



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

# PLANO ESTRATÉGICO DO TCU

Brasília  
1999



## PLANO ESTRATÉGICO DO TCU

A primeira versão do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União – PET foi instituída pela Portaria nº 276 de 22/8/1994. Iniciava-se, naquela oportunidade, novo ciclo de racionalização permanente do processo decisório e de sua execução, visando a otimizar a utilização dos recursos disponíveis. Como todo esforço inovador, teve o mérito do pioneirismo e o desafio de desenvolver mudanças na filosofia e na prática gerencial de nossa instituição.

Superados diversos obstáculos e sob o olhar crítico da experiência adquirida, elaboramos esta nova versão do PET, revisada e atualizada. Nela foram incorporados novos elementos, tais como “negócio” e “visão de futuro” da instituição, e suprimidos outros, visando a assegurar maior ênfase aos objetivos institucionais propostos para o desempenho da missão e o alcance da visão de futuro almejada para o Tribunal de Contas da União.

Nessa etapa, foi dada nova interpretação à missão do TCU a fim de harmonizá-la à ótica contemporânea. A definição do “negócio” considerou o âmbito e a extensão das atividades do Tribunal. Compreender bem nossa missão institucional constitui ponto inicial do processo de convergência do esforço coletivo, visando à realização plena das atribuições e competências conferidas ao TCU, e assim melhor cumprir seu papel social.

Do mesmo modo, é fundamental desenvolvermos o compromisso com a visão de futuro para o TCU, de modo a nos mobilizarmos para concretizá-la. Deve ser ela a direção a ser seguida, a motivação das ações institucionais e, portanto, merecedora de celeridade da atuação gerencial e de participação ativa de o todo corpo funcional.

A  
P  
R  
E  
S  
E  
N  
T  
A  
Ç  
Ã  
O

Os objetivos institucionais, por sua vez, constituem elo indissolúvel entre as ações da instituição e sua missão, focalizando as prioridades norteadoras das decisões e o envolvimento de todos, em todo o Tribunal.

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

Assim, o PET representa potente instrumento gerencial, capaz de otimizar o uso racional dos recursos disponíveis e direcionar e impulsionar, constantemente, o Tribunal no sentido da inovação e da excelência institucional. Entretanto, para que cumpra essa finalidade, é mister serem efetuados os desdobramentos subseqüentes e estabelecidas diretrizes e metas em todos os níveis hierárquicos, de forma participativa e compromissada.

O grande desafio é conduzir o TCU a resultados que expressem a grandeza de suas atribuições e tradição, mantendo-o na vanguarda das instituições de excelência atuantes no setor público.

Brasília, DF, agosto de 1999.

Iram Saraiva  
Presidente

APRESENTAÇÃO

# R U M O S

O Tribunal de Contas da União, criado em 1890, por meio do Decreto nº 966-A e por iniciativa do Ministro da Fazenda à época, Rui Barbosa, norteia-se, desde o nascedouro, pelos princípios da autonomia, fiscalização, julgamento e vigilância.

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

Nessa esteira, a atual Constituição estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será 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, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual atribuiu uma série de competências exclusivas.

Com a crescente facilidade de acesso e de disponibilidade de informações, caracterizada pela constante evolução tecnológica e ampliação e difusão dos sistemas de comunicação, o cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passou a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Enfim, clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública.

Nesse cenário, o Tribunal de Contas da União é destinatário de papel fundamental como fiscal e juiz da gestão governamental e, ao mesmo tempo, como parceiro da administração pública e da sociedade brasileira. Para esse mister é que estão sendo orientados e canalizados os esforços institucionais, com a explicitação clara do seu negócio, missão, propósitos e futuro desejado.

# AMBIENTE

A interação com o ambiente externo é fundamental para que o Tribunal possa bem cumprir seu papel institucional. A correta identificação das expectativas da sociedade é aspecto a ser considerado na análise de tal interação. Dela surgem variáveis que, por um lado, podem favorecer o desempenho de sua missão e, por isso, devem ser aproveitadas. Por outro, identificam-se variáveis que obstam ou dificultam o cumprimento dos objetivos e, logo, precisam ser monitoradas, eliminadas ou minimizadas.

No caso do TCU, surgem como potenciais oportunidades de fortalecimento de sua atuação e importância junto à sociedade brasileira, entre outros: o incremento de auditorias de desempenho com ênfase nos resultados, a ampliação e redefinição de formas e instrumentos de controle, a fiscalização em áreas relativas a temas de interesse nacional e o estreitamento dos canais de comunicação com a sociedade e o Congresso Nacional.

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

# EXTERNO

# AMBIENTE

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

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

Nesse contexto, sobressaem-se como pontos fortes a serem potencializados: a autonomia e independência institucional, o poder normativo relativo às matérias de sua competência, o poder sancionador, a capacitação do corpo técnico, o modelo colegiado e o processo decisório compartilhado. O Tribunal tem prerrogativas que vão desde a iniciativa de levantamento dos fatos à aplicação das sanções.

