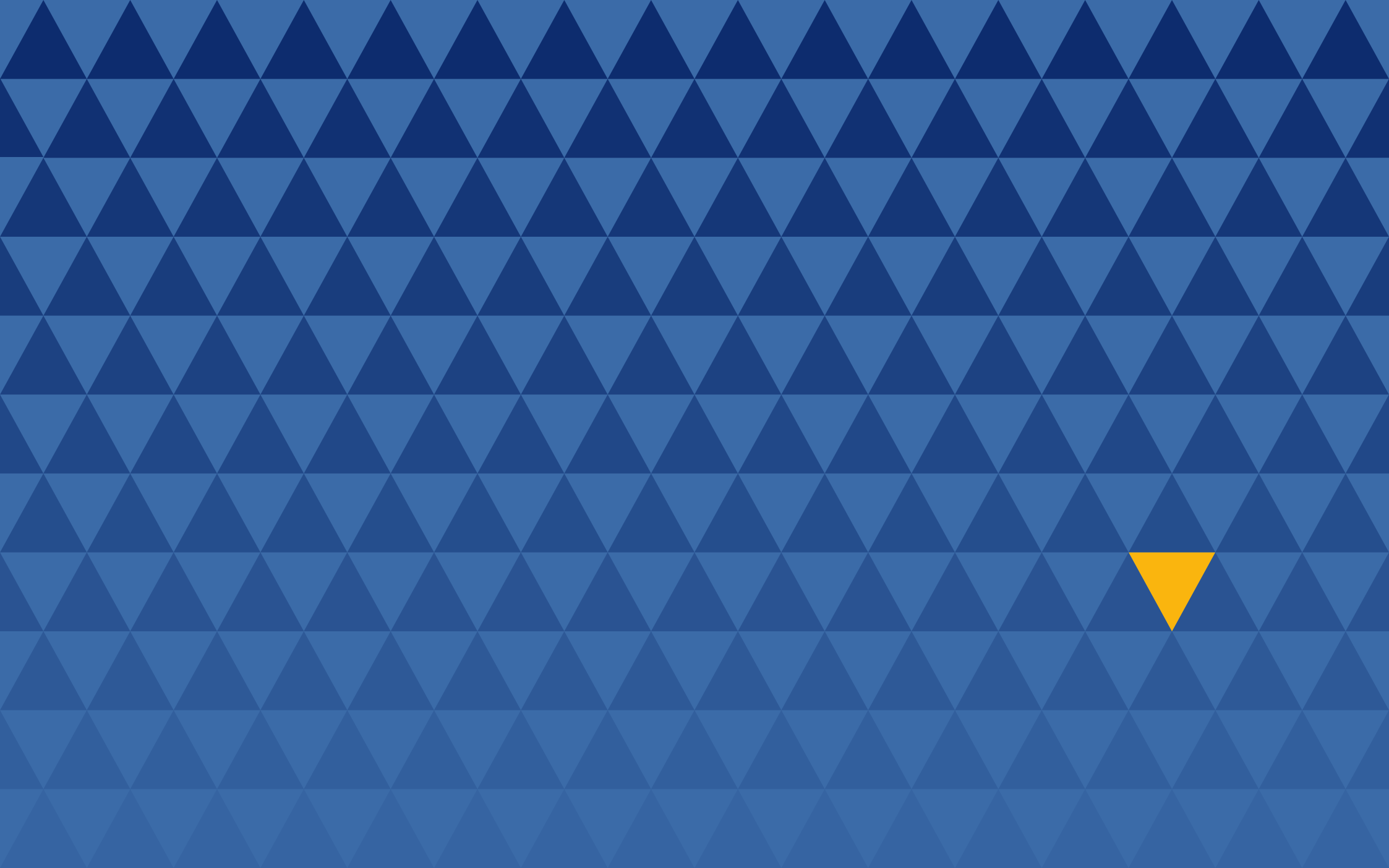




# PLANO ESTRATÉGICO

2019-2025





# PLANO --- ESTRATÉGICO

2019-2025



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL  
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

**MINISTROS**

José Múcio Monteiro (Presidente)  
Ana Arraes (Vice-presidente)  
Walton Alencar Rodrigues  
Benjamin Zymler  
Augusto Nardes  
Aroldo Cedraz de Oliveira  
Raimundo Carreiro  
Bruno Dantas  
Vital do Rêgo

**MINISTROS-SUBSTITUTOS**

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

**MINISTÉRIO PÚBLICO JUNTO AO TCU**

Cristina Machado da Costa e Silva (Procuradora-Geral)  
Lucas Rocha Furtado (Subprocurador-geral)  
Paulo Soares Bugarin (Subprocurador-geral)  
Marinus Eduardo de Vries Marsico (Procurador)  
Júlio Marcelo de Oliveira (Procurador)  
Sérgio Ricardo Costa Caribé (Procurador)  
Rodrigo Medeiros de Lima (Procurador)

©Copyright 2019, Tribunal de Contas da União.  
Impresso no Brasil / Printed in Brazil

<[www.tcu.gov.br](http://www.tcu.gov.br)>

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

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Plano estratégico : 2019-2025. – Brasília : TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan), Secretaria-Geral da Presidência (Segepres), 2019.

70 p. : il.

1. Planejamento estratégico. 2. Tribunal de Contas – Gestão - Brasil. I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa



# APRESENTAÇÃO



O pensamento estratégico habilita a organização pública a estar mais preparada para a geração de valor para a sociedade, pois introduz, no seu processo de planejamento, uma análise mais ampla do contexto no qual está inserida, que abrange as principais necessidades e desafios do Estado e do cidadão. Além disso, induz a organização a refletir sobre sua missão, objetivos e recursos para alcançar seus resultados.

No TCU desenvolvemos, nos últimos 25 anos, atividades de planejamento que redundaram em grandes aprimoramentos institucionais. Por exemplo, foi por meio do estabelecimento de metas específicas que conseguimos incrementar a tempestividade na atuação do Tribunal, por meio da redução do estoque e do tempo médio para julgamento dos processos.

Atento à relevância dessa iniciativa, começamos, no início de 2018, o processo de revisão do planejamento estratégico do Tribunal (PET) para adequar nossa atuação à nova realidade da Administração Pública e da sociedade, fazendo uso dos avanços tecnológicos, fomentando a redução da burocracia e a integração de políticas públicas.

A novidade deste novo modelo de planejamento é a tradução dos objetivos em respostas efetivas aos desafios nacionais, de forma a induzir o aperfeiçoamento da Administração Pública para o atendimento dos anseios da sociedade por meio da entrega de melhores produtos e serviços em áreas essenciais.

Resultado de intensas discussões internas, com subsídios de participantes externos, o novo PET tem o objetivo de conferir maior governança ao Tribunal, alinhar a organização às reais necessidades do cidadão, otimizar a alocação de recursos e colaborar para o cumprimento de sua missão maior: aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade.

**JOSÉ MUCIO MONTEIRO**  
Presidente

# SUMÁRIO

|                                                                |           |                                               |           |
|----------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------|-----------|
| <b>1. O Tribunal de Contas</b>                                 | <b>8</b>  | <b>9. Objetivos Estratégicos Corporativos</b> | <b>64</b> |
| <b>2. Histórico do Planejamento Estratégico no TCU</b>         | <b>10</b> | Gestão de Pessoas                             | 65        |
| <b>3. Diagnóstico Institucional</b>                            | <b>14</b> | Tecnologia da Informação                      | 66        |
| <b>4. Desafios Nacionais</b>                                   | <b>17</b> | Relacionamento Institucional                  | 68        |
| <b>5. Tradução da Estratégia</b>                               | <b>20</b> | Governança e Gestão                           | 69        |
| <b>6. Identidade Estratégica</b>                               | <b>22</b> | Métodos e Técnicas de Controle                | 70        |
| <b>7. Arquitetura Estratégica</b>                              | <b>25</b> | <b>10. Comunicação da Presidência</b>         | <b>71</b> |
| <b>8. Objetivos Estratégicos Temáticos de Controle Externo</b> | <b>28</b> |                                               |           |
| Saúde                                                          | 29        |                                               |           |
| Educação                                                       | 31        |                                               |           |
| Segurança Pública e Defesa Nacional                            | 32        |                                               |           |
| Meio Ambiente e Recursos Hídricos                              | 34        |                                               |           |
| Agricultura e Desenvolvimento Rural                            | 36        |                                               |           |
| Trabalho e Proteção Social                                     | 38        |                                               |           |
| Desenvolvimento Econômico                                      | 41        |                                               |           |
| Energia                                                        | 44        |                                               |           |
| Transporte                                                     | 47        |                                               |           |
| Desenvolvimento Urbano                                         | 49        |                                               |           |
| Comunicações                                                   | 52        |                                               |           |
| Administração Governamental                                    | 54        |                                               |           |
| Finanças Públicas e Sistema Financeiro                         | 60        |                                               |           |



# **O TRIBUNAL DE CONTAS**

A Constituição Federal de 1988 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. Nesse 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 a melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública.

Diante desse cenário, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corpo-

rativas 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.







## **HISTÓRICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TCU**

O TCU, na busca por resultados mais efetivos para a sociedade, aprimora continuamente o processo de formulação e revisão do seu planejamento estratégico. A primeira versão foi apresentada em 1994. Desde então, esse marco estratégico do Tribunal vem passando por diversas revisões, buscando o alinhamento das ações com as melhores práticas gerenciais e a profissionalização de seus servidores, assim como a melhoria de seus processos e a obtenção de melhores resultados.

Em 1999, iniciou-se no Tribunal a implantação do método de Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que levou ao primeiro plano anual de diretrizes e à segunda versão do planejamento estratégico do TCU (PET), na qual foram incorporados o negócio e a visão de futuro e foi revista a missão institucional.

Em 2001, como forma de subsidiar a elaboração do plano de diretrizes e a revisão do PET, utilizou-se o processo de autoavaliação institucional. Esse processo de diagnóstico interno é responsável por identificar potencialidades, recursos, capacidades e habilidades favoráveis ao desempenho organizacional, bem como aspectos menos desenvolvidos que necessitem ser aperfeiçoados sob pena de impactar negativamente no exercício da missão e no alcance da visão de futuro da organização.

Com base, entre outras informações, nas melhorias identificadas na autoavaliação institucional, foi elaborada, em 2003, 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 autoavaliação institucional 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.

Na revisão de 2005, foi adotado modelo de planejamento híbrido, conjugando-se duas metodologias: a do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), para gerenciar e aplicar ações e iniciativas no âmbito tático e operacional; e a do Balanced Scorecard (BSC), para construir o referencial estratégico do Tribunal, bem como para comunicar a estratégia adotada pelo TCU.

Em 2009, buscou-se formular uma estratégia que fosse efetiva e contemporânea durante longo período, que anteviesse mudanças de cenários e possibilitasse à organização realinhar a estratégia no menor prazo, 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 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 seu planejamento estratégico mais uma técnica: a análise de cenários prospectivos. A nova metodologia permitiu ao Tribunal planejar suas ações não apenas com base na ocorrência de fatos passados e na situação atual encontrada, mas também a partir da probabilidade de ocorrência de eventos fu-

turos que pudessem impactar significativamente a atuação da Casa.

Em 2014, ocorreu a elaboração do Plano Estratégico para o período de 2015 a 2021. Sua formulação contou com a participação de grande número de colaboradores de diferentes níveis, o que tornou o processo mais interativo e contínuo, estimulando a comunicação, o aprendizado e o comprometimento, propiciando, dessa forma, o desenvolvimento de um processo de planejamento de alta qualidade.

Apesar da robustez da metodologia utilizada, observou-se em diagnósticos e estudos internos que o planejamento institucional vigente, em que pese o alto nível do processo de elaboração dos planos institucionais, apresenta complexidade e fragmentação, o que afeta sua efetividade. Com o objetivo de melhorar o alcance dos resultados, foi aprovada a Resolução-TCU 308, de 13 de fevereiro de 2019, que estabeleceu um novo modelo conceitual de planejamento e gestão do Tribunal de Contas da União.

Paralelamente, teve início amplo processo de revisão do PET 2015-2021, de modo a adequá-lo aos novos conceitos trazidos pela Resolução-TCU 308/2019. O novo PET, mais uma vez, tem o olhar no horizonte de seis anos, sendo vigente de 2019 a 2025. Tem o objetivo de conferir maior governança ao processo de planejamento, realizar um processo de alinhamento de toda a

organização à estratégia, transformar a estratégia em linguagem comum e induzir comprometimento dos servidores com uma cultura de resultados.

O método de revisão do PET 2015-2021 desenvolveu-se nas etapas de diagnóstico institucional e tradução da estratégia. O diagnóstico foi constituído por duas fases distintas, uma interna e outra externa. O diagnóstico interno foi realizado por meio da análise e validação de diagnósticos atuais e anteriores, de entrevistas conduzidas junto a servidores e dirigentes de unidades do Tribunal, bem como reuniões com autoridades da Casa.

Externamente, foram conduzidas entrevistas com *stakeholders* para obtenção da percepção quanto ao papel do TCU e a efetividade de sua atuação. Nessa etapa de diagnóstico externo, foram identificadas, por meio do método de seleção de objetos e ações de controle, situações-problema existentes na administração pública e na sociedade que merecem maior atenção do controle externo. Também foram identificados e priorizados os principais desafios nacionais que serviram de balizadores para a definição da estratégia organizacional. O conjunto de situações-problema e os desafios nacionais serviram de subsídio para a construção dos objetivos temáticos de controle externo.

Situação-problema, segundo o método de seleção de objetos e ações de controle, é um conjunto de condições ou circunstâncias que produzem ou podem vir a produ-

zir consequências de natureza econômica, social e ambiental que afetam negativamente a sociedade e que se encontram no âmbito da atuação governamental.

A tradução da estratégia consistiu na definição dos objetivos estratégicos temáticos de controle externo e objetivos estratégicos corporativos, priorizados por área temática, e de indicadores de desempenho externos. A utilização de indicadores de desempenho externos tem por finalidade induzir o direcionamento das ações de controle, de modo que o Tribunal possa contribuir efetivamente para o alcance dos resultados esperados em cada objetivo.







