



**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

**PLANO  
ESTRATÉGICO**

Brasília, 2003

## **APRESENTAÇÃO**

---

Este Plano Estratégico contempla as principais orientações corporativas do Tribunal de Contas da União (TCU) para o período de 2003 a 2007. Constitui, assim, importante instrumento gerencial, que busca otimizar o uso racional dos recursos disponíveis e direcionar e impulsionar, constantemente, o Tribunal para resultados que expressem a grandeza de suas atribuições e tradição, mantendo-o na vanguarda das instituições públicas e na contribuição para o exercício da democracia e para a melhoria da ação estatal.

Desse modo, é fundamental desenvolver o compromisso institucional com o referencial estratégico do TCU, de modo a mobilizar para a concretização da visão de futuro e o cumprimento de nossa missão institucional.

O documento representa a direção a ser seguida e a motivação das ações institucionais e, portanto, merece a devida celeridade da atuação gerencial e a participação ativa de todo corpo funcional. Ainda, explicita o referencial estratégico do TCU composto pelo negócio, visão, missão, valores, objetivos estratégicos a serem seguidos, bem como pelas estratégias que lhes dão suporte.

O presente plano não tem o condão da perenidade. Seu significado e valor residem no fato de identificar, de forma realista, ações institucionais que devem ser adotadas para que o Tribunal supere obstáculos e cumpra sua missão. A periodicidade é, portanto, atributo fundamental do processo de revisão, que, de pronto, necessita de constante percepção do ambiente que o cerca e, mais ainda, do dever de considerar as incessantes mudanças de cenário, da evolução tecnológica e do aprendizado organizacional.

Brasília, DF, janeiro de 2003.

**VALMIR CAMPELO**  
Presidente

## SUMÁRIO

---

SÍNTESE	3
1 RUMOS	4
2 AMBIENTE EXTERNO	5
3 AMBIENTE INTERNO	8
4 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES	9
5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	10
6 ESTRATÉGIAS	12
7 INDICADORES DE GESTÃO	17
8 RELACIONAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	18

## SÍNTESE

---

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Cumprir com tempestividade e qualidade as competências do TCU.
2. Fortalecer o relacionamento com a sociedade, órgãos públicos, Congresso Nacional e a mídia.
3. Combater a corrupção, o desvio e a fraude na gestão dos recursos públicos federais.
4. Contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos.
5. Aprimorar política interna de gestão de pessoas.

### ESTRATÉGIAS

1. Ampliar e aprimorar o uso da tecnologia da informação.
2. Adotar postura proativa que contribua para o aperfeiçoamento de normativos relativos à administração pública e ao exercício do controle externo.
3. Fortalecer parcerias do TCU com demais órgãos públicos.
4. Fortalecer as ações de controle voltadas para melhoria do desempenho da gestão pública.
5. Gerenciar a imagem institucional e o diálogo público.
6. Estimular o controle social.
7. Desenvolver política de gestão do conhecimento.
8. Aperfeiçoar o sistema de planejamento e gestão do TCU.
9. Aperfeiçoar os processos de trabalho do TCU.
10. Assegurar elevado nível de satisfação dos servidores do TCU.

### VALORES

- Ética.
- Efetividade.
- Independência.
- Justiça.
- Profissionalismo.

### MISSÃO

Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

### VISÃO

Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.

## 1 RUMOS

---

O Tribunal de Contas da União, criado em 1890, por meio do Decreto nº 966-A e por iniciativa do ministro da Fazenda à época, Rui Barbosa, norteia-se, desde o nascedouro, 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. Este foro privilegiado, 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, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como por 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. Nesse sentido, o Tribunal assume papel fundamental na medida em que atua na prevenção, correção e punição do desvio e do desperdício e contribui para a transparência e para o aperfeiçoamento da administração pública e da alocação de recursos.

Diante desse cenário, o desenvolvimento constante de métodos de fiscalização, a intensificação do uso da tecnologia da informação, o aprimoramento de mecanismos de diálogo público e de participação popular, a atuação preventiva e educativa, a implementação de parcerias e redes de atuação, a adoção de práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento e de pessoas são elementos primordiais para o melhor desempenho institucional e de um controle externo mais efetivo.

## **2 AMBIENTE EXTERNO**

---

A exata percepção do ambiente externo é fundamental para que o Tribunal possa bem cumprir seu papel. A identificação das expectativas da sociedade e do comportamento dos principais atores no ambiente da atuação institucional, bem assim a avaliação do impacto das ações do TCU são aspectos a serem considerados na análise de tal interação. Dela, surgem variáveis que podem favorecer o desempenho de sua missão e, por isso, devem ser aproveitadas, mas que também podem obstar ou dificultar o cumprimento dos objetivos e, por isso, precisam ser monitoradas, minimizadas ou eliminadas.