Por outro lado, não se pode descurar de fatores a serem monitorados e trabalhados no processo de condução das ações de melhoria de gestão, sob pena de constituírem situação desfavorável à atuação do controle. Entre os fatores, destacam-se: ausência de planejamento e diretrizes quanto a prioridades e de critérios de avaliação institucional; falta de medição e monitoramento do impacto das ações da instituição; ação fiscalizadora excessivamente formal, intempestiva e pouco eficaz; e política de recursos humanos, estrutura e modelo organizacional inadequados.

# INTERNO

**OBJETIVO**

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

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

**MISSÃO**

**VISÃO**

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

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

- ♦ Atender as expectativas da sociedade e do Congresso Nacional em relação às atividades de controle externo.
- ♦ Manter-se na vanguarda de métodos, técnicas e tecnologias de controle externo.
- ♦ Priorizar ações de controle em áreas de risco, relevância e materialidade.
- ♦ Avaliar a regularidade, efetividade e economicidade da prestação dos serviços públicos.
- ♦ Monitorar o cumprimento e o impacto das deliberações do TCU, avaliando os resultados delas decorrentes.
- ♦ Difundir e consolidar a importância dos controles externo e social.
- ♦ Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento da gestão pública.
- ♦ Manter política de valorização profissional de seus servidores.



# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

**Atender as expectativas da sociedade e do Congresso Nacional em relação às atividades de controle externo.**

**O princípio fundamental da qualidade é atender as necessidades, as expectativas do cliente. Responder de forma tempestiva e completa as demandas que são apresentadas, atuar de forma preventiva e simultânea, agir proativamente e no que é contemporâneo, estreitar o relacionamento do TCU com o Congresso Nacional e com a sociedade são condições essenciais para o cumprimento desse propósito.**

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

**Manter-se na vanguarda de métodos, técnicas e tecnologias de controle externo.**

A sociedade e as organizações públicas e privadas estão em constante evolução. O exercício da cidadania é cada vez mais presente. Esses são alguns dos fatores que exigem constante aprimoramento e inovação nas formas de atuação e de gestão. Para tanto, é fundamental o contínuo desenvolvimento e aperfeiçoamento tanto do arcabouço instrumental, quanto do conhecimento e da sabedoria inerentes à atividade de controle.

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

**Priorizar ações de controle em áreas de risco, relevância e materialidade.**

A amplitude do alcance do controle é imensurável: atinge desde os desvios de recursos de pequeno valor até a cifra de bilhões de reais destinados a um programa de governo ou utilizados para manutenção do Estado. Engloba desde o aspecto puramente formal à dimensão da economicidade e do desempenho governamental. Como a capacidade operacional do controle é limitada, é preciso priorizar e direcionar as ações, de forma a otimizar os benefícios e resultados. Para tanto, é essencial o acesso a informações fundamentais, atuar no que é contemporâneo e estabelecer ritos próprios para processos de baixa materialidade.

# OBJETIVOS

**Avaliar a regularidade, efetividade e economicidade da prestação dos serviços públicos.**

A prestação de serviço público é a vertente das ações governamentais mais visível e próxima do cidadão. Avaliar a forma e o resultado do serviço público ofertado pelos diferentes sistemas de gestão e políticas públicas adotados é imprescindível em cenário de crescente restrição orçamentária. A satisfação do cidadão deve ser o principal elemento a ser considerado na definição e condução das políticas públicas, cabendo ao TCU, por meio do exercício de suas competências constitucionais e legais, a fiscalização, sob os mais diversos enfoques, da observância a esse preceito.

INSTITUCIONAIS

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

**Monitorar o cumprimento e o impacto das deliberações do TCU, avaliando os resultados delas decorrentes.**

A atividade de controle externo, além de seu caráter executor, deve escudar-se nos resultados efetivamente obtidos. Ela termina, não no momento da deliberação do colegiado, mas, sim, na concretização das medidas prolatadas. A consequência prática da decisão é que encerra todo o benefício do controle. Portanto, é fundamental desenvolver e implementar mecanismos de monitoramento do cumprimento de suas deliberações e dos resultados decorrentes das ações de controle, bem como de sistemas de informação capazes de subsidiar o processo decisório.

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

**Difundir e consolidar a importância dos controles externo e social.**

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

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

**Contribuir para o contínuo aperfeiçoamento da gestão pública.**

O sistema de controle deve ser considerado como um macroprocesso da administração pública, com a missão de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.

Nesse contexto, as ações de fiscalização, acompanhamento, avaliação e orientação têm papel fundamental no processo de melhoria e evolução da gestão pública.

# OBJETIVOS

# INSTITUCIONAIS

## **Manter política de valorização profissional de seus servidores.**

**A valorização profissional do servidor é aspecto imprescindível para a consolidação da imagem de excelência da instituição à qual ele pertence. Intimamente ligada ao aspecto da motivação e do bem-estar do servidor, a valorização exerce papel preponderante no incremento da produtividade, seja no aspecto da eficiência do processo, seja no da eficácia de seu resultado. Aumento da produtividade e da qualidade dos trabalhos, entre outras, são conseqüências imediatas da manutenção e melhoria da política de valorização do corpo funcional.**