# **DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL**



O ponto inicial da reformulação da estratégia do TCU foi a realização do diagnóstico institucional. Essa primeira etapa foi constituída de duas fases distintas, uma interna e outra externa.

## DIAGNÓSTICO INTERNO

A fase interna pode ser definida como sendo de auto-conhecimento. Nesse momento, o objetivo foi propiciar à organização um melhor conhecimento de sua realidade, e também possibilitar a identificação dos maiores desafios de aprimoramento. O diagnóstico interno foi feito por meio da análise e validação de diagnósticos atuais e anteriores, de entrevistas conduzidas junto a servidores e dirigentes de unidades do Tribunal, bem como reuniões com autoridades da Casa.

No levantamento dos diagnósticos foram analisados, entre outros, os resultados do SAI – PMF (Supreme Audit Institutions - Performance Measurement Framework), ferramenta desenvolvida para avaliação do desempenho de Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS); a Avaliação do Marco de Medição de Desempenho dos Tribunais de Contas (MMD-TC), ferramenta desenvolvida com o objetivo de verificar o desempenho dos Tribunais de Contas em comparação com as boas práticas internacionais e diretrizes estabelecidas pela Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil (Atricon), assim como identificar os seus pontos fortes e fracos, e o

Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública referente aos ciclos 2017 e 2018.

Além disso, como parte do esforço de elaboração do planejamento estratégico, foram realizadas entrevistas com servidores e dirigentes. As entrevistas tiveram por objetivo conhecer os principais desafios nacionais das diversas áreas temáticas sobre as quais o TCU tem competência para atuar e definir os principais resultados que o controle externo deveria entregar para a sociedade.

## DIAGNÓSTICO EXTERNO

O ambiente externo influencia e impacta toda instituição, seja ela pública ou privada. Assim, a análise minuciosa dos fatores externos é fundamental para a definição de uma estratégia institucional, pois deles são extraídas variáveis que podem apresentar oportunidades e ameaças capazes de influenciar os objetivos estratégicos e o cumprimento da missão organizacional.

O ambiente em que o TCU está inserido, em virtude de sua missão, é extremamente complexo e dinâmico. Temas de grande importância presentes no contexto nacional, como participação social, desenvolvimento econômico, governo aberto, governança pública, cooperação internacional, entre outras, são variáveis importantes que devem ser consideradas na definição da estratégia do Tribunal.

Na elaboração do diagnóstico externo foram realizadas entrevistas com os principais stakeholders do Tribunal para obtenção da percepção quanto ao papel do TCU e a efetividade de sua atuação. Nessa etapa, procurou-se obter representatividade de vários atores que participam de forma decisiva junto ao Tribunal no exercício do controle externo, tais como consultores legislativos, ex-ministros do TCU, servidores de controle interno, representantes da iniciativa privada e ex-servidores de alto escalão do Governo Federal. Entre outros assuntos, foram discutidos tendências, desafios e oportunidades que o TCU deveria levar em consideração na formulação de sua estratégia de atuação.

Além das entrevistas externas, foram identificadas, pelas unidades técnicas de controle do TCU, situações-problema existentes na administração pública e na sociedade que merecem maior atenção do controle externo. O conjunto de situações-problema identificadas serviram de subsídio para a construção dos objetivos temáticos de controle externo.



# **DESAFIOS NACIONAIS**

A Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988, institui um Estado Democrático destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento econômico, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista, sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica de conflitos. Esses preceitos estão sintetizados em seu art. 3º, o qual declara os objetivos fundamentais da República.

Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

- I. Construir uma sociedade livre, justa e solidária;
- II. Garantir o desenvolvimento nacional;
- III. Erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- IV. Promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (Brasil, 1988).

Os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil são os pilares que devem orientar a ação do Estado Brasileiro. São princípios que devem ser observados de forma simultânea. Dessa forma, ações que visam garantir o desenvolvimento econômico não podem ocorrer com perdas para a democracia, com ampliação da pobreza ou exclusão de segmentos da população.

O desenvolvimento econômico do país de forma sustentável e inclusiva somente será possível com o aumento da produtividade nacional. Entre os fatores que contribuem com o aumento da produtividade estão a melhoria do ambiente de negócios, o estímulo à concorrência, o desenvolvimento tecnológico, a inovação, a capacitação do trabalhador e uma inserção qualificada do país no mercado internacional.

O planejamento governamental deve ter como fim a melhoria da qualidade de vida da população. Dessa forma, o desenvolvimento sustentável vai além do crescimento econômico e do aumento da produtividade nacional, devendo abranger a melhoria na distribuição da renda, a ampliação do acesso a bens e serviços de boa qualidade nas áreas de saúde, educação, assistência e previdência social, buscando igualdade de oportunidades a todos os cidadãos.

No que se refere ao bem-estar da população, uma das principais questões que deve ser levada em consideração é a melhoria da segurança pública, item presente em todas as pautas de discussão nos últimos anos. Ainda, no que se refere ao bem-estar da população, grandes desafios se apresentam, como as tendências de envelhecimento populacional e a menor utilização relativa de força de trabalho nos processos produtivos.

Para enfrentar esses desafios, o Estado precisa melhorar sua governança, com maior eficiência e eficácia das

ações governamentais, além de implementar ações que visem garantir um ambiente de negócios favorável ao empreendedorismo e investimento, com regras claras, burocracia eficiente e maior segurança jurídica.

Nesse contexto, mostra-se cada vez mais crucial que o TCU, diante das competências atribuídas pela Carta Magna e de sua missão institucional de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade, contribua, de forma crescente, para a transformação social e para o desenvolvimento do país.

Assim, acreditando que a razão de existência do Tribunal engloba não somente o fomento ao aprimoramento, mas também ao desenvolvimento da Administração Pública e consequentemente uma entrega de melhores produtos e serviços ao cidadão, foram identificados, como balizadores das proposições de cunho estratégico, que irão nortear a elaboração da estratégia institucional e respectivos planos de ação, os seguintes desafios: melhoria da qualidade da saúde, da educação e da segurança pública; promoção da sustentabilidade ambiental e do crescimento econômico sustentado; redução da pobreza e das desigualdades sociais e regionais; garantia da sustentabilidade dos regimes de previdência; aumento da produtividade e da competitividade do nacional; aprimoramento do sistema tributário; garantia de energia para todos; melhoria do desempenho logístico do país e da qualidade de vida nas cidades; garantia de água e saneamento para todos; melhoria nos

serviços de tecnologia da informação e comunicação; eficiência e qualidade dos serviços públicos ofertados à população; aumento da transparência da administração pública; melhoria da governança e da gestão pública; aumento da integridade e do combate à fraude e à corrupção; melhoria da qualidade da regulação; e garantia da sustentabilidade fiscal.







# 5

**TRADUÇÃO  
DA ESTRATÉGIA**

A tradução da estratégia consiste em comunicar de forma clara e simples para as partes interessadas qual a estratégia de longo prazo adotada pela instituição. Na metodologia adotada pelo TCU, a tradução da estratégia está representada pela arquitetura estratégica com temas e objetivos estratégicos de controle externo e objetivos estratégicos corporativos.

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.

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

Uma nova estratégia de atuação foi definida para o período de abril de 2019 a março de 2025, para que o TCU possa cumprir sua missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo e alcançar sua visão de ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável.

A estratégia organizacional é dinâmica, deve levar em consideração as mudanças ambientais e deve ser atualizada sempre que necessário. O objetivo principal da revisão foi o de transformar o Plano Estratégico em tarefa de todos e traduzi-la em termos operacionais. Para tanto, foram introduzidos no presente plano os conceitos de objetivos estratégicos de controle externo e objetivos estratégicos corporativos.

Essa estratégia visa assegurar respostas efetivas do Tribunal aos desafios nacionais, em especial ao disposto no art. 3º da Constituição Federal, de construção de uma sociedade livre, justa e solidária; de garantia do desenvolvimento nacional; de erradicação da pobreza e da marginalização e de redução das desigualdades sociais e regionais; e de promoção do bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Nesse sentido, pretende-se induzir o aperfeiçoamento da Administração Pública como um todo por meio da execução de objetivos estratégicos dispostos em temas específicos de controle externo, de forma que o Tribunal possa contribuir cada vez mais para a transformação social e para o desenvolvimento do país. Também se faz necessário o apoio adequado para que as unidades técnicas consigam desempenhar suas atribuições de modo a alcançar os resultados pretendidos pela instituição.



**IDENTIDADE  
ESTRATÉGICA**

## NEGÓCIO

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

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

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

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

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

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 o que a organização busca alcançar. É um plano, uma ideia 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 atividades da instituição. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se lhe apresentem.



### Ética

Ter como padrão de conduta ações que busquem a verdade dos fatos, amparadas em honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

### Justiça

Pautar-se estritamente por princípios de justiça, pela verdade e pela lei, com integridade, equidade, impessoalidade e imparcialidade.

### Efetividade

Atuar orientado para resultados que assegurem o cumprimento da missão e a excelência da imagem institucional.

### Independência

Atuar com imparcialidade, liberdade e autonomia, de forma a rejeitar a interveniência de qualquer interesse que não o público.

### Profissionalismo

Atuar de forma técnica, competente, responsável, imparcial, coerente e objetiva e estar comprometido com a missão institucional.





# **ARQUITETURA ESTRATÉGICA**

**O**s modelos de gestão de desempenho destinados a implementar a estratégia 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 compromissados 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 a arquitetura estratégica, que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização. A arquitetura estratégica tem por objetivo traduzir, de forma simples, como a missão será cumprida e a visão de futuro será alcançada por meio de um conjunto de objetivos estratégicos temáticos de controle externo e corporativos que serão posteriormente desdobrados em ações pelas diversas unidades do TCU.

O conjunto de objetivos estratégicos temáticos apresentados na arquitetura estratégica direciona o comportamento e o desempenho institucionais, comunica de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e servidores o foco e a estratégia de atuação escolhidos pelo Tribunal, permite o alinhamento e subsidia

a alocação de esforços da organização, evitando a dispersão de ações e recursos.

A arquitetura estratégica do TCU está estruturada em 13 (treze) áreas temáticas de controle externo e 5 (cinco) corporativas, na forma apresentada abaixo.

## ÁREAS TEMÁTICAS DE CONTROLE EXTERNO

Saúde; Educação; Segurança Pública e Defesa Nacional; Meio Ambiente; Agricultura e Desenvolvimento Rural; Trabalho e Proteção Social; Desenvolvimento Econômico; Energia; Transporte; Desenvolvimento Urbano; Comunicações; Administração Governamental; e Finanças Públicas e Sistema Financeiro.

## ÁREAS TEMÁTICAS CORPORATIVAS

Gestão de Pessoas; Tecnologia da Informação; Relacionamento Institucional; Governança e Gestão; e Métodos e Técnicas de Controle.

Cada área temática engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retrata os principais desafios a serem enfrentados pelo TCU no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

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

Determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra a missão e alcance a visão de futuro. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas das partes interessadas (Congresso Nacional, sociedade e jurisdicionados), 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.

Cada objetivo estratégico, seja de controle externo ou corporativo, é acompanhado de um conjunto de indicadores.

No presente Plano Estratégico, os objetivos estratégicos de controle externo foram associados a indicadores de desempenho externos que têm por objetivo direcionar a escolha das ações de controle, bem como para subsidiar a definição de quais objetivos estratégicos serão priorizados a cada gestão.

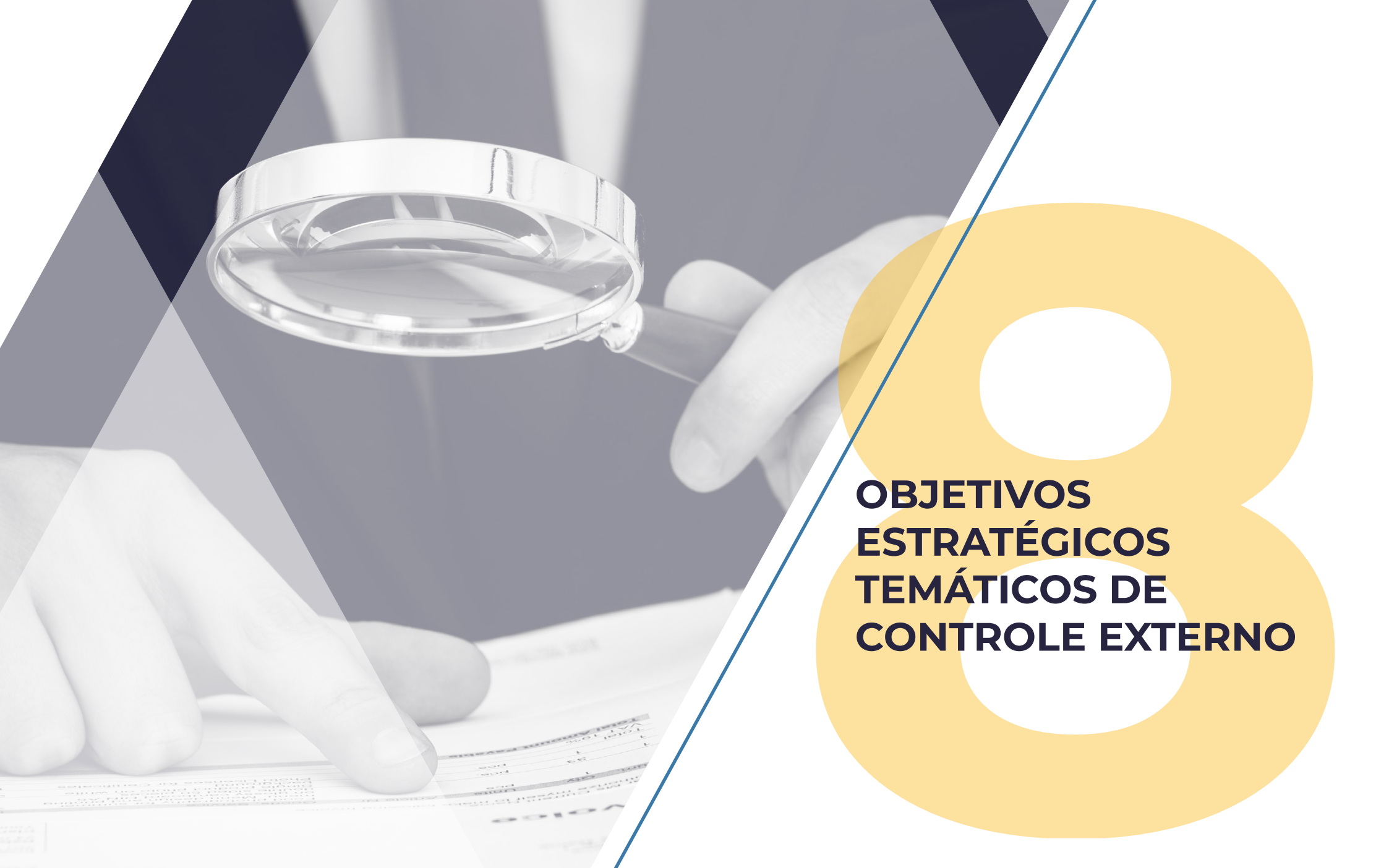
Além dos indicadores externos, há indicadores de desempenho que dizem respeito à medição do esforço organizacional para alcançar os objetivos definidos. São instrumentos de medição que fornecem informações sobre o resultado da execução da estratégia, comunicando o alcance das metas e sinalizando a necessidade de ações corretivas sendo, portanto, um teste permanente da validade da estratégia. Considerando as singularidades de cada objetivo estratégico, serão adotados, dentre outros:

1. Índice de cumprimento das deliberações (determinações e recomendações) do TCU relacionadas ao objetivo estratégico;
2. Índice de avaliação, pelos stakeholders, de que a atuação do TCU contribuiu para a melhoria das ações governamentais relacionadas ao objetivo estratégico;
3. Benefícios quantitativos e qualitativos efetivos da atuação do TCU em relação ao objetivo estratégico, na opinião do gestor;
4. Percentual de ações de controle realizadas direcionadas ao objetivo estratégico;
5. Percentual de HD (Homem-dia) dedicados às ações de controle relacionadas ao objetivo estratégico.

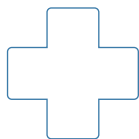
Os indicadores de desempenho de cada objetivo estratégico, suas descrições e respectivas fórmulas de cálculo estão disponíveis no site do TCU.

O conjunto dos objetivos estratégicos temáticos de controle externo compreendidos neste Plano Estratégico representa o plano de controle externo de que trata o art. 188-A do Regimento Interno do Tribunal de Contas da União (RI/TCU) e dá cumprimento ao disposto no art. 244 do RITCU.

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos temáticos de controle externo e corporativos do Tribunal de Contas da União.



# **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TEMÁTICOS DE CONTROLE EXTERNO**



## SAÚDE

### 1. Contribuir para que a atuação dos órgãos e entidades do Ministério da Saúde seja voltada para o atingimento dos objetivos e metas do Plano Nacional de Saúde (PNS), seus eixos e diretrizes, e das Programações Anuais de Saúde (PAS) do governo federal

Contribuir para o atingimento dos objetivos e metas do PNS e das PAS, por meio da realização de ações de controle, orientadas a resultados, junto a fatores que condicionam o sucesso das ações de governo, como o orçamento, os arranjos organizacionais, e os processos e a governança das políticas públicas.

#### Indicadores:

- I. Taxa de mortalidade prematura (30 a 70 anos) por DCNT (doenças do aparelho circulatório, câncer, diabetes e doenças respiratórias crônicas);
- II. Cobertura de Equipe de Saúde da Família; e
- III. Taxa de mortalidade materna.

### 2. Fomentar o aperfeiçoamento da gestão dos órgãos e entidades da área da saúde com foco na eficiência e qualidade dos serviços prestados

Atuar para que a gestão dos órgãos e entidades da área da saúde venha a apresentar evolução no nível de maturidade de governança organizacional e melhor performance quanto à eficiência, eficácia e economicidade

de seus processos administrativos típicos, a partir de rotinas automatizadas de acompanhamento da gestão e de outras ações de controle.

#### Indicadores:

- I. Taxa de infecção hospitalar geral;
- II. Taxa de ocupação de leitos; e
- III. Índice de internações sensíveis à atenção básica.

### 3. Colaborar para a melhoria da qualidade dos dados e a disponibilidade de informações na saúde

A gestão de informações na área da saúde é dependente, de modo especial, da gestão de informações ágil, acessível, compreensível, precisa, sustentável, confiável e colaborativa. A dependência se estende desde a documentação de prontuários individuais dos usuários do sistema, até os sistemas de notificação de epidemias, vacinação, gestão de estoque, estatísticas de ocorrência de incidência etc.

O TCU se propõe a colaborar para que as bases de dados dos sistemas tecnológicos adotados pelas estruturas e processos de governança e gestão em saúde disponham de informações de boa qualidade, com alta acessibilidade, inclusive por parte dos cidadãos brasileiros, a partir da realização de acompanhamentos estruturados e de ações de controle que identifiquem o quadro da confiabilidade e da transparência dos dados, além das causas dos eventuais erros, limitações e fragilidades.



**Indicador:**

- I. Percentual de estabelecimentos de saúde que atendem ao SUS com prontuário eletrônico.

**4. Contribuir para o desenvolvimento do complexo industrial da saúde**

Contribuir para o desenvolvimento do complexo industrial da saúde, por meio da avaliação das políticas adotadas, com foco em sua viabilidade, eficiência e efetividade e nos riscos envolvidos, entre elas: 1) avaliação das ações de fomento à pesquisa e à inovação; 2) avaliação do relacionamento universidade e complexo industrial da saúde.

**Indicadores:**

- I. PIB do complexo industrial da saúde;
- II. Exportações do complexo industrial da saúde; e
- III. Valor gasto com P&D pelo setor privado no complexo industrial de saúde.

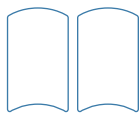
**5. Contribuir para a sustentabilidade financeira do Sistema Único de Saúde (SUS)**

Contribuir com a sustentabilidade financeira do SUS, fomentando o debate no âmbito do Congresso Nacional e Poder Executivo, para que avaliem as medidas passíveis de serem adotadas para torná-lo mais sustentável.

**Indicadores:**

- I. Índice de acesso ao SUS;
- II. Índice de acesso de alta complexidade; e
- III. Percentual da judicialização nos recursos da União sobre os valores gastos pela União com ações e serviços públicos de saúde.





## EDUCAÇÃO

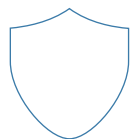
### 6. Contribuir para o atingimento dos objetivos e metas do Plano Nacional de Educação (PNE)

O atingimento dos objetivos e metas do PNE é desafio a ser perseguido pelo Estado, valendo-se de estratégias e planejamento efetivos. Nessa missão, o TCU pode contribuir por meio da realização de ações de controle orientadas a resultados naqueles fatores que condicionam o sucesso das ações de governo, tais como orçamento, arranjos organizacionais, processos e governança das políticas públicas.

#### Indicadores:

- I. Posição do Brasil no Programa Internacional de Avaliação de Estudantes (Pisa);
- II. Percentual de crianças do 3º ano do Ensino Fundamental com aprendizagem adequada em leitura, escrita e matemática;
- III. Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) - Anos iniciais e finais do Ensino Fundamental e do ensino médio;
- IV. Taxa de alfabetização; e
- V. Taxa líquida de escolarização na educação superior.





## SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA NACIONAL

### 7. Fomentar a melhoria da gestão do conhecimento do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP)

A Gestão do Conhecimento baseia-se nas práticas que estimulam a explicitação, a organização e o compartilhamento de conhecimento e de informações; por isso a melhoria das estatísticas e das demais informações é a base para o aperfeiçoamento do diagnóstico, do planejamento, e monitoramento e avaliação das ações de segurança pública. As ações de segurança repressivas e preventivas são fortemente baseadas em informações de inteligência e em bases estatísticas que dependem de elevada cooperação entre pessoas e órgãos. Tanto é assim, que a Lei 13.675/2018, que criou o Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), enfatiza a importância da coleta, do tratamento, compartilhamento, uso e transparência de estatísticas e informações do sistema de justiça criminal. Considerando-se a dispersão das competências relativas à Segurança Pública, o TCU pode contribuir para esse objetivo com a realização de ações de controle isoladas ou integradas em estratégia comum dos diversos tribunais de contas.

#### Indicadores:

- I. Índice de disponibilidade dos módulos do Sistema Nacional de Informações de Segurança Pública (Sinesp); e

- II. Índice de utilização dos módulos do Sinesp.

### 8. Fomentar medidas que contribuam para ampliar o índice de resolução de homicídios no Brasil

O índice de resolução de homicídios no Brasil apresenta grande variação entre as unidades da federação e, em alguns estados atinge valor de 4,3%, segundo o Instituto Sou da Paz (2017). Por meio da realização de auditorias coordenadas com outros tribunais de contas, pretende-se identificar as causas e endereçar propostas de medidas que contribuam para aumentar a taxa de resolução de homicídios no Brasil.

#### Indicadores:

- I. Índice de esclarecimento de homicídios; e
- II. Taxa de homicídios.

### 9. Contribuir para o melhor alinhamento, articulação e coordenação da Segurança Pública entre a União, estados e municípios

A história de atuação isolada dos entes de segurança pública é tida como uma das causas do insucesso do combate à violência no País. Procurando mudar esse quadro, a recente Lei 13.675/2018 (SUSP) define a necessidade de atuação conjunta, coordenada, sistêmica e integrada dos órgãos de segurança pública e defesa social da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, em articulação com a sociedade. Assim, o

TCU deve conduzir ações de controle que promovam o alcance desses objetivos.

**Indicador:**

- I. Índice de elaboração dos planos estaduais, distrital e municipais de segurança pública e defesa social.

**10. Aprimorar a governança e a gestão de projetos estratégicos nas forças armadas**

Os projetos estratégicos das forças armadas estão na base da implantação da Estratégia Nacional de Defesa (END). Buscam a aquisição ou a produção de equipamentos e a obtenção de tecnologia. Trata-se de fabricar no país submarinos, inclusive nuclear, navios, helicópteros, tanques de guerra, lançadores de mísseis, aviões de caça, etc. No seu conjunto, os projetos superaram os R\$ 100 bilhões de reais a serem investidos num horizonte de 20 anos. Muitos deles estão em fase inicial ou intermediária e, devido restrições fiscais e outras causas prováveis, estão sujeitos a considerável possibilidade de atrasos, aumento de custos, redução de escopo, obsolescência e descontinuidade, com impactos graves na execução da estratégia que devem apoiar.

Nesse contexto, a capacidade de governança e de gestão de projetos ganha extrema relevância, pois assegura que decisões sobre essas iniciativas sejam adotadas com a melhor técnica disponível, para a maximização de resultados para Defesa Nacional e a melhor

eficiência no uso de recursos públicos. Assim, o TCU deve adotar ações que conduzam ao aperfeiçoamento dessas competências críticas no âmbito das forças armadas e do Ministério da Defesa.

**Indicador:**

- I. Índice de governança de projetos de Defesa Nacional.





## MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS

### 11. Contribuir para a preservação e conservação dos recursos naturais

A preservação e a conservação dos recursos naturais são um dos pilares do desenvolvimento sustentável, em conjunto com os pilares econômico e social. Embora os termos preservação e conservação sejam utilizados muitas vezes como sinônimos, eles possuem conceitos distintos. A preservação visa a proteção integral do recurso natural, sem utilizá-lo. A conservação também busca proteger o recurso natural, mas com a sua utilização racional, garantindo sua sustentabilidade e existência para futuras gerações.

Um dos objetivos da Política Nacional de Meio Ambiente – PNMA (Lei 6.938, de 31 de agosto de 1981, art. 4º) diz respeito à preservação e restauração dos recursos ambientais com vistas à sua utilização racional e disponibilidade permanente, concorrendo para a manutenção do equilíbrio ecológico propício à vida.

Nesse sentido, o TCU pode contribuir tanto para a preservação como para a conservação dos recursos naturais por meio de ações de controle nas políticas públicas setoriais relacionadas à proteção ou conservação do meio ambiente, como por exemplo, recursos hídricos e mudanças climáticas.

#### Indicadores:

- I. Proporção de área territorial e marinha brasileira coberta por unidades de conservação;
- II. Cobertura territorial dos Planos de Bacias Hidrográficas; e
- III. Taxa anual de desmatamento na Amazônia.

### 12. Contribuir para a utilização racional e sustentável dos recursos naturais e para a redução dos impactos ou danos ambientais

As políticas públicas voltadas para o meio ambiente constituem importantes vetores do desenvolvimento sustentável e, por consequência, da recuperação econômica de uma nação.

Nesse contexto, entre os diversos desafios a serem enfrentados pelo estado brasileiro, está a conciliação do crescimento econômico com as questões ambientais, de forma a garantir o acesso aos recursos naturais pelas gerações presentes sem prejuízo de utilização pelas futuras, buscando, nesse processo, o desenvolvimento sustentável nos aspectos social, econômico e ambiental.

A utilização racional dos recursos naturais significa que o seu uso deva ser feito de forma sustentável e evitando desperdícios, garantindo a permanência física e o alcance dos benefícios proporcionados por estes recursos para o bem-estar social, com mínimo impacto ambiental.



Conforme o art. 4º da Lei 6.938/1981, é objetivo da Política Nacional do Meio Ambiente a compatibilização do desenvolvimento econômico-social com a preservação da qualidade do meio ambiente e do equilíbrio ecológico.

