intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia da Informação em suas ações de controle, bem como proporcionar a otimização de sua gestão.

Nesse contexto, o TCU deverá investir constantemente no desenvolvimento das competências profissionais e gerenciais de seu corpo técnico de modo a prepará-lo para os desafios presentes e futuros. De modo concomitante, deverão ser feitos investimentos na estruturação da gestão do conhecimento organizacional e na

modernização e integração das práticas de gestão de pessoas. Essas iniciativas deverão ter como mote principal o fortalecimento da cultura orientada a resultados e a busca pelo desenvolvimento da cultura de inovação que permitam a constante melhoria e evolução dos processos de trabalho do Tribunal.

Entre os principais processos de trabalho a serem aprimorados estão os relacionados à atuação conjunta e articulada do TCU com o Congresso Nacional e com instituições públicas, de maneira a induzir maior transparência da Administração, assim como intensificar a comunicação com a sociedade, com vistas a facilitar o controle social. De modo complementar, também destacam-se os temas de aprimoramento da tempestividade e da seletividade das ações de controle do Tribunal.

Espera-se que a melhoria desses processos de trabalho seja marco para a geração contínua de resultados concretos à sociedade brasileira. Assim, os resultados a serem alcançados deverão estar relacionados à condenação efetiva e tempestiva dos responsáveis por irregularidades e desvios de recursos, à maior transparência dos gastos e ações governamentais, à redução da ocorrência de fraudes e desvios de recursos e, por fim, à constante melhoria da gestão e dos resultados oferecidos pela Administração Pública à sociedade brasileira.

PERSPECTIVAS

O mapa estratégico do TCU está estruturado em quatro perspectivas: Resultados, Processos Internos, Pessoas e Inovação e Orçamento e Logística. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação do Tribunal de Contas da União. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo TCU no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

Perspectiva de resultados

Define os resultados que o Tribunal deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional, atender às expectativas do Estado, da sociedade, do Congresso Nacional e dos gestores públicos e alcançar a imagem desejada perante seus clientes.

Perspectiva de processos internos

Retrata os processos internos prioritários nos quais o TCU deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar os resultados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional.

Perspectiva de pessoas e inovação

Identifica ações e inovações nas áreas de

gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo do Tribunal. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

Perspectiva de orçamento e logística

Retrata o suporte orçamentário e logístico necessário à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

“O meu sonho é ver um mapa estratégico desses em todos os Ministérios e em todas as grandes atividades deste país. Os senhores podem estar certos de que vai facilitar enormemente o trabalho do Tribunal de Contas, porque estará norteando aonde se quer chegar.”

JORGE GERDAU





MISSÃO

Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade

Contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública

Contribuir para transparência da Administração Pública

RESULTADOS

PESSOAS E INOVAÇÃO

Fortalecer cultura orientada a resultados

Desenvolver cultura de inovação

Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Estruturar a gestão do conhecimento organizacional

Modernizar e integrar as práticas de gestão de pessoas

PROCESSOS

Governança e desempenho

Intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e de controles internos da Administração Pública

Aprimorar o controle voltado para o desempenho da Administração Pública

Parcerias

Aprimorar o relacionamento com o Congresso Nacional

Atuar em cooperação com a Administração Pública e com a rede de controle

Transparência

Induzir a Administração Pública a divulgar informações de sua gestão

Intensificar a transparência com a sociedade

VISÃO

Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública

INDICADORES

Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos

Condenar efetiva e tempestivamente os responsáveis por irregularidades e desvios

PROCESSOS INTERNOS

As ações de melhoria da administração pública

Intensificar ações de controle para combate ao desperdício e utilização irregular de recursos públicos

Tempestividade e seletividade

Assegurar razoabilidade no tempo de apreciação dos processos

Atuar de forma seletiva e sistêmica em áreas de risco e relevância

Comunicação com a sociedade

Facilitar o exercício do controle social

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

Promover a melhoria da governança do TCU

Otimizar o uso de TI na gestão do TCU

Intensificar e aprimorar o uso de TI nas ações de controle

Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU

Assegurar recursos para modernização do TCU



Objetivos Estratégicos & Indicadores de Desempenho



ho

Os objetivos constituem o indissolúvel entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico.