O cenário de atuação do controle deve considerar, permanentemente, entre outras variáveis e tendências: a evolução tecnológica; a reorganização da administração pública com a tendência de redução do tamanho do Estado; a ampliação da participação da sociedade no controle e na prestação de serviços públicos; a gestão do conhecimento; a demanda por melhores serviços; a exigência por maior transparência, ética, profissionalismo e agilidade na administração pública; a escassez de recursos; a limitada capacidade do governo de responder aos anseios sociais; a complexidade crescente das relações entre o Estado e a sociedade; a formação de parcerias; a necessidade de combate efetivo à corrupção e à impunidade; a atuação e posicionamento de outros órgãos públicos; o questionamento quanto à legitimidade e à efetividade das instituições públicas.

Esse contexto, para o controle externo, traz profundas implicações e levam à necessidade de assunção de novas posturas, como o estímulo à participação da comunidade no controle do uso dos recursos públicos, a ampliação da transparência e da publicidade das ações de controle e da administração pública, a mudança da forma e do foco de atuação.

A evolução da tecnologia da informação vem provocando sensíveis alterações no funcionamento do Estado, sob diferentes aspectos, como: a capacitação profissional; o armazenamento, tratamento e disseminação de dados e informações; o relacionamento entre a sociedade e o Estado e entre órgãos públicos. Verifica-se crescente inserção de dados em redes de informação, cujo acesso cresce dia-a-dia. Iniciativas do governo Federal, tais como e-governo, sistemas integrados de administração financeira e de pessoal, sistema de compras pela internet, entre outras, fortalecem a certeza de que essa tendência tende a se ampliar.

Quanto ao tema corrupção que, hoje, ocupa lugar de destaque na agenda da política nacional e internacional e constitui um dos principais aspectos a ser enfrentado pela boa governança, percebe-se maior preocupação do cidadão com a coisa pública. Os

escândalos sucedem-se, mas a tolerância da população com desvios e desperdícios é cada vez menor. Isso denota maior grau de desenvolvimento da sociedade, cada vez mais ciente de que os tributos são pagos com sacrifício e que, portanto, precisam da certeza de que serão aplicados única e exclusivamente em prol do interesse público.

Cresce, diante dessa perspectiva, a necessidade de enfrentamento do tema com base em um conjunto diversificado de estratégias que visa a fortalecer o controle e a combater e inibir a malversação de recursos. Algumas, valorizando o enfoque educativo; outras, o punitivo. Para tal abordagem, são questões chaves: a correta identificação de áreas de risco, materialidade e relevância; a supremacia no acesso às informações a respeito da gestão pública; a atuação preventiva e tempestiva; a alta integração dos sistemas de controle externo e interno e o desenvolvimento de alianças com órgãos públicos, mídia e setores organizados da sociedade.

É possível, também, perceber que a sociedade, além de exigir que os serviços públicos sejam prestados com lisura e honestidade, espera que eles tenham qualidade. A ineficiência torna-se peso insuportável nos dias de hoje, e a população não está mais disposta a manter organizações inoperantes. Para o controle externo, o dever de contribuir para que a administração pública ofereça serviços que agreguem efetivo valor para a sociedade é essencial para o seu reconhecimento e legitimidade, porque controlar não é apenas punir. Controlar é, também, prevenir, corrigir, orientar, contribuir para aperfeiçoar.

Para tanto, é importante o monitoramento de indicadores como o índice de percepção da corrupção nos órgãos públicos federais e o índice de satisfação da sociedade com o serviço público.

Percebe-se, também, que o ambiente de maior consciência social reflete-se dentro e fora das organizações. O ser humano não pode ser visto como meio de produção, mas considerado como ativo dos mais importantes para a instituição. Diante disso, a gestão apropriada do conhecimento é considerada fator crítico e diferencial para o sucesso das organizações.

Merecem, também, especial atenção eventuais fatores que, caso se concretizem, podem obstar ou dificultar o desempenho e a sobrevivência institucionais. Entre eles destacam-se: a insatisfação do cliente, o desgaste da imagem institucional, a restrição orçamentária, a geração de demanda superior à capacidade de resposta dos órgãos de controle e a imposição de mudanças no modelo de estrutura e funcionamento dos sistemas de controle, assim como de sua jurisdição.