O TCU pode contribuir para a utilização racional dos recursos naturais, por meio de ações de controle que visem avaliar e acompanhar o uso racional dos recursos naturais pela administração pública. Além disso, pode contribuir para a redução dos impactos ou danos ambientais, por meio de ações de controle que avaliem o cumprimento da legislação ambiental tanto pelas entidades públicas cujas atividades sejam responsáveis por controlar e fiscalizar os impactos e/ou danos ambientais, bem como por aquelas que causem significativo impacto ou danos ao meio ambiente.

**Indicadores:**

- I. Percentual de compras públicas sustentáveis;
- II. Percentual de licenças ambientais expedidas; e
- III. Quantidade de Planos de Gestão Integrada de Resíduos Sólidos elaborados pelos estados, Distrito Federal e municípios da federação.





## AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL

### 13. Contribuir para assegurar a qualidade de alimentos e produtos agropecuários

O setor agropecuário é relevante para o país não somente pela contribuição para o crescimento econômico, mas também pela capacidade de fornecer alimentos de qualidade para consumo da população. A asseguarção da qualidade dos alimentos e produtos é fundamental para reduzir riscos sanitários, fitossanitários e de fraude na agropecuária nacional, que envolvem toda a cadeia produtiva e a saúde pública.

O inciso XV, do art. 3º da Lei 8.171/1991 define como objetivo da política agrícola brasileira assegurar a qualidade dos produtos de origem agropecuária, seus derivados e resíduos. O TCU pode contribuir para o aprimoramento da asseguarção por meio de ações de controle na defesa agropecuária, em atividades de pesquisa e em ações de assistência técnica e extensão rural.

#### Indicadores:

- I. Índice de conformidade dos produtos e insumos agropecuários;
- II. Número de beneficiários de Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER); e
- III. Número de organizações econômicas da agricultura familiar atendidas no ATER Mais Gestão.

### 14. Contribuir para a redução de incertezas associadas à atividade agropecuária

A agropecuária é uma atividade que envolve riscos elevados, devidos às incertezas inerentes à atividade. De maneira geral, os quatro principais riscos são de: produção, associado às variações climáticas; preço, devido ao forte relacionamento das commodities com o mercado internacional; crédito, tanto para acesso ao financiamento quanto para liquidação da dívida; e contrato, vinculado à possibilidade de alteração dos regulamentos da atividade.

O inciso III do art. 3º da Lei 8.171/1991 define como objetivo da política agrícola brasileira sistematizar a atuação do Estado reduzindo incertezas do setor. O TCU pode contribuir para a redução das incertezas por meio de ações de controle nas políticas públicas de incentivo econômico, de seguro rural, de abastecimento e de comercialização de maneira a avaliar o alinhamento, a coordenação e as oportunidades de aprimoramento.

#### Indicadores:

- I. Taxa de evolução de renda de produtores rurais;
- II. Taxa de produção apoiada pela Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM); e por mecanismos de comercialização (PPA);
- III. Número de operações de crédito do Pronaf; e
- IV. Número de beneficiários de ATER.

### 15. Contribuir para a sustentabilidade de perímetros públicos de irrigação

Um dos maiores desafios que os órgãos executores federais da Política Nacional de Irrigação tem enfrentado ao longo das experiências de implementação da irrigação pública refere-se à emancipação dos projetos públicos de irrigação (PPIs). A emancipação ocorre quando o Distrito de Irrigação assume completamente a administração do PPI, mas, até hoje, nenhum PPI teve sua emancipação concluída. Nessas situações não haveria mais a necessidade de aporte financeiro do Estado para custeio operacional ou para as atividades de recuperação das estruturas de uso comum. Assim, até hoje, nenhum PPI teve sua emancipação concluída.

#### Indicador:

- I. Índice de emancipação de perímetros públicos de irrigação, seguindo os passos de gestão indicados pela Codevasf e pelo Dnocs.

### 16. Contribuir para o aprimoramento da organização fundiária no Brasil

A organização fundiária é a forma como as propriedades rurais estão distribuídas e organizadas no país, e baseia-se em políticas que viabilizem o acesso à terra e permanência dos agricultores em suas propriedades produtivas.

O TCU pode contribuir para o aprimoramento da organização fundiária por meio de ações de controle nas políticas públicas de regularização fundiária, reforma agrária e crédito fundiário, com ênfase nos temas “crédito fundiário”, “acesso à terra” e “regularização fundiária”, por receberem vultosos recursos federais e por sua grande relevância econômico-social.

#### Indicadores:

- I. Número de títulos emitidos pelo Programa Cadastro de Terras e Regularização Fundiária (PCTRF);
- II. Número de famílias beneficiadas no Programa Nacional de Crédito Fundiário (PNCF); e
- III. Número de títulos rurais emitidos pelo Programa Terra Legal.





## TRABALHO E PROTEÇÃO SOCIAL

### 17. Contribuir para a Previdência Social sustentável, confiável e eficiente

Promover uma Previdência Social sustentável, por meio do incentivo ao equilíbrio financeiro e atuarial de todos os regimes previdenciários, com meta de estabilização e redução gradual do atual déficit e levando em conta a tendência de envelhecimento populacional; confiável, por meio da certificação das contas do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), do Fundo do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), do Regime de Previdência Próprio dos Servidores Públicos (RPPS) e da previdência dos militares das Forças Armadas e das respectivas projeções atuariais; e, eficiente, por meio do aperfeiçoamento da governança e da gestão de servidores e de processos da Secretaria de Previdência, do INSS e do Ministério da Defesa, em especial no que tange à tempestividade e à elegibilidade dos processos de concessão, manutenção e cancelamento de benefícios previdenciários.

#### Indicadores:

- I. Taxa de cobertura da população elegível a benefícios previdenciários;
- II. Prazo médio de concessão, suspensão e cancelamento de benefícios previdenciários;
- III. Relação entre renda e contribuição
- IV. Resultado previdenciário (total e por regime); e
- V. Resultado atuarial (total e por regime).

### 18. Contribuir para o aumento da efetividade das políticas de inclusão socioeconômica do governo federal relacionadas à geração de trabalho, emprego e renda

A boa condução das políticas relacionadas à geração de trabalho, emprego e renda é essencial para a efetiva inclusão socioeconômica das pessoas. Essas políticas precisam alcançar, de fato, seus verdadeiros destinatários, além de contribuir para incluí-los no mercado de trabalho, resultando, efetivamente, em caminhos de saída dos programas de benefícios sociais. A gestão dessas políticas deve pautar-se pela probidade e transparência, a fim de garantir à sociedade informações precisas sobre seus desenhos, custos e resultados.

Cumpra ao TCU verificar se os gestores responsáveis por essas políticas estão sendo capazes de realizar as entregas que garantam a efetividade das políticas, bem como se estão sendo executadas consoante os ditames legais.

#### Indicadores:

- I. Percentual de trabalhadores colocados ou recolados pelo Sistema Nacional do Emprego em relação ao total de admissões registradas pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados; e
- II. Percentual de egressos de cursos profissionalizantes do Sistema Público de Emprego, Trabalho e Renda que ingressaram no mercado de trabalho.

### 19. Contribuir para uma assistência social eficiente, protetiva e inclusiva no mercado de trabalho

Cumprir ao TCU contribuir para a promoção de uma adequada focalização dos benefícios na população vulnerável (66 milhões entre beneficiários do Bolsa família e Benefício Prestação Continuada a um orçamento anual de R\$ 80 bilhões anuais), atentando não só para erros de inclusão (fraudes), como erros de exclusão (população não atendida), incorporando métodos de auditoria financeira.

Ainda, promover a inclusão produtiva da referida população (público potencial de 26 milhões de alentados e 11 milhões de desempregados), por meio da avaliação das políticas de inserção no mundo do trabalho, bem como analisar a efetividade de políticas públicas de superação da pobreza visando recomendar a (des)continuidade dessas ações.

Por fim, avaliar o custo-benefício do SUAS (Sistema Único de Assistência Social) e dos FNAS (Fundo Nacional de Assistência Social), proporcionando melhorias nos serviços socioassistenciais prestados à população vulnerável.

#### Indicadores:

- I. Taxa de erros de inclusão (fraudes);
- II. Taxa de cobertura de beneficiários (erros de exclusão);
- III. Proporção entre colocados e encaminhados ao mercado de trabalho do público vulnerável;

- IV. Proporção de recursos públicos que alcançam o cidadão nos serviços socioassistenciais; e
- V. Quantidade de beneficiários que empreendem no mundo do trabalho (porta de saída).

### 20. Fomentar a gestão eficiente dos programas de benefícios trabalhistas

Por meio da fiscalização da concessão de benefícios trabalhistas pelo Governo Federal, o TCU vem detectando que ainda há muitos pontos de melhoria a serem alcançados, tanto nos recebimentos dos requerimentos quanto nas concessões e pagamentos dos benefícios trabalhistas.

Considerando que muitos dos problemas identificados pelo TCU ainda persistem, tornam-se necessárias medidas que promovam maior celeridade na implementação de melhorias nos sistemas, focando, especialmente, os problemas reincidentes, para que sejam efetivamente resolvidos.

#### Indicador:

- I. Benefícios irregulares cancelados.

### 21. Induzir o aprimoramento das políticas finalísticas atinentes ao Sistema S

A aplicação correta e eficiente dos recursos financeiros arrecadados pelas entidades do Sistema S e pelos conselhos



profissionais em seus objetivos finalísticos é fator essencial para o aperfeiçoamento da gestão dessas entidades e evita que recursos públicos sejam aplicados em áreas não prioritárias.

Há incertezas sobre a correta aplicação dos recursos arrecadados por essas entidades, havendo informações de exageros no pagamento de pessoal, na imobilização de recursos financeiros e em aplicações no mercado de capitais, em detrimento da aplicação dos recursos nas atividades finalísticas dos entes. Há necessidade de se conhecer os indicadores de desempenho da gestão dos entes e saber se realmente há mensuração do alcance dos objetivos das entidades.

**Indicadores:**

- I. Índice de transparência do Sistema S;
- II. Percentual de disponibilização de gratuidade nos cursos oferecidos pelo Sistema S; e
- III. Percentual de egressos de cursos profissionalizantes do Sistema S que ingressaram no mercado de trabalho.





## DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

### 22. Contribuir para o aumento da produtividade e da competitividade nacional

O Índice de Competitividade Global 2017-2018 realizado pelo Fórum Econômico Mundial demonstrou que o Brasil encontra-se na 80ª posição em um ranking de 137 países avaliados. Em 2001, o Brasil ocupava a 40ª posição nesse mesmo índice, o que demonstra que a competitividade relativa do País diminuiu consideravelmente nas duas últimas décadas.

Sendo a competitividade e a produtividade alicerces para o crescimento econômico, entende-se ser esse um tema fulcral para a atuação do Tribunal de Contas da União, principalmente nos pilares referentes à qualidade das instituições, ao ambiente macroeconômico e ao ambiente de negócios como um todo, considerando que esses são os aspectos que atualmente mais afetam a competitividade nacional.

#### Indicadores:

- I. Índice de Competitividade Global (ICG); e
- II. Posição relativa do Brasil no *Doing Business*;

### 23. Contribuir para o aperfeiçoamento da ação pública de fomento à inovação e ao empreendedorismo

Inovar e empreender é incorporar, adaptar e produzir novas tecnologias, é ter habilidade e disposição para explorar uma invenção ou um novo padrão produtivo ou tecnológico com o objetivo de passar a produzir algo novo ou implementar uma nova maneira de se produzir, abrindo-se novas fontes de suprimentos, novos espaços de comercialização e novas formas de organização setorial. No longo prazo, a capacidade de inovar e empreender é fundamental para alavancar ganhos de eficiência na atividade econômica.

#### Indicador:

- I. Posição no *Global Innovation Index*

### 24. Contribuir para a efetividade das políticas de redução das desigualdades regionais no Brasil

Reduzir as desigualdades regionais é um objetivo nacional definido na Constituição Federal. Entretanto, mesmo após décadas de políticas federais dedicadas a esse fim, com a aplicação de quantias bilionárias por meio de programas de incentivos fiscais, dentre outros, verifica-se que as desigualdades regionais do país continuam.

A participação das regiões no PIB em relação à população, em 2015, demonstra que a Região Norte registrava participação no PIB do Brasil de 5,35% enquanto concentrava 8,55% da população do país, o que mostra uma razão de 0,63 entre esses indicadores. A região Nordeste apresentava uma razão ainda menor, de 0,51, enquanto nas demais Regiões, a razão é superior a um, o que indica que tais regiões apresentavam uma participação no PIB superior à participação na população.

O TCU pode contribuir para as políticas públicas voltadas para a redução de desigualdades regionais fornecendo *feedback* objetivo sobre as políticas voltadas para tal fim, contribuindo para melhorar aspectos de seu desenho, efetiva implementação, regularidade das ações, capacidade financeira, controles internos, orçamentação, coerência e sustentabilidade, entre outros aspectos relevantes de governança.

**Indicador:**

- I. PIB per capita por região.

**25. Induzir a execução de ações pelos gestores envolvidos para mitigar a escassez de oferta de água**

A sustentabilidade e a segurança hídrica são condicionantes ao desenvolvimento econômico e social do país. A sucessão de eventos críticos dos últimos anos, no Brasil e no mundo, realça a grave necessidade de financiamento necessárias. O que se observa é uma oferta de água em

quantidade insuficiente para o atendimento da demanda, devido à distribuição espacial irregular dos recursos hídricos, à baixa produção hídrica de mananciais utilizados em períodos de estiagem, e à deficiência de investimentos para aproveitamento de novos mananciais.

O cenário de escassez hídrica está em praticamente toda a região Nordeste e no norte do estado de Minas Gerais, e em conflitos pelo uso da água em regiões metropolitanas e no sul do país. Nesse sentido, faz-se necessária uma análise integrada das alternativas de quais escolhas devem ser priorizadas para a implementação da política de oferta de água.