Os objetivos estratégicos constituem o indissolúvel entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico. Determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado, os desafios a serem enfrentados pelo Tribunal no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tanto, o TCU orientará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos neste plano.

Já os indicadores de desempenho são utilizados para analisar determinada situação, identificar problemas, ser fator de avaliação e monitoramento do trabalho, além de auxiliar na tomada de decisões.

Indicador de desempenho é a quantificação de quão bem um negócio (seus objetivos, atividades e processos) atinge uma meta específica.



RESULTADOS

Contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública

As demandas ao Estado por melhores serviços, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos têm sido cada vez mais acentuadas. O cidadão exige transparência, honestidade, moralidade e excelência na gestão pública.

Ao Tribunal incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da Administração Pública. Para tanto, deve tornar disponíveis para gestores públicos orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando corrigir falhas, evitar desperdícios, melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais e políticas públicas, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, aumentar a qualidade de bens e serviços ofertados, ao desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para a disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal.

Indicadores de Desempenho

1. Benefícios da atuação do TCU:
 - a. Benefícios financeiros do controle confirmados;
 - b. Relação custo x benefício das ações de controle;
 - c. Contribuição do TCU para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública.
2. Índice de cumprimento das deliberações do TCU.
3. Índice de governança corporativa dos órgãos da administração pública federal.

Contribuir para a transparência da Administração Pública

Vivemos um momento sem precedentes, em que se tenta transformar o Estado em instrumento eficiente para o exercício e a realização da cidadania, bem como configurar modelo de Administração Pública Gerencial em substituição ao antigo modelo burocrático e criar a consciência de que o objetivo do Estado deve ser sempre o de proporcionar o bem-estar do cidadão, oferecendo-lhe pleno conhecimento e controle sobre os resultados do estado.

Assim, os cidadãos têm o direito de receber todo tipo de informação ou mesmo buscá-la onde quer que se encontre. Da mesma forma, é dever dos órgãos públicos apresentar à sociedade dados e informações sobre sua gestão. Quanto melhor informada for a sociedade, melhor condição terá para exercer o controle social sobre a atuação de seus representantes.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de transparência da administração pública.

Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos

A tolerância da sociedade com o mau uso dos recursos públicos é cada vez menor, exigindo atuação pronta, efetiva e integrada dos órgãos encarregados de zelar e defender o interesse coletivo.

A adoção de mecanismos mais efetivos de detecção de fraude e desvio de recursos, aliada à implementação das medidas corretivas cabíveis são pressupostos fundamentais para o sucesso no combate à corrupção. O presente objetivo também envolve a adoção de medidas prévias e concomitantes à execução da despesa, de modo a evitar a ocorrência ou a continuidade de dano ao erário.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de fiscalizações em que houve detecção de fraude e/ou desvio de recurso.
2. Índice de confirmação de indícios de irregularidades apontados pela área de inteligência.

IV - Condenar efetiva e tempestivamente os responsáveis por irregularidades e desvios

A efetividade das ações de controle exercidas pelo TCU depende do cumprimento de suas decisões. Nesse aspecto, a atuação do Tribunal deve estar orientada para assegurar a aplicação rigorosa das penalidades e sanções devidas, como também para seu efetivo cumprimento. Por isso, é importante inovar na forma de atuar, remover obstáculos de ordem legal ou instrumental, e trabalhar conjuntamente com os demais órgãos partícipes do controle, de maneira a evitar que a ação lesiva ao erário fique impune. Também deve assegurar que as sanções aplicadas sejam contemporâneas às irregularidades detectadas.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade na atuação do TCU:
 - a. Tempo médio de julgamento processos em que houve sanção e/ou condenação em débito;
 - b. Tempo médio para trânsito em julgado dos processos em que houve sanção e/ou condenação em débito.
2. Índice de recuperação dos débitos e multas.