Diante do ambiente descrito, surgem como potenciais oportunidades de fortalecimento da atuação do TCU e de sua imagem perante a sociedade, entre outras: a atuação preventiva; o combate à corrupção; o incremento de auditorias de desempenho com ênfase nos resultados; a ampliação e redefinição de formas e instrumentos de controle; a fiscalização em áreas relativas a temas de interesse nacional; o estreitamento dos canais de comunicação com a sociedade, Congresso Nacional, Ministério Público e com os tribunais de contas estaduais; o desenvolvimento de ações educativas e preventivas; a redução do isolamento; a adoção de linguagem mais acessível e o desenvolvimento de práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento.

Dessa forma, balizado pelo contexto no qual se encontra inserido, deve o Tribunal saber identificar e exigir dos gestores públicos, antes de tudo, a observância ao interesse público, de modo a efetivamente contribuir para que se tenha um País mais justo, com serviços públicos cuja execução seja pautada pela lisura e pela qualidade.



### **3 AMBIENTE INTERNO**

---

O conhecimento da instituição, juntamente com o do ambiente externo, constituem fatores críticos para o estabelecimento de opções estratégicas. Sem o esforço sistêmico e metódico de ampliação do conhecimento e compreensão dos elementos integrantes da instituição, de seu desempenho e do ambiente em que se situa, não é possível avaliar, de forma consistente, as melhores alternativas a serem implementadas.

A auto-avaliação contribui para que a instituição identifique e lide com potenciais recursos, capacidades, habilidades e prerrogativas que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao ambiente, bem como com variáveis internas, cuja deficiência possa impedi-la de desempenhar, a contento, sua missão ou alcançar seus propósitos.

Para tanto, no Tribunal vem consolidando-se a prática de avaliações periódicas da gestão, de acordo com o modelo utilizado pelo Programa de Qualidade do Governo Federal, e de pesquisas internas de avaliação da satisfação dos servidores. Da análise feita, sobressaem-se como pontos fortes a serem potencializados pelo Tribunal: a autonomia e a independência institucionais, o poder normativo relativo às matérias de sua competência, o poder sancionador, a capacitação e o profissionalismo do corpo técnico, o modelo colegiado e o processo decisório compartilhado, a flexibilidade e a capacidade de absorver inovações e mudanças estruturais, o capital intelectual.

Ainda, não se pode descuidar de fatores a serem monitorados e trabalhados no processo de condução das ações de melhoria de gestão, sob pena de constituírem situação desfavorável à atuação do controle. Entre os fatores, destacam-se: o isolamento interno e externo; o desconhecimento do impacto das ações da instituição; a ação fiscalizadora excessivamente formal e pretérita em relação aos fatos; o rito processual; o apego à burocracia; o processo de comunicação, a política de recursos humanos e a gestão de informações inadequados.

## 4 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES

---

### **Negócio**

Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.

### **Missão**

Assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

### **Visão**

Ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública.

### **Valores**

- **Ética**

Entendemos que a conduta de nossas ações deve buscar a verdade dos fatos, amparada na honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

- **Efetividade**

Acreditamos na contribuição de nossa atuação para transparência da gestão pública e melhoria dos serviços públicos, em benefício da sociedade.

- **Independência**

Acreditamos que nossa atuação deve amparar-se na imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma que seja rejeitada a interveniência de qualquer tipo de interesse que não o interesse público.

- **Justiça**

Devemos nos pautar estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade.

- **Profissionalismo**

Creemos em nossa atuação de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva, comprometida com a missão institucional do TCU.

## **5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

---

Os objetivos estratégicos constituem elo indissolúvel entre as diretrizes da instituição e sua missão, focalizando as prioridades norteadoras das decisões e o envolvimento de todos, em todo o Tribunal. Para cumprir sua missão e alcançar sua visão de futuro – ser instituição de excelência no controle e contribuir para o aperfeiçoamento da administração pública – o Tribunal de Contas da União pautará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos neste plano.

### **1. Cumprir com tempestividade e qualidade as competências do TCU.**

O princípio fundamental da qualidade é atender as necessidades e as expectativas do cliente. Responder de forma tempestiva e completa as demandas que são apresentadas, atuar de forma preventiva e simultânea, agir proativamente e no que é contemporâneo e relevante são condições essenciais para o cumprimento deste propósito.

### **2. Fortalecer o relacionamento com a sociedade, órgãos públicos, Congresso Nacional e a mídia.**

A efetividade plena do sistema de controle, em um país com dimensões continentais e administração pública de complexidade crescente como o Brasil, somente será possível se conjugados os esforços técnicos institucionalizados com o exercício da cidadania. Desse modo, fortalecer parcerias e redes de informação, divulgar as ações de controle, interagir com a sociedade e estreitar o relacionamento do TCU com o Congresso Nacional é indispensável para maior efetividade do exercício do controle.