**Indicadores:**

- I. Percentual de municípios fora do quadro de escassez hídrica;
- II. Percentual de oferta hídrica por habitante em municípios com escassez hídrica;
- III. Nível de oferta hídrica para a agricultura em municípios com escassez hídrica; e
- IV. Nível de oferta hídrica para a indústria em municípios com escassez hídrica.

**26. Induzir ao planejamento nacional dos investimentos em infraestrutura hídrica**

O crescimento populacional, a industrialização, a expansão da agricultura e as mudanças climáticas, fenômenos inerentes ao desenvolvimento do país, vêm, constante e

inevitavelmente contribuindo para o processo de degradação e escassez dos recursos hídricos. A importância de uma gestão eficaz aumenta quando se tem em vista a distribuição dos recursos hídricos no planeta. No Brasil, que detém aproximadamente 14% da água utilizável do mundo, a desigualdade da distribuição interna de água exige um adequado gerenciamento, com o intuito de mitigar problemas relacionados à escassez hídrica.

O Plano Nacional de Recursos Hídricos em conjunto com os Planos Estaduais de Recursos Hídricos e aos Planos de Recursos Hídricos de Bacias Hidrográficas, é o responsável pelas diretrizes gerais, definição de linhas de ação, metas e estratégias. Porém, não existe uma definição clara das interfaces desses planos, existindo muitas vezes superposições. Ainda não existe um planejamento consolidado de infraestrutura hídrica onde conste estratégias de desenvolvimento, com definição de etapas do processo decisório, de critérios e de mecanismos para identificação de prioridades que resultem em um portfólio de intervenções estruturantes que tragam segurança hídrica à população brasileira, minimizando os efeitos de eventos críticos (secas ou cheias) e o desequilíbrio entre a oferta e a demanda de água.

**Indicadores:**

- I. Índice de municípios que saíram do quadro de escassez hídrica;
- II. Nível de coordenação e integração entre os planos nacionais, estaduais e de bacias de recursos hídricos.

**27. Induzir a execução de ações, por parte dos gestores, para a adequada operação e manutenção da infraestrutura hídrica do país**

Prioriza-se investimentos em construção de novas obras de infraestrutura hídrica, sem o devido planejamento de como a obra será mantida e operada após sua conclusão. Assim, antes da execução, é necessária a definição do arcabouço legal e institucional que apoiará o projeto, com clara definição de quem será o responsável pela gestão, quais as suas obrigações, quais são os custos envolvidos e como serão financiados.

Tendo em vista a materialidade dos recursos despendidos para construção das obras hídricas e o risco de sua degradação precoce, é importante a definição dos requisitos mínimos para sua gestão.

**Indicadores:**

- I. Índice de emancipação de perímetros públicos de irrigação, seguindo os passos de gestão indicados pela Codevasf e pelo Dnocs; e
- II. Índice de redução da situação de estresse hídrico nos municípios atendidos pelas obras hídricas.





## ENERGIA

### 28. Contribuir para a integração das políticas públicas do setor energético

Contribuir para que as políticas públicas que perpassam o setor elétrico sejam formuladas, executadas e monitoradas em conjunto harmônico e coerente com outras políticas públicas e com os objetivos que almejam.

#### Indicador:

- I. Quantidade de decisões do CNPE precedidas de avaliação de impacto.

### 29. Contribuir para a sustentabilidade do suprimento de energia elétrica e o incremento das fontes renováveis na matriz energética

A inserção das fontes renováveis na matriz energética brasileira pressupõe o desenvolvimento das indústrias a elas associadas, impacto tarifário razoável e não comprometimento da segurança energética.

A atuação do TCU deve, portanto, procurar equilíbrio entre o zelo pelo alcance das metas de sustentabilidade previstas em acordos internacionais, e a garantia do suprimento energético necessário ao crescimento econômico e à melhoria da qualidade de vida da população.

#### Indicadores:

- I. Tarifa Média de Fornecimento de Energia Elétrica; e
- II. Participação das energias renováveis na Oferta Interna de Energia (OIE).

### 30. Contribuir para o aperfeiçoamento da estrutura de gestão e de governança pública do setor de mineração

No processo de elaboração de cenários e definição da visão de futuro até 2030, foi selecionada perspectiva integrada do setor mineral, que destaca a importância da agregação de valor e da melhor distribuição dos benefícios que as cadeias produtivas do setor possibilitam. Denominado “na Trilha da Sustentabilidade”, esse cenário prevê que a economia brasileira deverá crescer, em média, 5,1% ao ano e a economia mundial, 3,8%.

Coerente com a visão de futuro, o Plano Nacional de Mineração - 2030 está fundamentado em três diretrizes: 1) governança pública eficaz para promover o uso dos bens minerais extraídos no País, no interesse nacional; 2) agregação de valor e adensamento de conhecimento em todas as etapas do setor mineral; e 3) sustentabilidade em todas as etapas da cadeia produtiva mineral.

O TCU pode contribuir para este objetivo orientando sua atuação no aperfeiçoamento da estrutura de gestão e na indução de boas práticas de governança de órgãos e entidades relacionadas ao setor de mineração.

**Indicadores:**

- I. Percentual de participação do setor minerário no PIB;
- II. Percentual de participação do setor minerário na balança comercial;
- III. Tempo médio gasto para outorgas de títulos minerários pela ANM; e
- IV. Arrecadação da CFEM e da Taxa Anual por hectare (TAH).

**31. Contribuir com o desenvolvimento e a competitividade do mercado de gás natural**

Empreender ações de controle externo visando a abertura do mercado, a uniformização das regulações estaduais e federais e o compartilhamento de infraestrutura de transporte, processamento e armazenagem com o intuito de aumentar a produção, o investimento e a participação de novos produtores.

Coordenar ações em busca de maior governança, transparência, integridade, ética, segurança jurídica e regulatória nos procedimentos de contratação para transporte, armazenagem e distribuição, gestão e comercialização de gás.

**Indicadores:**

- I. Incremento do número de empresas detentoras de ativos de escoamento, processamento, transporte e distribuição de gás;

- II. Evolução do montante de investimento relacionado à produção, processamento, transporte e distribuição de gás;
- III. Evolução da quantidade produzida de gás;
- IV. Evolução da quantidade consumida de gás por categorias (geração elétrica, transporte, indústria e exportação); e
- V. Evolução da extensão e capacidade da malha de dutos de transporte de gás.

**32. Contribuir para coerência e eficiência da política de desenvolvimento industrial relacionada ao setor de petróleo e gás natural**

Empreender ações de controle externo na regulamentação e na fiscalização da política de conteúdo local, de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de suporte e logística, no sentido de demandar maior coerência e eficiência das ações governamentais atreladas à política industrial do setor de petróleo e gás, bem como coibir duplicidade e fragmentação de esforços.

**Indicador:**

- I. Evolução da cadeia econômica associada a petróleo e gás (em percentual do PIB e em valores absolutos).



### 33. Contribuir com a maximização das receitas governamentais decorrentes da exploração e produção de petróleo e gás natural

Adotar estratégia de controle externo sobre a regulamentação e a fiscalização das receitas governamentais decorrentes da exploração e produção de petróleo e gás, zelando-se pelo equilíbrio entre estratégia regulatória e maximização da arrecadação de receita pública, bem como pela oferta de segurança jurídica e regulatória nos cálculos de valores de referência para a incidência de royalties, no cálculo de participações especiais no regime de concessão, e no reconhecimento de custo em óleo nos contratos de partilha de produção.

#### Indicadores:

- I. Evolução do pagamento de bônus de assinatura por segmento de produção (em terra, águas rasas, águas profundas e pré-sal);
- II. Evolução do recolhimento de royalties e participações especiais por segmento de produção (em terra, águas rasas, águas profundas e pré-sal); e
- III. Evolução do recolhimento de tributos relacionados a Exploração e Produção por segmento de produção (em terra, águas rasas, águas profundas e pré-sal).

### 34. Contribuir para a segurança jurídica e regulatória no processo de licenciamento ambiental de exploração e produção de óleo e gás natural

Empreender ações de controle externo em busca de maior previsibilidade, agilidade e padronização do processo de licenciamento ambiental (rito e requisitos).

#### Indicadores:

- I. Evolução do tempo médio de licenciamento ambiental para desenvolvimento e produção de petróleo e gás por segmento de produção (em terra, águas rasas, águas profundas e pré-sal); e
- II. Evolução de despesas relacionadas a compensações ambientais.





## TRANSPORTE

### 35. Fomentar a integração e a utilização de modais mais eficientes na matriz de transportes

Segundo o Plano Nacional de Logística (PNL) a matriz de transportes brasileira, em números de 2015, tem elevada participação do transporte rodoviário (65%), enquanto os modais mais eficientes, aquaviário e ferroviário, participam ambos com aproximadamente 15%. O modal dutoviário representa 4% dos serviços de transporte. Sendo que a movimentação aeroviária apresenta com percentual próximo de zero.

Assim, vê-se que para a redução dos custos logísticos e dos impactos socioambientais, é necessária ação governamental de estímulo à modernização da matriz de transporte de cargas. Devem ser viabilizados corredores multimodais verdadeiramente integrados, com o incremento significativo da utilização das ferrovias e hidrovias. Para tanto, o TCU deve atuar para a fortalecimento da capacidade de planejamento e gestão integrados do sistema de transporte de a cargas do país, bem atuar como provedor de informações comparativas e de retroalimentação para as políticas de transporte de carga.

#### Indicadores:

- I. Incremento na participação de modais mais eficientes na matriz de transportes;

- II. Posição do Brasil em rankings internacionais de eficiência logística;
- III. Índice de movimentação de carga em ferrovias;
- IV. Índice de movimentação de carga na navegação interior; e
- V. Índice de movimentação de carga na cabotagem.

### 36. Contribuir para o aumento da eficiência e da qualidade da infraestrutura de transportes

A avaliação da qualidade da infraestrutura do Brasil feita no relatório 2017-2018 do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum, 2017) é, de modo geral, ruim (WEF, 2017). O Brasil ficou na posição 108 no ranking de qualidade de infraestrutura, entre 137 países, o que demonstra a necessidade de investimentos maiores para que se atinjam padrões internacionais.

No planejamento de transportes, há de se considerar o objetivo setorial do Estado brasileiro em dotar o país de um sistema de transportes adequado, confortável, integrado, seguro, eficiente, acessível e com o menor custo possível, além de ser essencialmente correlacionado às diretrizes políticas de desenvolvimento socioeconômico e sustentável e à integração e coesão nacional e da América do Sul. (MTPA, 2017).

#### Indicadores:

- I. *The Global Competitiveness Index – infrastructure*;
- II. Carga movimentada em transporte ferroviário;

- III. Velocidade Média de ferrovias (km/h);
- IV. Quantidade de carga e de contêineres movimentados por hora (PPA); e
- V. Tempo médio de espera para atracação (PPA).

### 37. Contribuir para a segurança jurídica e a estabilidade regulatória na infraestrutura

A segurança jurídica visa dar ao indivíduo previsibilidade na sua atuação enquanto agente social, econômico e político e; isto é, algum grau de certeza quanto às implicações futuras de sua atuação jurídica. Na esfera econômica, isso se reflete na possibilidade de calcular as possíveis consequências de suas ações, de transformar incerteza em risco (CNI, 2018).

Os motivos da insegurança jurídica são diversos, entrelaçados e cumulativos. Ela está associada a leis sem a clareza desejada e, por vezes, sem base constitucional; alterações de leis sem regime de transição e sem verificação de seu impacto econômico; excesso de leis, de medidas provisórias e de normas infralegais; sobreposição de normas; demora nos julgamentos; e variações constantes nas interpretações (CNI, 2018).

#### Indicador:

- I. Incremento do nível de investimento privado no setor de infraestrutura ao longo dos anos.





## DESENVOLVIMENTO URBANO

### 38. Contribuir para o aumento do número de moradias com acesso à água tratada e a serviços de coleta de e tratamento de esgoto sanitário

O serviço de oferta de água potável e de coleta e tratamento de esgoto sanitário são parte do Saneamento Básico, que é um direito constitucional da população brasileira. São fatores-chaves para a promoção da saúde e da qualidade de vida das pessoas. Porém, os índices de atendimento dos serviços de saneamento básico no Brasil situam-se muito aquém das metas do Plano Nacional de Saneamento Básico, indicando sérias dificuldades para atingimento dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável.

O TCU deve contribuir para o avanço da universalização desses serviços essenciais, por meio de avaliações, monitoramentos, sugestões de aperfeiçoamento, verificação de compatibilidade entre planos, entre políticas e entre programas, bem como contribuindo para a minimização das irregularidades e desperdícios.

#### Indicadores:

- I. Índice de domicílios urbanos abastecidos por rede de distribuição ou por poço ou nascente com canalização interna;
- II. Índice de perdas na distribuição de água;

III. Índice de domicílios urbanos servidos por rede coletora ou fossa séptica; e

IV. Índice de tratamento de esgoto coletado.

### 39. Fomentar o aprimoramento do planejamento urbano no Brasil, com foco no crescimento ordenado e sustentável

Compete à União instituir diretrizes de planejamento urbano, atividade que é realizada com apoio em estudo, acompanhamento e direcionamento do desenvolvimento das cidades, para que seja ordenado o uso do solo, pensada a distribuição da população e das atividades econômicas, de modo que possam ser concebidos e oferecidos os bens públicos e particulares necessários ao funcionamento das cidades, tais como os relacionados a transporte, água, esgoto, energia, águas pluviais, coleta de lixo, rede telefônica, gás canalizado (equipamentos urbanos). No Brasil, existem diversas oportunidades de melhoria para as práticas de planejamento urbano, relacionadas ao planejamento da expansão urbana, resíduos sólidos, mobilidade urbana, ocupações irregulares etc.

Compete ao TCU realizar ações de controle, isoladas ou em conjunto com os demais tribunais de contas, a fim de estimular o compartilhamento de práticas de sucesso, a disseminação de literatura técnica, o fortalecimento das políticas de apoio aos municípios mais carentes de capacidade institucional para planejamento, regulação, desenvolvimento de projetos etc.