PROCESSOS INTERNOS

V - Intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública

Os órgãos e entidades da Administração Pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios devem, por força constitucional, implantar, manter, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

Garantir o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública Federal, de modo a minimizar os riscos de não cumprimento de políticas e programas governamentais, é condição essencial para se garantir a eficiência, a eficácia, a economicidade, a transparência e a efetividade da atuação do Estado. Dessa forma, compete ao TCU intensificar as ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e dos controles da Administração Pública.

Indicadores de Desempenho

1. Volume de HDF para avaliação dos controles internos da Administração Pública.
2. Índice de fiscalização de conformidade que avaliam controles internos da Administração Pública.
3. Índice de órgãos/unidades jurisdicionadas com avaliação de controles internos realizada.

VI - Aprimorar as ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da Administração Pública

As organizações públicas atuam em ambientes cada vez mais complexos e turbulentos, que exigem flexibilidade, respostas rápidas, ajuste de estruturas e de processos de trabalho, de modo a viabilizar melhores serviços e desempenho. É necessário melhorar o controle de resultados dos órgãos públicos, mediante definição de metas institucionais e implantação de estruturas administrativas modernas que favoreçam a obtenção de resultados para a sociedade.

Nesse contexto, deve-se avaliar as principais dimensões do desempenho de uma organização pública, quais sejam: a efetividade, representada pelos impactos gerados pelos produtos ou serviços; a eficácia, identificada pela quantidade e qualidade dos produtos e serviços entregues ao beneficiário da organização; a eficiência, relação entre os produtos ou serviços gerados e os insumos empregados; a execução, referente à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos; a excelência, representada pela conformidade a critérios e padrões de qualidade definidos; e a economicidade, alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. A partir dessas dimensões busca-se aprimorar o controle do desempenho e dos resultados da administração pública.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de aderência das ações de controle voltadas à melhoria do desempenho aos padrões aprovados.

VII - Intensificar ações de controle para combate ao desperdício de recursos públicos

A atuação proativa, por meio de acompanhamento sistemático da utilização de recursos públicos, deve orientar as ações de controle externo. A busca da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade no gasto governamental é preceito constitucional que deve pautar a atuação do TCU, de forma a evitar a ocorrência de desperdício e a resguardar o erário.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de ações de controle visando o combate ao desperdício de recurso público.
2. Volume de HDF para combate ao desperdício de recursos públicos.

VIII - Intensificar a comunicação com a sociedade

A legitimidade e a percepção de relevância de uma instituição pública dependem tanto dos resultados alcançados quanto da divulgação e da utilização desses pelo cidadão. Também depende diretamente da capacidade do órgão em disponibilizar canais de comunicação diretos com os usuários de seus serviços. A transparência e a boa comunicação permitem que a sociedade perceba e valorize os produtos e serviços oferecidos pela instituição e sinta-se parte ativa no exercício do controle social sobre os órgãos públicos. Intensificar a comunicação com a sociedade, a imprensa, os órgãos públicos e os conselhos legalmente incumbidos do controle social fortalece o exercício da cidadania e o próprio sistema de controle externo.

Indicadores de Desempenho

1. Aproveitamento de pautas:
 - a. Índice de pautas oferecidas veiculadas;
 - b. Índice de pautas oferecidas a canais de grande circulação veiculadas.
2. Quantidade de acessos externos ao portal TCU.
3. Quantidade de canais de veiculação utilizados.

IX - Induzir a administração pública a divulgar informações de sua gestão

O TCU deve contribuir para a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Para tanto, deve aperfeiçoar e ampliar a sistemática de acompanhamento e de divulgação da utilização dos recursos públicos federais e dos resultados decorrentes. Mas não basta ao TCU divulgar, é preciso estimular a medição, a análise crítica e a divulgação de resultados pela própria Administração, como condição necessária à melhoria da gestão. O acesso do cidadão às informações e a mecanismos de monitoramento da atuação de instituições e agentes públicos devem figurar entre os resultados das ações de controle exercidas pelo Tribunal de Contas da União.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de unidades jurisdicionadas com informações sobre sua gestão publicadas na internet.
2. Índice de ações de controle que estimulam divulgação da gestão por parte das unidades jurisdicionadas.