### **3. Combater a corrupção, o desvio e a fraude na gestão dos recursos públicos federais.**

O combate incessante à corrupção e ao desperdício de recursos federais constitui preocupação primeira da atuação do Tribunal. Os escândalos sucedem-se, mas a tolerância do contribuinte com desvios e o desperdício é cada vez menor. Além disso, os recursos públicos são escassos e as demandas sociais crescentes. Por isso, são fundamentais o desenvolvimento e a implementação de mecanismos e formas de controle capazes de efetivamente combater e inibir a malversação de recursos, bem como de responsabilizar os envolvidos. Para tanto, são questões chaves a correta identificação de áreas de risco, materialidade e relevância; a supremacia no acesso às informações a respeito

da gestão pública; a atuação preventiva e tempestiva; a alta integração dos sistemas de controle externo e interno e o desenvolvimento de alianças com órgãos públicos, mídia e setores organizados da sociedade, a ampliação da difusão de informações sobre gastos públicos. Ademais, é indispensável que a sociedade perceba os esforços dos órgãos de controle para combater a corrupção e acredite na efetividade da sua atuação. A construção profícua dessa relação poderá estimular atitudes positivas na população, dispondo-a a envolver-se ativamente no controle social.

#### **4. Contribuir para a melhoria da prestação dos serviços públicos.**

A prestação de serviço público é a vertente das ações governamentais mais visível e próxima do cidadão. Avaliar a forma e o resultado do serviço prestado pelos diferentes sistemas de gestão e políticas públicas é imprescindível em cenário de crescente restrição orçamentária. Assim, sabendo-se que a satisfação do cidadão é o principal elemento a ser considerado na definição e condução das políticas públicas, cabe ao TCU, por meio do exercício de suas competências constitucionais e legais, a fiscalização, sob os diversos enfoques, da observância a esse preceito. Faz parte das funções do controle avaliar, corrigir, educar, prevenir, enfim, ser instrumento de aperfeiçoamento da gestão pública.

#### **5. Aprimorar política interna de gestão de pessoas.**

O ser humano é um dos ativos mais importantes da instituição. Sua atuação deve ser considerada ação finalística, e não meio de produção. Sem indivíduos, uma organização não pode criar conhecimento, recurso fundamental para a competitividade das organizações e dos países. Nesse contexto, a gestão do conhecimento e a política de gestão de pessoas adquirem papel central para o sucesso das organizações, sendo particularmente relevantes: a liderança e a cultura voltadas para a experimentação, para a inovação e para a busca de novos desafios; o trabalho em equipes multidisciplinares; a criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos servidores; o acesso generalizado à informação e ao conhecimento institucional; o estímulo à diversidade, ao desenvolvimento pessoal e profissional e à inserção individual e organizacional no ambiente externo à instituição.

## **6 ESTRATÉGIAS**

---

### **1. Ampliar e aprimorar o uso da tecnologia da informação.**

Está bem vivo na sociedade brasileira o sentimento por melhores serviços públicos, transparência na gestão governamental, respeito à cidadania, honestidade no trato da coisa pública, economicidade, eficiência, eficácia e efetividade no uso dos recursos públicos. O cidadão clama por moralidade e excelência na administração pública. Diante desse cenário, crescem a responsabilidade e as demandas em relação ao controle. É imprescindível, portanto, que o Tribunal intensifique e aprimore o uso da tecnologia da informação a serviço do controle. Tal providência implica, entre outros, a capacitação das pessoas, o provimento de infra-estrutura, o acesso e o tratamento de dados e informações, como formas de alavancar as atividades de controle e de melhorar a capacidade gerencial e operacional da organização.

### **2. Adotar postura proativa que contribua para o aperfeiçoamento de normativos relativos à administração pública e ao exercício do controle externo.**

O arcabouço legal que delimita a atuação do administrador público deve ser impositivo, de ordem pública. Ou seja, com ele não se coadunam regramentos meramente dispositivos, em discordância com o princípio da estrita legalidade. Desse modo, o ordenamento jurídico assume papel ímpar na imposição de ações e limites ao gestor público, e o TCU, como órgão de controle externo, deve estar atento e atuar dentro de sua esfera de competência para que o sistema jurídico reflita a verdade material, a justiça social que as situações de fato requerem, de modo a aproximar a administração pública dos anseios da sociedade. Além disso, a própria atuação do controle também está adstrita ao ordenamento jurídico e à organização do Estado. Assim, também há que se atuar no sentido de remover eventuais obstáculos à atuação do controle e definir claramente suas competências e jurisdição nas diferentes esferas de governo.