**Indicadores:**

- I. Índice de Vulnerabilidade Social (IVS);
- II. Índice de bem-estar urbano (IBEU);
- III. Índice de efetividade da gestão municipal (IEGM);
- IV. Percentual de planos diretores municipais concluídos custeados com recursos federais.

**40. Contribuir para que a população tenha acesso à moradia adequada**

Compete à União promover, ela própria e em conjunto com os estados e municípios a construção de moradias e melhoria das condições habitacionais. O déficit habitacional está relacionado ao baixo estoque de habitações e às condições precárias de habitações. O Tribunal como órgão de controle tem, entre outros objetivos, o de induzir a melhora dos indicadores de habitação tanto quantitativos quanto qualitativos.

**Indicadores:**

- I. Déficit habitacional urbano quantitativo; e
- II. Déficit habitacional urbano qualitativo.

**41. Fomentar a promoção de políticas públicas que reduzam população exposta em áreas de riscos**

O número de ocorrências de inundações e deslizamentos de terra nas cidades brasileiras vem aumentando ao longo dos anos, provocando perdas de vidas humanas, aumento na transmissão de doenças associadas às

águas pluviais, redução da qualidade de vida da população e prejuízos ao patrimônio público e privado.

O TCU pode contribuir com ações de controle que avaliem a capacidade de atuação dos órgãos federais responsáveis pelo planejamento e execução de ações de redução de riscos, tais como intervenções que visem drenagem, canalização, urbanização, contenções, além de programas de educação e de remoção da população, dentre outras iniciativas e políticas públicas voltadas para o tema.

**Indicadores:**

- I. Percentual de municípios com inundações e/ou alagamentos na área urbana nos últimos cinco anos; e
- II. Percentual de óbitos provocados por desastres naturais (cheias, inundações, deslizamentos).

**42. Contribuir para a eficiência, a eficácia e a efetividade da mobilidade urbana**

O direito ao transporte é um direito social de todos os brasileiros, previsto na Constituição. Nos últimos anos, as metrópoles e maiores cidades brasileiras tem enfrentado dificuldades para solucionar ou diminuir os congestionamentos, o longo tempo que as pessoas levam para se deslocar de suas moradias até o trabalho e as grandes distâncias destes pontos até uma estação de transporte público.

Têm sido implementados por todo o País projetos e obras com o objetivo de implementar nas cidades uma infraestrutura de transporte coletivo urbano adequado, especialmente aqueles relacionados a grande capacidade de transporte: BRT – Bus Rapid Transit, faixas exclusivas para ônibus, trens e metrô, mon trilhos, aeromóvel, modais hidroviários etc. Além disso, vêm sendo executadas intervenções no espaço urbano priorizando os modos não motorizados de transporte, como calçadas e ciclovias.

O TCU pode contribuir com ações de controle que verifiquem a economicidade e a qualidade destas obras, sua integração com o planejamento urbano das cidades, bem como as premissas de seleção dos empreendimentos financiados, buscando induzir a realização de empreendimentos que tragam impactos positivos para a sociedade.

**Indicadores:**

- I. Tempo médio gasto no deslocamento entre a moradia e o local de trabalho, em minutos;
- II. Percentual da população que vive em um raio de até 300 metros de uma estação de transporte de público sobre a população total do município;
- III. Percentual de municípios com Plano de Mobilidade Urbana Elaborado;
- IV. Percentual total da extensão de ciclovias e ciclofaixas permanentes (km) sobre a extensão total de vias do município (km); e
- V. Percentual de quilômetros de calçadas acessíveis sobre a extensão total em quilômetros de calçadas da cidade.







## COMUNICAÇÕES

### 43. Induzir o aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas e planejamento do setor de comunicações

As políticas públicas relacionadas aos setores de radio-difusão, telecomunicações, inclusão digital, estratégia digital e setor postal não são organizadas sob sistemática específica de planejamento integrado de curto, médio e longo prazos para subsidiar a atuação estatal no setor. Não existem planos de longo, médio e curto prazos, o que prejudica a capacidade propositiva do Ministério de Comunicação e a capacidade de agir da Anatel. Falta também orientação para a atuação da Telebrás (estatal de telecomunicações).

A política setorial tem se mostrado fragmentada, pausada por medidas pontuais, para atender demandas específicas, com o uso de instrumentos muitas vezes não coordenados sem visão de longo prazo.

Essa circunstância é agravada em razão das mudanças estruturais pelas quais está passando o setor, com alteração na forma de prestação dos serviços, os avanços tecnológicos e a modificação no interesse dos usuários, a importância crescente da banda larga, as demandas da sociedade por novos serviços, o vencimento das concessões em 2025, a baixa utilização (caso do Fistel) ou a quase nenhuma utilização (caso do Fust) dos recursos dos fundos setoriais nos fins para os quais fo-

ram constituídos, a necessidade de gestão do espectro de frequência.

Outro tema a ser avaliado é a Internet das Coisas, nova realidade tecnológica que permitirá trazer ganhos de produtividade e eficiência ao setor produtivos (agronegócio, indústria e serviços), bem como melhorar as condições de vida da população.

No entanto, é necessário que o país tenha um ambiente favorável, do ponto de vista, de pesquisa, inovação, tributação, política pública e regulação, entre outros, para a implantação dessa nova realidade tecnológica. Esses aspectos devem estar bem alinhados com a estratégia digital prevista para o país. Além disso, é importante que o TCU acompanhe a atuação das empresas estatais e sua importância para as políticas públicas estabelecidas.

#### Indicadores:

- I. Qualidade da banda larga fixa (SCM);
- II. Proporção de domicílios com acesso à internet; e
- III. Número de pessoas no Brasil que nunca usaram a internet.

### 44. Contribuir para a ampliação do provimento de internet banda larga e da inclusão digital no Brasil

O desenvolvimento da informática e a acelerada expansão da internet trouxeram novas formas de interação social e econômica, além de propiciar o acesso a volumes

significativos de informação disponibilizados nos meios de armazenamento digitais. As modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) oferecem a oportunidade de serem realizadas compras e vendas de mercadorias e serviços, operações bancárias e negociação de ações, consumo e compartilhamento de informações e conteúdo de áudio e vídeo, de onde o usuário estiver, além de viabilizarem a implantação do governo eletrônico.

No entanto, ao mesmo tempo, o progresso informacional também provocou o surgimento de uma nova classe de exclusão social: a digital. São milhões de brasileiros que nunca usaram computador ou internet, e assim permanecem, cada vez mais distantes de novas oportunidades de trabalho, novos conteúdos culturais, bem como de novas formas de exercer sua cidadania.

Segundo o relatório Dividendos Digitais do Banco Mundial (2016), o Brasil ocupava a quinta posição mundial em números de usuários de internet. Apesar desse fato, uma parte considerável da população brasileira não conta com acesso à banda larga, dado que, segundo a pesquisa TIC Domicílios 2016, dos brasileiros com 10 anos ou mais, 55,5 milhões nunca usaram a internet. Conforme o relatório do Banco Mundial, as tecnologias digitais podem acelerar o ritmo do desenvolvimento. Dessa forma, evidencia-se a necessidade de políticas públicas que possibilitem o acesso à internet em banda larga à parcela da população brasileira que se encontra excluída do mundo digital.

Nesse sentido, a inclusão digital, em sentido estrito, pode ser definida como a garantia de acesso do cidadão ao uso das TICs. Garantir acesso às TICs é um dever do Estado moderno, que busca o progresso econômico e social e a redução das desigualdades entre seus cidadãos. Uma política pública completa de inclusão digital deve contemplar, portanto, disponibilidade de acesso, existência de conteúdo adequado e capacitação dos usuários.

Neste contexto, e considerando que é por intermédio da inclusão digital que, cada vez mais, as relações econômicas, políticas e sociais acontecem, e que existe a necessidade do avanço do governo eletrônico no Brasil, entende-se que o Tribunal de Contas da União, em seu papel de fiscalização e avaliação das políticas públicas, deva acompanhar as ações governamentais de inclusão digital.

#### **Indicadores:**

- I. Qualidade da banda larga fixa (SCM);
- II. Proporção de domicílios com acesso à internet; e
- III. Número de pessoas no Brasil que nunca usaram a internet.





## ADMINISTRAÇÃO GOVERNAMENTAL

### 45. Contribuir para a redução do excesso de burocracia estatal

A burocracia, como modelo de gestão, foi idealizada para ser um instrumento relevante que pudesse garantir que as organizações fossem eficientes. Para alcançar esse objetivo, a burocracia deveria estabelecer a adequação dos meios aos fins pretendidos, utilizando-se, para tanto, de um modelo de organização burocrática que se fundamentava em normas, leis e regulamentos inflexíveis, além de uma estrutura organizacional hierarquizada e impessoal.

Atualmente, as disfunções da burocracia transformaram-se na própria burocracia e são por vezes associadas exclusivamente às organizações públicas. A prestação de serviços ao usuário-cidadão é constantemente mal avaliada, ainda que informalmente, e a máquina pública não considera a satisfação do usuário final como critério de avaliação dos resultados obtidos pelas organizações.

O TCU deve fomentar a adoção de práticas, pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal, que visem à simplificação e à racionalização de processos, com ganhos de eficiência na atuação estatal, de forma a aprimorar os serviços públicos prestados pelo Estado às empresas e aos cidadãos.

#### Indicadores:

- I. Classificação relativa à facilidade para fazer negócios - *Doing Business*;
- II. Abertura de empresas - *Doing Business*;
- III. Pagamento de impostos - *Doing Business*;
- IV. Execução de contratos - *Doing Business*; e
- V. Comércio Internacional - *Doing Business*.

### 46. Induzir o aprimoramento da governança do Centro de Governo, promovendo a maturidade da governança pública e a integração das políticas públicas federais

O Centro de Governo de uma nação é a instituição ou grupo de instituições que fornece apoio ao Chefe do Poder Executivo de uma nação. Enquanto os ministérios de linha preocupam-se com a ação setorial do poder público, o Centro de Governo é responsável por olhar a totalidade da ação governamental e assegurar coerência e coesão às diversas iniciativas propostas pelo governo eleito.

Os problemas da sociedade moderna têm se mostrado complexos, persistentes ao longo do tempo e extremamente desafiadores. Ministérios individuais e agências isoladas, agindo por si sós, não conseguem fornecer respostas à altura de grandes desafios como competitividade econômica, desigualdade social, desemprego de jovens e segurança.

Em tempos de problemas transversais, as respostas aos problemas também devem ser dadas transversalmente.

É necessária, então, uma abordagem do governo como um todo (whole-of-government approach), que enfatize uma estratégia comum, em vez de permitir que cada ministério implemente sua agenda separadamente. Há a necessidade de uma instância superior, que observe a ação setorial do governo e verifique como ela se encaixa no plano maior da Administração e que verifique não apenas os aspectos relacionados a uma política pública específica, mas como as diversas políticas ao longo do governo contribuem para o atingimento dos grandes objetivos nacionais.

O Centro de Governo deve cuidar para que as políticas públicas propostas pelo governo atinjam o resultado esperado, dentro do plano de ação do chefe do Poder Executivo. Nesse contexto, cabe ao Centro acompanhar, monitorar e viabilizar a entrega das principais políticas públicas do país (traduzidas como prioridades nacionais). Um Centro de Governo forte, portanto, melhora a capacidade do Estado de entregar políticas públicas de qualidade aos cidadãos.

O TCU pode contribuir para esse objetivo induzindo a adoção de boas práticas de governança por essas organizações do Centro de Governo, seja na perspectiva de “governança organizacional” como também de “Entes federativos, esferas de poder e políticas públicas” (Perspectivas abordadas no Referencial Básico de Governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública Federal. 2a versão. Brasília. 2014).

#### **Indicadores:**

- I. Percentual de boas práticas adotadas pelos órgãos componentes do Centro de Governo;
- II. Nível de aderência do Centro de Governo ao modelo proposto pelo TCU;
- III. Indicadores do Programa de Controle de Políticas Públicas; e
- IV. Índices de Governança Pública das organizações - obtidos no Acompanhamento de Governança do TCU (IGG).

#### **47. Induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos na administração pública federal**

A gestão de riscos é uma técnica de gestão que aumenta a capacidade de tomar boas decisões em relação a estratégias, projetos, políticas, programas processos de trabalho, atividades etc, aumentando, com isso, as chances de sucesso na realização de objetivos, por meio de medidas de mitigação de riscos, dentre elas os controles internos.

Assegurar o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública Federal, de modo a minimizar as chances de ocorrerem fraudes, desperdícios e desencontros e outras formas de não cumprimento de políticas e programas governamentais, é essencial na busca da eficiência, eficácia, economicidade, transparência e efetividade da atuação da Administração Pública.

Além do mais, as práticas de gestão de riscos passaram recentemente a ser obrigatórias no Governo Federal e nas empresas estatais, mas ainda estão em fase de implantação inicial na maior parte dos órgãos e entidades.

Dessa forma, o TCU se propõe a intensificar ações que disseminem boas práticas, que promovam comparações entre possíveis metodologias e estratégias de implementação, e que monitorem e avaliem a implementação da gestão de riscos e a o aperfeiçoamento dos controles internos na Administração Pública Federal.

**Indicadores:**

- I. Percentual de organizações que declaram adotar gestão de riscos no Acompanhamento de Governança do TCU (IGG);
- II. Percentual de organizações que adotam controles internos em resposta aos riscos relevantes (IGG); e
- III. Número de riscos mitigados.

**48. Contribuir para a transformação digital do país**

Ampliar a oferta de serviços públicos prestados de forma digital pelo Governo Federal, de forma a universalizar o acesso aos serviços, a torná-los mais simples e efetivos, e a reduzir seus custos tanto para a própria Administração Pública quanto para o cidadão e para as empresas.

Ainda é necessário fomentar o compartilhamento de dados intragovernamental, sem prejuízo de garantir a segurança dos dados sigilosos e pessoais, de forma a aprimorar a gestão das políticas públicas, bem como a simplificação da oferta de serviços públicos prestados pelo Estado às empresas e aos cidadãos.