X - Facilitar o exercício do controle social

O desafio de induzir o exercício do controle social é complexo. Exige medidas que possibilitem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública, até mesmo quanto aos aspectos relacionados com probidade, moralidade, eficiência, economicidade e publicidade dos atos de gestão. O cidadão, na medida em que possui a exata dimensão do sucesso ou do fracasso da gestão pública e fornece informações sobre o mau uso de recursos públicos, exerce papel importante para o fortalecimento das ações de controle e da cidadania.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no atendimento às manifestações.
2. Tempestividade no atendimento às denúncias recebidas.

XI - Assegurar razoabilidade no tempo de apreciação dos processos

A tempestividade na atuação é fundamental para conferir efetividade e relevância às ações de controle externo. A atuação tardia, além de lesiva à imagem institucional, não contribui para a defesa dos interesses do erário, nem para o atendimento às expectativas do cidadão. O TCU deve responder de forma célere, tempestiva e completa às demandas que lhe são apresentadas. Atuar de forma preventiva e simultânea e agir proativamente, visando à redução do tempo de apreciação de processos, são condições essenciais para assegurar a efetividade do controle e melhorar a imagem do Tribunal perante a sociedade e o Congresso Nacional.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no julgamento de processos de controle externo.
2. Índice de processos em estoque dentro do prazo definido.

XII - Atuar de forma seletiva e sistêmica em áreas de risco e relevância

A complexidade, a abrangência, a diversidade e a amplitude de jurisdição e dos objetos do controle impõem ao Tribunal atuar de forma seletiva e estabelecer foco de atuação. O TCU deve, dessa maneira, buscar realizar seus trabalhos em áreas e temas de maior significância ou que possam produzir maiores benefícios à sociedade. A aplicação dessa premissa visa a direcionar a atuação do Tribunal para ações que tenham maior possibilidade de contribuir para a efetividade do controle e para a maximização do cumprimento da missão institucional.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de fiscalizações eletivas realizadas com produção de conhecimento.
2. Índice de atuação em temas de maior significância (TMS).
3. Índice de benefícios gerados em TMS.
4. Índice de recursos fiscalizados em ações de iniciativa própria.
5. Índice de atuação em trabalhos que fornecem visão sistêmica.

XIII - Aprimorar o relacionamento com o Congresso Nacional

O Congresso Nacional, como titular do controle externo, possui papel importante para o sucesso das ações de controle. Desse modo, estreitar o relacionamento com o Parlamento, por meio do estabelecimento de canais apropriados de diálogo, permite a identificação de demandas e de expectativas, bem como a captação de informações estratégicas para o exercício do controle, fatores indispensáveis para a definição de foco de atuação, para o fortalecimento e a efetividade do controle externo.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no atendimento às solicitações do Congresso Nacional.
2. Satisfação do Congresso Nacional com o TCU.

XIV - Atuar em cooperação com a Administração Pública e com a rede de controle

A eficácia da atividade de controle não se esgota no âmbito do TCU. O modelo de Estado Brasileiro e o ordenamento jurídico nacional requerem a participação complementar de outras instituições, tais como: Ministério Público, Advocacia-Geral da União, Controladoria-Geral da União, Tribunais de Contas nos estados e municípios, poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além do próprio ente fiscalizado, responsável pela correção de falhas e irregularidades e pela implementação das recomendações de melhoria de gestão. A atuação conjunta e articulada com outros órgãos públicos e entidades integrantes da rede de controle evita a superposição de ações, otimiza a utilização dos recursos e amplia resultados obtidos. A cooperação entre órgãos públicos é iniciativa fundamental para melhorar a administração pública e para conferir maior celeridade e racionalidade ao processo de controle. A parceria com órgãos e entidades da rede de controle, além de facilitar a detecção de fraudes, de desvios de recursos, e a punição dos responsáveis, propicia o intercâmbio de informações e de metodologias de trabalho, que ampliam a capacidade de controle e de resposta do TCU.