### **3. Fortalecer parcerias do TCU com demais órgãos públicos.**

O alcance e a efetividade do controle não se resumem na atuação exclusiva do Tribunal de Contas da União. Pelo contrário, necessita, subsidiariamente, da participação e da colaboração de outros órgãos nesse mister. Além disso, a amplitude, a complexidade e a

diversidade da organização e do funcionamento do Estado e de suas relações exigem atuação conjunta e articulada, como forma de evitar a superposição de ações e de otimizar a utilização dos recursos e os resultados a serem obtidos. Assim, é fundamental o estabelecimento de parcerias com diversos órgãos públicos, notadamente, com aqueles que, de alguma forma, exercem ou participam de funções de controle ou, ainda, que disponham de informações, habilidades, conhecimentos ou tecnologias úteis ao exercício do controle externo, como os tribunais de contas estaduais, o Ministério Público Federal, a Corregedoria-Geral da União, a Advocacia-Geral da União, a Secretaria da Receita Federal, a Polícia Federal, os tribunais federais, entre outros.

#### **4. Fortalecer as ações de controle voltadas para melhoria do desempenho da gestão pública.**

O exercício das competências normativas atribuídas ao TCU se dá sob duas vertentes básicas: a educativa e a punitiva. Tais intervenções do controle acontecem em momentos distintos. A educativa caracteriza-se pela proatividade, na medida em que, ao considerar o gestor público como parceiro, orienta-o de forma a bem cumprir a lei ou alcançar os objetivos a que se propunha. Já a punitiva, quase sempre menos efetiva, acontece após a consumação da irregularidade pelo administrador. Desse modo, deve o TCU priorizar o papel educativo de bem orientar os gestores públicos na condução de políticas públicas e programas de governo, de forma a propiciar melhoria da administração pública federal em benefício da sociedade.

#### **5. Gerenciar a imagem institucional e o diálogo público.**

Identidade é tudo que torna algo único. No caso de uma organização, sua identidade institucional é o conjunto de características próprias e exclusivas, que reflete sua forma de agir e de organizar-se e a percepção tida pela sociedade. A divulgação dessa imagem, por meio de diversas formas de comunicação para público variado, é tão importante quanto o próprio produto oferecido. É a partir dela que se pode demonstrar o aumento do valor percebido de seus produtos ou serviços. Também, assim, o incremento do diálogo público aproxima o TCU da sociedade e dos gestores públicos, fato que permite melhor conhecimento mútuo, compreensão e colaboração. O fortalecimento do caráter educativo das ações de controle, o incentivo à prática da vigilância social sobre a administração pública, o monitoramento do impacto das ações de fiscalização, o atendimento tempestivo das

demandas do Congresso Nacional, juntamente com a necessária atenção quanto ao emissor, destinatário, interlocução, conteúdo, linguagem a ser adotada e público alvo são medidas essenciais para a efetividade desta estratégia.

## **6. Estimular o controle social.**

O exercício do controle social depende, essencialmente, das informações disponíveis e dos graus de confiança e de conhecimento da sociedade em relação às instituições de controle. É preciso que a sociedade tenha acesso às informações e que perceba os esforços dos órgãos de controle no combate à corrupção e na defesa dos seus anseios. Sem esses elementos, não há como estimular atitudes positivas na população, dispondo-a a envolver-se ativamente no controle social. Mister-se faz adotar mecanismos que estimulem a participação da sociedade civil e das organizações governamentais no esforço de prevenir a corrupção e o desperdício.

A atuação do TCU tem papel decisivo nessa dimensão da relação entre Estado e sociedade, por meio da difusão de informações acerca da utilização dos recursos públicos, dos resultados das avaliações da gestão pública, assim como dos benefícios decorrentes das ações de controle. Com isso, pode-se desenvolver, em cada cidadão, uma postura de corresponsabilidade no controle da coisa pública.

## **7. Desenvolver política de gestão do conhecimento.**

Vive-se a era da informação, na qual a gestão do conhecimento adquire papel central para o desenvolvimento das organizações. Para que o conhecimento esteja a serviço do processo produtivo e agregue valor, as organizações precisam gerenciá-lo de forma proativa, tornando-o independente de pessoas. Isto só acontece, de fato, no momento em que as organizações são capazes de assimilá-lo por meio de seus sistemas, processos, produtos, regras e cultura. A força de trabalho baseada em conhecimento é qualitativamente diferente. Cada vez mais, o sucesso das organizações dependerá do desempenho de sua força de trabalho do conhecimento que representa seu maior capital. Assim, é fundamental investir na gestão do conhecimento institucional existente em seus servidores, como estratégia capaz de alavancar a produtividade e de fomentar a inovação de processos de trabalho e formas de controle.