**Indicadores:**

- I. Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico (EGDI);
- II. Percentual de serviços públicos digitais (EGDI);
- III. Percentual de indivíduos que utilizaram os serviços de eGOV (últimos 12 meses); e
- IV. Índice de maturidade em acessibilidade digital (EGDI).

**49. Contribuir para a gestão eficiente do patrimônio imobiliário da União**

Entre as competências previstas para o TCU na Constituição Federal, consta a de exercer a fiscalização patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta. As vastas extensões territoriais públicas são uma das maiores expressões da riqueza nacional, são meios físicos disponíveis para o alcance dos objetivos do País, como se observa nas atividades econômicas e governamentais que demandam uso intensivo de terras. Além do mais, essas terras estão sujeitas a invasões, depredações, danos ambientais e outros sinistros.

A União também tem sob sua gestão expressivo número de imóveis urbanos desocupados, enquanto, contraditoriamente, órgãos da administração pública federal têm vultosos gastos com a locação de imóveis.

O TCU deve induzir a gestão eficiente desse imenso patrimônio por meio de acompanhamentos, avaliações de controles e riscos, e verificação da capacidade da SPU e outros órgãos de estabelecer e executar processos de trabalho apropriados para que os imóveis sob sua responsabilidade cumpram a sua função social e ambiental, em harmonia com as demais políticas públicas.

**Indicadores:**

- I. Percentual de caracterização dos imóveis dominiais da União;
- II. Número de imóveis que estavam em situação disponível para utilização que foram alienados pela SPU durante o exercício; e
- III. Percentual de redução das despesas de locação do governo federal (por permuta, aquisição ou realocação).

**50. Induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações na Administração Pública**

A transparência é um dever republicano de ordem constitucional que alcança todos os órgãos, entidades e agentes públicos ou privados que lidem com recursos públicos. É também um direito do cidadão do contribuinte. O TCU, como órgão de controle externo auxiliar

o Poder Legislativo, deve dedicar-se de modo especial à indução da transparência por parte de administradores estatais, paraestatais e privados de recursos federais.

Para tanto, deve induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos, por meio de medidas que possibilitem e incentivem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública. 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.

Outra função é tornar os processos transparentes para que seja possível avaliar a fidedignidade das informações produzidas. Tal função é essencial, pois de nada adianta que informações sejam disponibilizadas sem que exista um grau mínimo de confiança de que elas reflitam a realidade. Além disso, as informações precisam ser disponibilizadas de forma compreensível e seu uso deve ser incentivado nas várias etapas do ciclo orçamentário e de políticas públicas.

**Indicadores:**

- I. Índice de Transparência da Administração Pública Federal (IGG/APF-Transparência);
- II. Índice de avaliação de disponibilidade e confiabilidade de informações.



**51. Induzir a profissionalização da gestão de pessoas do setor público**

Contribuir para a adoção sistemática de técnicas/práticas profissionais de gestão de Recursos Humanos, principalmente de planejamento da força de trabalho e gestão de desempenho, com o intuito de assegurar que esse relevante recurso agregue valor a custos e riscos aceitáveis. Esse objetivo decorre da constatação recorrente do TCU de que é muito incipiente a gestão estratégica de Recursos Humanos na administração pública.

De modo geral, as organizações públicas apresentam nessa área diversas deficiências significativas que colocam em risco sua capacidade de entrega, prejudicam sua eficiência e aumentam o risco de desvinculação entre as decisões tomadas e o interesse público.

**Indicador:**

- I. Índice de Gestão de Pessoas - iGestPessoas (IGG-GP).

**52. Contribuir para melhorar a capacidade de contratação das organizações públicas**

Induzir o aumento da capacidade de governança e gestão, da análise de riscos e da efetividade das contratações realizadas com recursos federais, de modo a favorecer à consecução das atividades finalísticas das organizações.

**Indicadores:**

- I. IGovContratações;
- II. Percentual de execução do Plano Anual de Compras;
- III. Número de processos de compras decorrentes de licitação realizados com sucesso.

**53. Induzir o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança multinível das políticas públicas a cargo da União, estados, Distrito Federal e municípios**

As políticas públicas descentralizadas são de responsabilidade compartilhada entre União, estados, Distrito Federal e municípios, entes que com frequência carecem de capacidade organizacional, pessoal, estratégias e processos adequados. Nem sempre há perfeita sintonia, coerência e alinhamento entre as atuações governamentais. Assim, é primordial induzir o aperfeiçoamento dos mecanismos de governança dessas políticas. Para tanto, dada a distribuição de competências entre os tribunais de contas, faz-se necessário desenvolver estratégia integrada de controle das políticas públicas descentralizadas. O TCU tem condições de contribuir decisivamente, por meio de ações de controle próprias ou integradas com os demais tribunais de contas brasileiros.

**Indicadores:**

- I. Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG);

- II. Índice de maturidade dos componentes da governança das políticas públicas descentralizadas; e
- III. Índice de maturidade da governança dos órgãos executores de políticas públicas descentralizadas.





## FINANÇAS PÚBLICAS E SISTEMA FINANCEIRO

### 54. Atuar pela sustentabilidade fiscal da União

Promover a gestão fiscal responsável, baseada nos princípios da transparência e do planejamento, que assegure o equilíbrio intertemporal das finanças públicas federais, é condição essencial para a estabilidade macroeconômica, para a atração de investimentos que gerem emprego e renda, para o financiamento da atuação governamental em todas as demais políticas públicas e, por conseguinte, para o desenvolvimento econômico e social sustentável.

O caráter crítico do equilíbrio fiscal, com reflexos em todas as áreas governamentais e impactos severos para toda a sociedade, requer atenção prioritária do Tribunal de Contas da União, órgão que reúne protagonismo em termos de competência legal e expertise nessa área de controle. Para isso, o TCU deve atuar por meio de ações de controle tempestivas, sempre que possível de caráter preventivo, para assegurar o cumprimento dos limites e condições previstos nas normas regentes da gestão das finanças públicas. O controle deve antecipar riscos, garantir a transparência fiscal, propor medidas de aprimoramento das instituições e das regras fiscais e promover a responsabilização em caso de irregularidades.

#### Indicadores:

- I. Relação Dívida / PIB;
- II. Resultado Primário;
- III. Resultado Nominal;
- IV. Índice de alertas/deliberações atendidos; e
- V. Percentual de cumprimento das metas fiscais e dos limites da LRF.

### 55. Contribuir para o aperfeiçoamento do sistema tributário

Promover um sistema tributário justo e eficiente, que seja útil às funções tanto de financiamento das políticas públicas, quanto de redistribuição de renda, tratando de forma igual contribuintes com a mesma capacidade contributiva. Para isso, o TCU tem o desafio de garantir a auditabilidade da administração tributária e consolidar uma estratégia de fiscalização da Receita Federal, da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional e do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais. Além disso, o TCU pode subsidiar o Congresso Nacional com análises técnicas em eventuais discussões de propostas legislativas para aprimoramento do Sistema Tributário Nacional.

#### Indicador:

1. Tempo (em horas por ano) médio que as empresas levam para realizar o pagamento de seus impostos, conforme metodologia constante do *Doing Business*, do Banco Mundial.

#### 56. Induzir a elevação da eficiência alocativa por meio de planos, orçamentos e renúncias fiscais

Promover a eficiência alocativa dos recursos financeiros federais, entendida como a escolha sistemática das melhores alternativas para destinação de recursos públicos, sobretudo nas decisões sobre prioridades orçamentárias e sobre instituição e manutenção de renúncias fiscais. No cenário de realismo orçamentário introduzido pelo Novo Regime Fiscal (EC 95), que expressa a escassez relativa de recursos, torna-se crucial que as escolhas públicas em planos, orçamentos, desonerações fiscais e outros subsídios sejam realizadas e revisadas periodicamente em bases comparativas, considerando tanto o meio de alocação mais adequado a cada caso quanto os resultados alcançados para a sociedade, assegurando a melhor relação entre custos e benefícios econômicos e sociais.

É preciso, por exemplo, evitar o empoçamento de recursos sem utilização, limitar o acúmulo de restos a pagar, reduzir sobreposições entre programas, aferir o custo das ações e os resultados gerados. O TCU deve atuar por meio de auditorias baseadas em análises de risco, sobretudo de natureza operacional, que possam identificar oportunidades de melhoria nas decisões alocativas, fornecendo insumos para a atuação do Congresso Nacional e para o controle social, tendo em vista maximizar a geração de valor público por recurso aplicado.

#### Indicadores:

- I. Nível da vinculação orçamentária;
- II. Quantidade e evolução dos subsídios financeiros, creditícios e tributários;
- III. Nível de atendimento aos requisitos da LRF para criação de despesas de caráter continuado e instituição de renúncias;
- IV. Quantidade de avaliações de resultados de programas e políticas públicas financiados por benefícios tributários, financeiros e creditícios realizadas pelo governo federal.

#### 57. Assegurar a qualidade dos demonstrativos contábeis, financeiros e orçamentários da União

Prover a integridade, a tempestividade, a confiabilidade e a disponibilidade dos demonstrativos contábeis, orçamentários e financeiros da União é obrigação basilar de todo gestor público. A qualidade dessas informações é essencial porque embasa decisões tomadas por cidadãos, pelo parlamento, por gestores públicos, pelas empresas e por outros agentes econômicos.

Como órgão de apoio ao controle externo a cargo do Poder Legislativo, detentor de estrutura, capacidade técnico operacional e garantias adequadas para fornecer avaliação confiável acerca dessas informações, o TCU tem a missão de dedicar-se de modo especial a esse objetivo, por meio de acompanhamentos sistemáticos e de auditorias financeiras, apuração de denúncias,

julgamento de prestação de contas e emissão de parecer sobre as contas governamentais, visando prevenir desvios e promover a adoção de medidas corretivas quando identificadas distorções.

**Indicadores:**

- I. Percentual de distorções de natureza patrimonial (PDP);
- II. Percentual de distorções de natureza orçamentária (PDO);
- III. Evolução anual da qualidade da informação de natureza patrimonial (EQP); e
- IV. Evolução anual da qualidade da informação de natureza orçamentária (EQO).

**58. Contribuir para o aperfeiçoamento do Sistema Financeiro Nacional**

A competitividade do país é altamente impactada pelo desenvolvimento do sistema financeiro como um todo, tanto no aspecto de sua estabilidade, como com relação à disponibilidade e ao custo do crédito, essencial para a promoção da inovação e da geração de novos negócios. O Tribunal pode contribuir para a estabilidade, a competitividade e a eficiência do Sistema Financeiro Nacional (SFN), por meio de uma estratégia de fiscalização no Banco Central e demais órgãos e entidades do sistema.

Existe a necessidade de acompanhar, medir e avaliar os resultados das ações do Banco Central em seus macro-

objetivos de garantir a estabilidade e a eficiência do sistema, bem como os riscos associados. Dessa forma, com relação aos outros órgãos integrantes do sistema, deve-se mensurar de que modo suas estratégias, ações e resultados impactam o sistema financeiro como um todo.

**Indicadores:**

- I. Custo do crédito no Sistema Financeiro Nacional;
- II. Inadimplência do Sistema Financeiro Nacional;
- III. Rentabilidade do Sistema Financeiro Nacional;
- IV. Índice de Basileia; e
- V. Índice de Competitividade e Desenvolvimento do Sistema Financeiro Nacional.

**59. Contribuir para o aperfeiçoamento da Governança dos Bancos Públicos**

Como empresas públicas e sociedades de economia mista, os bancos públicos foram criados para atender razões de interesse público objetivamente instituídas em lei, o que envolve uma sólida estrutura de governança para a consecução dessas finalidades.

Ineficiências, desvios ou a gestão dessas entidades dissociada da finalidade para a qual foram instituídas, impactam relevantemente não somente da Administração Pública, como no próprio mercado financeiro, com efeitos deletérios na economia. Há, portanto, de se fomentar a melhoria da governança dessas instituições, com foco na melhoria da sua eficiência, integridade e

sustentabilidade financeira, de acordo com as finalidades precípuas de cada instituição.

**Indicadores:**

- I. Índice de inadimplência dos bancos públicos;
- II. Rentabilidade dos bancos públicos;
- III. Índice de Basileia;
- IV. Índice de liquidez dos bancos públicos; e
- V. Índice de solvência dos bancos públicos.

**60. Induzir o aperfeiçoamento do planejamento e orçamento governamental**

Promover a qualificação dos planos de governo, com foco em médio e longos prazos, visando assegurar a sua consistência interna, a coerência e a articulação entre os planos, e a integração efetiva entre PPA, LDO e orçamento anual. Assim, o TCU deve induzir que o PPA reflita, de forma clara, um plano estratégico de Estado de longo prazo, com propostas governamentais para o médio prazo que orientem a elaboração dos orçamentos anuais, de modo que a atuação governamental leve, de fato, ao alcance dos objetivos expressos naqueles planos.

A atuação do Tribunal deve contemplar acompanhamentos dos processos de elaboração dos planos e das leis orçamentárias, assim como por meio de auditorias para avaliar o desempenho dos programas, a qualidade dos indicadores e das metas, a confiabilidade das informações de desempenho, a coerência entre os planos,

a sustentabilidade das ações de governo, entre outros aspectos de governança e gestão.

**Indicadores:**

- I. Percentual de cumprimento das metas do PPA;
- II. Percentual de programas orçamentários avaliados anualmente;
- III. Percentual de subsídios avaliados anualmente;
- IV. Índice de alertas atendidos; e
- V. Índice de cumprimento de deliberações decorrentes de trabalhos afetos ao tema.







**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS  
CORPORATIVOS**



## GESTÃO DE PESSOAS

### 61. Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos servidores e gestores do TCU necessários ao alcance das prioridades institucionais

Definir e implantar as trilhas de desenvolvimento técnicas e gerenciais para que o servidor tenha conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para ocupar determinadas posições e possa, assim, se desenvolver.