Indicadores de Desempenho

1. Trabalhos realizados em cooperação no âmbito da rede de controle.

PESSOAS E INOVAÇÃO

XV - Fortalecer cultura orientada a resultados

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da instituição. Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, os objetivos estratégicos, os valores organizacionais e as metas da instituição, visando à maximização dos resultados e à coerência com os princípios constitucionais que norteiam as ações do TCU, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento da cultura orientada a resultados e pautada no desenvolvimento sustentável e no dever de ser exemplo.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de implementação dos planos institucionais:
 - a. Índice de implementação das ações;
 - b. Índice de alcance das metas.
2. Índice de processos de trabalho prioritários com indicadores de desempenho definidos e monitorados.

XVI - Desenvolver cultura de inovação

Em uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos e, conseqüentemente, dos deveres dos agentes públicos, a inovação assume papel fundamental para o aprimoramento do Estado. Por meio da inovação, as organizações públicas tornam-se capazes de aumentar a qualidade e a efetividade dos produtos e serviços ofertados aos cidadãos sem, necessariamente, aumentar seu custo. Desenvolver iniciativas inovadoras que assegurem a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade do TCU é fundamental para o fortalecimento da confiança do cidadão no Controle Externo.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de implementação de iniciativas inovadoras:
 - a. Índice de implementação de iniciativas inovadoras na área de controle;
 - b. Índice de implementação de iniciativas inovadoras na área de apoio.

XVII - Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Administrar organizações públicas com eficiência e efetividade representa um dos principais desafios da gestão. Atender e superar expectativas dos usuários exige preparo, motivação, inovação e agilidade de resposta. Para alcançar esses resultados é fundamental o desenvolvimento do corpo funcional, tanto em termos técnicos quanto gerenciais. Isso significa desenvolver nos servidores aptidões necessárias ao exercício de funções gerenciais, bem como capacitá-los de forma a mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados que a sociedade e o Congresso Nacional esperam do Tribunal de Contas da União.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de capacitação dos servidores:
 - a. Índice de servidores capacitados;
 - b. Índice de servidores que cumpriram a meta mínima de horas/ano de capacitação;
 - c. Grau de impacto das ações de capacitação;
 - d. Índice de unidades com plano de desenvolvimento elaborado.
2. Satisfação com a liderança;
3. Índice de dirigentes que participaram de ações de desenvolvimento gerencial.

XVIII - Estruturar a gestão do conhecimento organizacional

A atividade de controle externo está respaldada em informação, na inteligência e no conhecimento. Dada a complexidade, a diversidade, a amplitude e as limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo. A administração, atenta a esse postulado, deve prover os meios para que essas competências sejam consolidadas por meio de práticas consistentes que visem a melhoria da qualidade da atuação do TCU.

Indicadores de Desempenho

1. Satisfação com as práticas de gestão do conhecimento organizacional.
2. Uso efetivo das bases de conhecimento:
 - a. Quantidade de acesso às bases de conhecimento;
 - b. Índice de crescimento das bases de conhecimento.
3. Índice de capacitação em gestão do conhecimento organizacional.
4. Quantidade de ações de gestão do conhecimento empreendidas.

XIX - Modernizar e integrar as práticas de gestão de pessoas

O ser humano é o ativo mais importante de uma instituição de controle. Sua atuação deve ser considerada ação finalística e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como o TCU gerar os resultados esperados, assim como inovar, criar conhecimento ou agregar valor a seus produtos e serviços, requisitos essenciais à sobrevivência institucional. Nesse contexto, torna-se imprescindível modernizar práticas gerenciais e de gestão de pessoas que assegurem o desenvolvimento das competências necessárias, a motivação e o comprometimento do servidor com a instituição, com a qualidade dos trabalhos realizados, com o desempenho institucional e com a melhoria da gestão pública.