## **8. Aperfeiçoar o sistema de planejamento e gestão do TCU.**

Face ao ritmo acelerado das mudanças ambientais, não se pode conceber, na vida das modernas organizações, a inexistência de mecanismos voltados para o aprimoramento do modelo de gestão e para a concretização dos propósitos institucionais. 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.

## **9. Aperfeiçoar os processos de trabalho do TCU.**

Para vencer desafios e atender às expectativas por respostas ágeis, as instituições têm que adotar postura de modernização eficaz e ajustada às necessidades dos clientes externos e internos. O princípio básico para o sucesso nesse propósito é a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Administrar e melhorar processos não é tarefa restrita a regras de uma ciência exata, mas esforço associado à criatividade, à intuição, ao empreendimento. É essencial ao analisar-se a maneira peculiar de se fazer as coisas, repensar antigos preceitos que ditam o padrão de atuar. A produção de resultados com qualidade e tempestividade requer a racionalização dos processos de trabalho existentes, a eliminação de atividades associadas ao excesso de burocracia, documentos e procedimentos de controle e retrabalho que engessam o fluxo normal das atividades desenvolvidas e a prestação dos serviços.

O mapeamento de processos e a estruturação de atividades vêm possibilitando a racionalização e a automação das tarefas. Como conseqüência, muitas funções operacionais podem ser facilitadas e executadas em menos tempo, imprimindo maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo.

Além disso, a complexidade crescente da administração pública e as novas formas de relacionamento entre Estado e sociedade, como o governo-eletrônico, a certificação digital, exigem a adoção, permanentemente, de novas formas de controle.



## **10. Assegurar elevado nível de satisfação dos servidores do TCU.**

A valorização profissional do servidor é aspecto imprescindível para a consolidação da imagem de excelência da instituição à qual ele pertence. Intimamente ligada ao aspecto da motivação e do bem-estar, a valorização exerce papel preponderante no incremento do nível de satisfação das pessoas. Servidor satisfeito é condição necessária para que o TCU trilhe, com sucesso, os caminhos apontados pelo direcionamento estratégico que ora se apresenta. É fundamental o desenvolvimento de um clima organizacional que favoreça o empreendedorismo e que motive o orgulho de pertencer à instituição e assim servir à sociedade.

## 7 INDICADORES DE GESTÃO

---

A gestão por resultados pela qual se pauta o Tribunal no exercício de suas funções torna imperativo que o desempenho das ações destinadas à consecução das orientações estratégicas seja mensurado. Para tanto, podem ser utilizados os indicadores adiante relacionados.

1. Índice de processos apreciados no prazo.
2. Tempo médio de atendimento dos processos.
3. Tempo médio de atendimento potencial dos processos.
4. Número de processos em estoque.
5. Idade média dos estoques dos processos.
6. Índice de cumprimento das deliberações do TCU.
7. Benefícios não-financeiros da ação de controle.
8. Benefícios financeiros da ação de controle.
9. Número de condenações não-pecuniárias aplicadas.
10. Total de condenações pecuniárias aplicadas.
11. Índice de recuperação de débitos e multas.
12. Índice de responsáveis condenados pelo TCU.
13. Índice de recursos providos.
14. Índice de TCEs por motivo de instauração.
15. Índice de TCEs julgadas irregulares.
16. Total de processos encaminhados ao Ministério Público.
17. Número de responsáveis com indícios de crime encaminhados ao Ministério Público.
18. Índice de satisfação do Congresso Nacional com os serviços do TCU.
19. Índice de confiança na atuação do TCU.
20. Índice de satisfação com as informações apresentadas pelo TCU.
21. Índice de utilidade das informações prestadas pelo TCU.
22. Índice de conhecimento do TCU.
23. Número de informações veiculadas na mídia.
24. Índice de satisfação dos servidores do TCU.

## 8. RELACIONAMENTO ENTRE ESTRATÉGIAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

<b>OBJETIVOS</b>  <b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>1</b> <b>Tempestividade e qualidade</b>	<b>2</b> <b>Relacionamento institucional</b>	<b>3</b> <b>Combate à corrupção</b>	<b>5</b> <b>Melhoria do serviço público</b>	<b>6</b> <b>Gestão de pessoas</b>
1. Ampliar e aprimorar o uso da tecnologia da informação.	X		X	X	
2. Adotar postura proativa que contribua para o aperfeiçoamento de normativos relativos à administração pública e ao exercício do controle externo.	X		X		
3. Fortalecer parcerias do TCU com os demais órgãos públicos.		X	X	X	
4. Fortalecer as ações de controle voltadas para melhoria do desempenho da gestão pública.	X			X	
5. Gerenciar a imagem institucional e o diálogo público.		X			
6. Estimular o controle social		X			
7. Desenvolver política de gestão do conhecimento.	X		X	X	X
8. Aperfeiçoar o sistema de planejamento e gestão do TCU.				X	X
9. Aperfeiçoar processos de trabalho do TCU.	X		X	X	
10. Assegurar elevado nível de satisfação dos servidores do TCU.					X