#### Indicadores:

- I. Nível de maturidade de competências técnicas e de liderança; e
- II. Índice de servidores que participaram de ações educacionais previstas nas trilhas de desenvolvimento.

### 62. Consolidar o modelo de gestão de pessoas por resultados que considera equipes distribuídas e multidisciplinares

Com a implantação do novo modelo de gestão do TCU em 2019, em especial com a necessidade de o TCU aperfeiçoar os mecanismos de gestão à distância, é importante que o TCU priorize ações relativas à gestão por resultados, visando a adoção de medidas efetivas que propiciem o aprendizado e a execução de ações que importem em real planejamento, execução, acompanhamento, avaliação e reconhecimento do desempenho dos servidores do Tribunal de Contas da União.

Alinhar a cultura organizacional e as ações dos colaboradores aos valores estabelecidos do TCU é fundamental para atingir um melhor desempenho. Para tanto, determinar padrões de comportamentos a serem seguidos e que devem ter consequências de acordo com as ações dos servidores é determinante para a consolidação do modelo definido pelo Tribunal.

#### Indicadores:

- I. Índice de satisfação do servidor com o trabalho remoto; e
- II. Índice de satisfação do gestor com o trabalho remoto.





## TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

### 63. Desenvolver plataformas e ambientes de trabalho digitais para impulsionar a atuação do TCU

As plataformas digitais viabilizam o desenvolvimento de novos produtos e serviços voltados à criação de valor para servidores, para administração pública e para o cidadão. Nesse sentido, no contexto da era digital, torna-se estratégico o investimento em abordagens que privilegiem o trabalho remoto, colaborativo e ágil, a fim de impulsionar a atuação do TCU.

#### Indicador:

- I. Percentual de instrumentos de controle suportados por plataformas e ambientes de trabalho digitais.

### 64. Intensificar o uso da inteligência artificial como instrumento de suporte ao controle externo e funcionamento institucional

Diversos países já compreenderam que a inteligência artificial não se restringe ao surgimento de uma mera tecnologia, trata-se, portanto, de um viabilizador de transformações profundas e exponenciais para o enfrentamento dos desafios globais. No contexto do Tribunal, o uso da inteligência artificial, é um poderoso ativo estratégico para transformar e alavancar a forma de atuação do TCU, bem como viabilizar a prestação de serviços públicos mais eficientes e adequados às necessidades da sociedade.

#### Indicadores:

- I. Percentual de processos de trabalho suportados por IA; e
- II. Percentual de processos de trabalho com ganho de eficiência em razão da utilização de IA.

### 65. Aprimorar a governança de informações e ampliar as ações de controle baseadas na análise de grandes bases de dados

Sabe-se que os dados e os ativos de informação nas organizações modernas são vitais para o alcance dos resultados institucionais. Nesse contexto, considerando o volume e a diversidade dos dados custodiados pelo Tribunal, torna-se essencial a atuação enérgica na sistematização, qualificação e compreensão desses dados para que sejam utilizados intensivamente nas diversas ações de controle.

#### Indicadores:

- I. Percentual de grandes bases de dados mapeadas, documentadas e disponibilizadas para uso (metadados);
- II. Percentual de unidades do TCU utilizando grandes bases de dados para apoiar suas operações.

### 66. Transformar digitalmente os processos de trabalho e os serviços ofertados pelo TCU

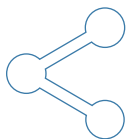
A profunda transformação digital na qual as instituições estão inseridas exige mudanças profundas nos modelos

mentais, nos comportamentos e atitudes, assim como demanda redesenho dos modelos de negócio praticados. Nesse sentido, utilizando-se de tecnologias e métodos que privilegiam a compreensão da jornada digital a ser perseguida pelo Tribunal, faz-se necessário empreender esforços para transformar processos, produtos e serviços sob a perspectiva digital, agregando novos valores à instituição.

**Indicadores:**

- I. Percentual de serviços e processos de trabalho em plataforma digital; e
- II. Percentual de funcionalidades em formato mobile.





## RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

### 67. Aprimorar o relacionamento com atores e instituições relevantes, em especial com o Congresso Nacional, para maximizar os resultados do TCU

O fortalecimento da relação com gestores públicos, atores da sociedade civil e instituições governamentais e representações de setores da sociedade possibilita ao TCU alavancar o desempenho de suas funções constitucionais, em especial a fiscalizadora e pedagógica. A parceria com outros órgãos e instituições, por meio de acordos de cooperação, da realização de encontros e de eventos de natureza técnica propicia o desenvolvimento de iniciativas conjuntas, o intercâmbio de informações e a realização de ações de capacitação, com vistas a um melhor desempenho das funções do Tribunal, com eficiência e efetividade. As parcerias possibilitam a coordenação de ações, sejam no combate e prevenção a fraude e corrupção, seja na identificação de melhorias de processos da administração pública.

Além disso, o relacionamento com o Congresso Nacional e setores da sociedade civil organizada possibilita ao TCU esclarecer suas decisões, divulgar seus trabalhos e, em conjunto, debater os problemas do país e encontrar soluções, auxiliando a construir uma imagem positiva da atuação da atividade de controle externo a cargo do Tribunal.

#### Indicadores:

- I. Número de proposições legislativas fundamentadas em decisões ou subsídios do TCU; e
- II. Índice de percepção da imagem do TCU junto aos parceiros.

### 68. Comunicar as contribuições do TCU para a Administração pública e para o desenvolvimento nacional por meio de canais que favoreçam o alcance tempestivo e a compreensão por parte dos públicos-alvo

Apesar de contribuir com a Administração Pública e o desenvolvimento nacional, muitas vezes o TCU não consegue demonstrar essa contribuição. É necessário, portanto, que o TCU demonstre que o controle externo agrega valor à Administração Pública e aos serviços prestados à sociedade. A comunicação de seus resultados deve se dar de forma tempestiva e em linguagem que permita perfeita compreensão por parte dos públicos-alvo.

#### Indicadores:

- I. Índice de processos prioritários julgados divulgados a públicos específicos; e
- II. Índice de trabalhos prioritários com repercussão na imprensa.





## GOVERNANÇA E GESTÃO

### 69. Aumentar a eficiência e a efetividade dos processos de trabalho e da alocação de recursos

O TCU já vem há algum tempo desenvolvendo ações de controle para reduzir as disfunções da burocracia na Administração Pública. Seguindo o princípio de que o Tribunal deve liderar pelo exemplo, o TCU já vem também desenvolvendo ações para reduzir essas disfunções internamente. O objetivo estratégico em tela reafirma esse compromisso de desenvolver ações que essencialmente diminuam os entraves do excesso de regulamentação e tornem os processos mais simples e orientados a seus usuários.

#### Indicadores:

- I. Satisfação do cliente interno; e
- II. Percentual de processos de trabalho aprimorados com ganho de eficiência.







## MÉTODOS E TÉCNICAS DE CONTROLE

### 70. Modernizar os métodos e processos de controle de modo a garantir seletividade, tempestividade e qualidade

Modernizar métodos e processos de controle é um objetivo permanente do TCU, que deve ser implementado de acordo com as necessidades mais relevantes. A busca do aperfeiçoamento dos métodos permite que o TCU priorize o que é mais importante controlar, diminua os prazos para o equacionamento das questões objeto de controle e garanta a maior qualidade possível nos seus trabalhos.

#### Indicadores:

- I. Índice de aderência às Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores (Issai); e
- II. Tempo médio de apreciação dos processos de infraestrutura.

### 71. Aprimorar sistemática de avaliação dos resultados do TCU

Para garantir o cumprimento da sua missão, o TCU deve, não só acompanhar a cumprimento de suas determinações e recomendações, mas também, avaliar os impactos de suas decisões na Administração Pública, para que seja possível melhorar cada vez mais a qualidade dessas deliberações e os benefícios de controle delas advindos.

#### Indicadores:

- I. Índice de deliberações monitoradas; e
- II. Índice de deliberações monitoradas com foco no impacto.



A modern office interior with large windows, ergonomic chairs, and a desk. The image is overlaid with a semi-transparent yellow circle and a blue diagonal line. The text "COMUNICAÇÃO DA PRESIDÊNCIA" is centered within the yellow circle.

# **COMUNICAÇÃO DA PRESIDÊNCIA**



Senhores Ministros,  
Senhora Procuradora-Geral,

Conforme comunicado na Sessão do último dia 3 de abril, apresento a Vossas Excelências proposta de novo Planejamento Estratégico do TCU (PET-TCU) para o período de abril/2019 a março/2025. A versão resumida do documento encontra-se no livreto que fiz distribuir a Vossas Excelências.

Destaco que o trabalho é fruto de intensas discussões, das quais todos os gabinetes tiveram a oportunidade de participar.

Na certeza de que essa iniciativa é fundamental para que o Tribunal continue atuando ainda mais fortemente no cumprimento de sua missão, submeto à apreciação do Plenário a presente proposta de Planejamento Estratégico do TCU, nos termos do inciso I do artigo 12 da Resolução TCU nº 308/2019.

TCU, Sala das Sessões Ministro Luciano Brandão Alves de Souza, em 24 de abril de 2019.

**JOSÉ MUCIO MONTEIRO**  
Presidente

**RESPONSABILIDADE PELO CONTEÚDO**

Secretaria De Planejamento, Governança e Gestão

**RESPONSABILIDADE EDITORIAL**

Secretaria-Geral da Presidência

Secretaria de Comunicação

Núcleo de Criação e Editorial

**PROJETO GRÁFICO, DIAGRAMAÇÃO E CAPA**

Núcleo de Criação e Editoração

**TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO**

Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão

SAFS Qd 4 Lote 1 - Anexo II Sala 407

70042900 Brasília - DF

Tel.: (61)3316-7498

seplan@tcu.gov.br

**OUVIDORIA**

Tel.: 0800 644 1500

ouvidoria@tcu.gov.br

**FOTOGRAFIAS**

Alexandre França - p. 7, 16, 17, 19,

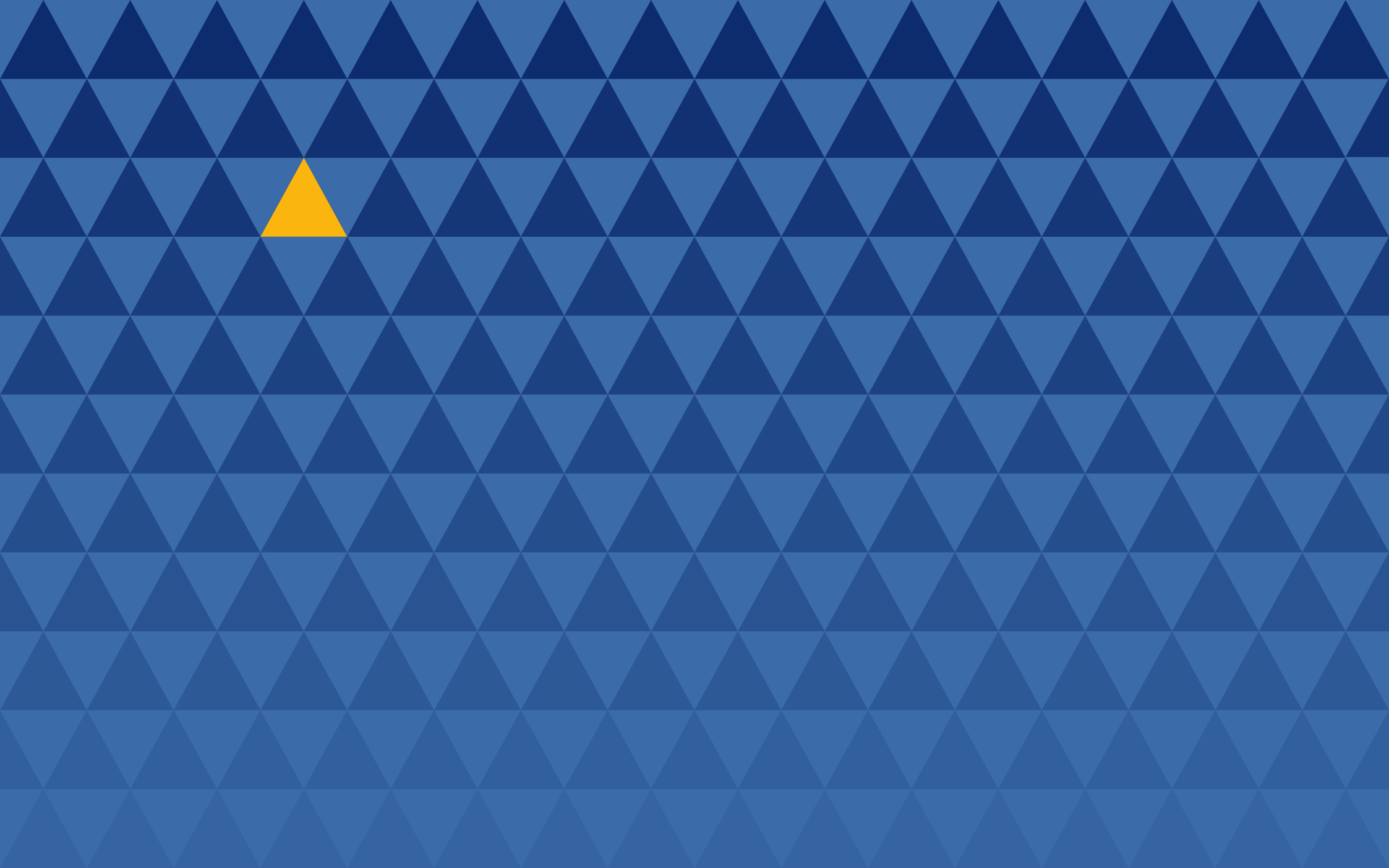
Evelyne Gubert - p. 11, 13, 22, 23, 27

Saulo Cruz - p. 5

Arquivo TCU - p. 8, 12

Getty Images

iStock



**MISSÃO**

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

**VISÃO**

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