Indicadores de Desempenho

1. Satisfação dos servidores com as práticas de gestão de pessoas.
2. Índice de processos de trabalho de gestão de pessoa integrados ao modelo de gestão por competências.

ORÇAMENTO E LOGÍSTICA

XX - Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU

A produtividade, a motivação e o comprometimento dos servidores estão diretamente relacionados às condições de logística oferecidas pela organização. Dessa forma, operacionalizar e aperfeiçoar, no âmbito do Tribunal, a gestão de serviços, de bens de consumo, de infraestrutura e de tecnologia da informação, de modo a proporcionar ambiente de trabalho e sistemas de informação adequados às atividades finalísticas e administrativas do Tribunal são fatores fundamentais para assegurar o adequado suporte logístico às necessidades da organização.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no atendimento a demandas por suporte logístico:
 - a. Tempo médio para atendimento a ordens de serviço;
 - b. Tempo médio para repactuação de contrato;
 - c. Tempo médio para preparação de pregão eletrônico;
 - d. Tempo médio de atendimento a pedido de liquidação e pagamento administrativo.
2. Satisfação dos servidores com o suporte logístico oferecido (telefonia; limpeza; material de consumo; material permanente etc.).

XXI - Assegurar recursos para modernização do TCU

Assegurar suporte orçamentário e financeiro adequado ao cumprimento das estratégias e dos planos institucionais, ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem estar das pessoas são condicionantes para dar suporte às ações necessárias ao alcance dos objetivos propostos no âmbito das perspectivas de pessoas e inovação e de processos internos.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de obtenção de recursos para projetos de modernização do TCU.

XXII - Intensificar e aprimorar o uso de TI nas ações de controle

A atividade de controle externo tem como insumo e produto informação e conhecimento, elementos altamente dependentes de tecnologia da informação. O emprego apropriado dos recursos de TI pode tornar mais ágil e focada a atuação do Tribunal, assim como ampliar o universo de recursos fiscalizados e a capacidade de resposta às demandas apresentadas.

A tecnologia da informação também assume papel determinante no suporte às iniciativas necessárias ao alcance dos demais objetivos estabelecidos no mapa estratégico do TCU. Dessa forma, intensificar e aprimorar o uso da tecnologia da informação nas ações de controle por meio da capacitação de pessoal, do provimento de infraestrutura adequada, do acesso e do tratamento de dados e informações são condições indispensáveis para alavancar as atividades de controle e melhorar a capacidade gerencial, operacional e de resposta às demandas institucionais.

Nesse mister, também é importante considerar que as inovações tecnológicas estão mudando o mundo, tornando a comunicação instantânea e promovendo a formação de redes globais capazes de influenciar decisivamente ecossistemas políticos, econômicos e de atuação de instituições públicas e privadas.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de processos de trabalho de controle aprimorados com uso de TI.
2. Índice de processos de controle externo suportado por sistemas especialistas de TI.
3. Satisfação dos servidores com os serviços de TI para as atividades finalísticas do TCU.

XXIII - Otimizar o uso de TI na gestão do TCU

A gestão de TI como indutora do uso da informação e da disseminação do conhecimento é cada vez mais crítica para o sucesso e a sobrevivência das organizações. O uso da tecnologia da informação como ferramenta para captura, tratamento, disseminação e aplicação do conhecimento deve ter por objetivo padronizar rotinas e otimizar processos de trabalho. A missão de TI não deve ser somente prover tecnologia, mas ser interlocutor que maximize o uso dessas ferramentas para o alcance dos resultados institucionais.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de processos de trabalho de gestão aprimorados com uso de TI.
2. Satisfação dos servidores com os serviços de TI para suporte às atividades administrativas.

XXIV - Promover a melhoria da governança no TCU

A governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando o interesse público com a finalidade de preservar e otimizar o desempenho da organização, contribuindo para a sua longevidade.

Em essência, a boa governança institucional tem como principais propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e de monitoramento dos decisores envolvidos, a fim de assegurar que as ações da instituição estejam sempre alinhadas ao interesse público.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de governança do TCU (iGovTCU).
2. Índice de governança de TI do TCU (iGovTI).