**ANEXO**  
**SUGESTÃO DE MEDIDAS POR ESTRATÉGIA**

Estratégia 1	Ampliar e aprimorar o uso da tecnologia da informação.	
	Medidas	Desdobramento 2003
	a) ampliar a utilização da tecnologia da informação para realização de fiscalização via sistemas;	2.3
	b) tornar mais ágil o processo de aquisição de bens e serviços de tecnologia da informação;	6.1
	c) aprimorar o sistema clientela;	4.9
	d) aperfeiçoar o sistema de planejamento e acompanhamento de fiscalizações, incluindo equipamentos e programas de apoio à execução;	2.15
	e) automatizar o cálculo e a geração de projetos de decisões normativas relativas a FPM, FPE, IPI-Exportação, Fundef e Royalties, no que couber;	4.13
	f) normatizar o armazenamento eletrônico de documentos produzidos no Tribunal e implementar ferramentas que o automatizem;	4.10
	g) implementar <i>datawarehouse</i> com informações de sistemas da administração pública para apoio ao controle;	2.4
	h) concluir a implementação dos sistemas de coleta e instrução eletrônica de contas e dos sistemas de auditoria e instrução eletrônica de atos de pessoal;	3.4, 3.3 e 4.10
	i) integrar os sistemas Sisac e Siape;	3.5
	j) concluir a incorporação dos sistemas e bases de dados não corporativos pelos sistemas e bases corporativas;	
	k) garantir o acesso a sistemas e bases de dados externos de interesse do controle;	
	l) reformular o sistema de controle de processos e documentos, incluindo a implementação do processo eletrônico;	4.10
	m) aprimorar a infra-estrutura de comunicação de dados e serviços de rede, priorizando as secretarias nos estados;	
	n) implementar sistemática de educação continuada em tecnologia da informação, com ênfase na educação a distância;	5.7
	o) implementar sistemática de suporte local em tecnologia da informação nas secretarias nos estados;	
	p) garantir recurso de videoconferência para utilização pelas unidades do Tribunal;	
	q) implementar sistema de coleta, tratamento e divulgação das informações de contas públicas;	
	r) implementar sistema para cadastro específico de responsáveis por contas arquivadas sem julgamento de mérito;	
	s) tornar disponível, em tempo real, o áudio das sessões nas estações de trabalho da rede;	
	t) implementar sistema de telefonia via rede para as secretarias nos estados;	



<b>Estratégia 5</b>	<b>Gerenciar a imagem institucional e o diálogo público.</b>	
	<b>Medidas</b>	<b>Desdobramento 2003</b>
	a) aprimorar relações e comunicação internas no Tribunal;	
	b) inserir nos cursos e treinamentos disciplinas que capacitem o servidor a atuar de maneira compatível com a imagem institucional e a estabelecer o diálogo público;	
	c) definir política de divulgação descentralizada de informações institucionais públicas;	
	d) fortalecer a comunicação externa do TCU;	7.6
	e) ampliar o uso da internet para divulgar o TCU;	7.1
	f) aprimorar a divulgação dos resultados das ações de controle;	7.5
	g) divulgar o TCU junto a universidades, escolas, entidades não-governamentais;	7.3
	h) elaborar, utilizar e manter material atualizado para divulgação institucional (vídeos, cartilhas, folders);	
	i) envolver a imprensa para cobrir eventos patrocinados pelo TCU;	7.4
	j) preparar publicações acerca de resultados dos trabalhos do Tribunal para públicos específicos;	
	k) propor junto a emissoras de TV pauta para reportagens com base em trabalhos do TCU;	
	l) utilizar espaço para divulgação institucional nas TVs Câmara, Senado e Justiça;	
	m) intensificar o intercâmbio de informações com o Congresso Nacional.	7.9 e 7.11

<b>Estratégia 6</b>	<b>Estimular o controle social.</b>	
	<b>Medidas</b>	<b>Desdobramento 2003</b>
	a) interagir com as organizações sociais, conselhos instituídos e entidades representativas da sociedade;	
	b) promover campanhas educacionais sobre controle e cidadania, atuando junto aos conselhos instituídos e entidades representativas da sociedade;	7.3
	c) estimular o fortalecimento dos conselhos instituídos, por meio da atuação junto aos órgãos competentes;	
	d) realizar campanhas específicas junto à sociedade para auxiliar a ação do TCU.	