Iniciativas Estratégicas



As iniciativas estratégicas indicam o conjunto de ações a serem implementadas para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico.

As iniciativas estratégicas indicam, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas a longo e médio prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado.

As iniciativas estão circunscritas às perspectivas sob as quais o Tribunal possui governabilidade e serão implementadas por meio de plano de diretrizes e seu desdobramento no âmbito das unidades do Tribunal, ou por meio de projetos constituídos especificamente para tal fim.

O portfólio de iniciativas produzido na formulação do presente planejamento norteará o Tribunal na implementação do PET-TCU 2011-2015, mas não está isento de sofrer modificações, uma vez que a estratégia é constantemente reavaliada.



INICIATIVAS FINALÍSTICAS

1. Aprimorar a estrutura funcional da Segecex;
2. Aprimorar o planejamento e o monitoramento das ações de controle;
3. Implementar, aperfeiçoar e divulgar as metodologias, normas e padrões aplicados às ações de controle;
4. Reavaliar normas e práticas com foco na tempestividade de análise dos processos;
5. Aprimorar a comunicação das ações de controle;
6. Ampliar e aprimorar o intercâmbio de informações estratégicas com outras instituições;
7. Aperfeiçoar a política de relacionamento com o Congresso Nacional;
8. Aprimorar as metodologias e ações de controle com foco na avaliação de desempenho da Administração Pública;
9. Aprimorar o relacionamento com atores externos;
10. Criar e implementar política de comunicação institucional;
11. Desenvolver e aprimorar instrumentos que facilitem o exercício do controle social;
12. Implantar nova regulamentação relativa ao tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria;
13. Aperfeiçoar e implementar integralmente o Processo Eletrônico no TCU.

INICIATIVAS DE APOIO

1. Aprimorar e integrar práticas de gestão do conhecimento e inteligência;
2. Aprimorar o modelo de gestão de competências;
3. Aprimorar o modelo de gestão de desempenho;
4. Aprimorar o modelo de transição da gestão do TCU;
5. Aperfeiçoar a gestão de contratos e os planos de aquisição e manutenção;
6. Aprimorar a governança de TI no TCU;
7. Aprimorar a sistemática de alocação de pessoal;
8. Aprimorar a sistemática de promoção de saúde e qualidade de vida dos servidores e colaboradores do TCU;
9. Aprimorar o processo de formulação e acompanhamento de planos institucionais;
10. Aprimorar o processo de gestão das informações gerenciais;
11. Aprimorar o processo e as ferramentas de desenvolvimento de soluções de TI;
12. Assegurar a integração, a padronização e a usabilidade das soluções de Tecnologia da Informação;
13. Assegurar adequado suporte de Tecnologia da Informação à área de apoio;
14. Aumentar a participação em atividades de planejamento e melhoria de gestão;
15. Compatibilizar orçamento anual com o planejamento estratégico;
16. Viabilizar fontes externas de financiamento às iniciativas de Modernização do controle.



planejamento
estratégico
construindo o TCU do futuro

Realização

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Secretário-Geral da Presidência

Cristiano Rondon Prado de Albuquerque

Secretário de Planejamento e Gestão

Cláudio Sarian Altounian

Diretor Técnico

Leonard Renne Guimarães Lapa

Responsáveis

André Anderson de Oliveira Barbosa

André Guilhon Henriques

Cibele Cardoso Burlamaqui

Márcio Lemos Saíd

Ricardo Araújo Malachias

Visitação ao TCU:

Assessoria de Cerimonial e Relações Institucionais

Fone: (61) 3316-7069

E-mail: aceri@tcu.gov.br

Secretaria de Planejamento e Gestão

Fone: (61) 3316-7498

E-mail: seplan@tcu.gov.br

Ouvidoria do TCU

Fone: 0800-6441500

E-mail: ouvidoria@tcu.gov.br



planejamento
estratégico
construindo o TCU do futuro