<b>Estratégia 7</b>	<b>Desenvolver política de gestão do conhecimento.</b>	
<b>Medidas</b>		<b>Desdobramento 2003</b>
a)	instituir modelo de gestão de pessoas por competências, integrado às estratégias do TCU;	5.4 e 5.2
b)	adotar modelos de promoção de aprendizagem organizacional e de educação corporativa;	5.3
c)	tornar disponível no Portal TCU informações e conhecimentos estruturados;	5.10
d)	aprimorar o fluxo de informações, por meio informatizado.	4.9

<b>Estratégia 8</b>	<b>Aperfeiçoar o sistema de planejamento e gestão do TCU.</b>	
<b>Medidas</b>		<b>Desdobramento 2003</b>
a)	implementar, acompanhar e aperfeiçoar política de gestão de desempenho institucional;	
b)	implementar, acompanhar e aperfeiçoar política de gestão de desempenho pessoal;	5.6
c)	aperfeiçoar e consolidar sistemática de medição, avaliação e divulgação de resultados institucionais;	
d)	aprimorar a auto-avaliação institucional;	
e)	ampliar a participação e a disseminação do processo de planejamento institucional, especialmente em gabinetes de autoridades;	
f)	definir e implantar sistemática de gestão de custos e resultados;	
g)	consolidar o processo de administração estratégica;	
h)	definir e desenvolver perfil gerencial;	
i)	compatibilizar o sistema de planejamento do Tribunal com o processo orçamentário;	
j)	ampliar a interação, a integração e a coordenação intra-institucional;	2.1 e 4.6
k)	efetivar a etapa de negociação no processo de planejamento;	
l)	capacitar as unidades do Tribunal para o desdobramento e o acompanhamento dos planos institucionais.	

<b>Estratégia 9</b>	<b>Aperfeiçoar processos de trabalho do TCU.</b>	
<b>Medidas</b>		<b>Desdobramento 2003</b>
a)	aperfeiçoar as fases de planejamento, execução e elaboração de relatório de auditoria;	2.7 e 2.15

b) aprimorar a sistemática de comunicação processual;	4.8
c) atuar de forma mais seletiva e integrada nas fiscalizações, a partir de critérios de relevância, risco e materialidade, sem prejuízo da expectativa de controle;	2.6
d) implementar sistemática de monitoramento dos debates das comissões do Congresso Nacional, de forma a subsidiar as ações de controle;	7.10
e) desenvolver e consolidar cultura de trabalhos de amplitude nacional ou sistêmicos;	2.2
f) aperfeiçoar e disseminar o uso de metodologia para a realização de auditorias de conformidade e financeira;	
g) implementar metodologia que possibilite o acompanhamento sistêmico de áreas de interesse do controle, como: previdência social, patrimônio, meio ambiente, entre outras;	2.13
h) desenvolver procedimento padrão para auditorias de fraude e desvio;	
i) implementar sistemática de seleção de obras para fiscalização, com base em informações disponíveis em sistemas da administração pública e em outras fontes;	2.6
j) implementar sistemática de monitoramento do cumprimento e do impacto das deliberações do TCU;	2.12
k) aprimorar a sistemática de organização, apresentação e análise das contas;	4.14
l) priorizar as fiscalizações preventivas e as fiscalizações com foco em resultados;	2.15
m) implementar melhoria de processos de trabalho, de modo a reduzir a carga burocrática sobre as unidades do tribunal;	2.14
n) incrementar a utilização de especialistas externos e internos.	

<b>Estratégia 10</b>	<b>Assegurar elevado nível de satisfação dos servidores do TCU.</b>	
	<b>Medidas</b>	<b>Desdobramento 2003</b>
a)	ampliar as ações voltadas para melhoria da qualidade de vida no trabalho;	5.8
b)	instituir política de movimentação de servidores inter e intra-unidades;	
c)	facilitar o acesso a informações a respeito de direitos e deveres dos servidores;	5.9
d)	reduzir o tempo de apreciação de processos administrativos de interesse dos servidores;	5.11, 6.2 e 6.3
e)	instituir mecanismos de gestão de desempenho;	5.6
f)	promover, periodicamente, eventos de integração nas unidades e entre a sede e as secretarias nos estados;	5.12
g)	atuar preventivamente para reduzir demandas individuais;	5.13
h)	promover ações de valorização do servidor, mediante reconhecimento e divulgação de trabalhos realizados.	5.14