



# PLANOS DE CONTROLE EXTERNO E DE DIRETRIZES

---

Abr/2017 - Mar/2019



República Federativa do Brasil

Tribunal de Contas da União

### **Ministros**

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

### **Ministros-Substitutos**

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

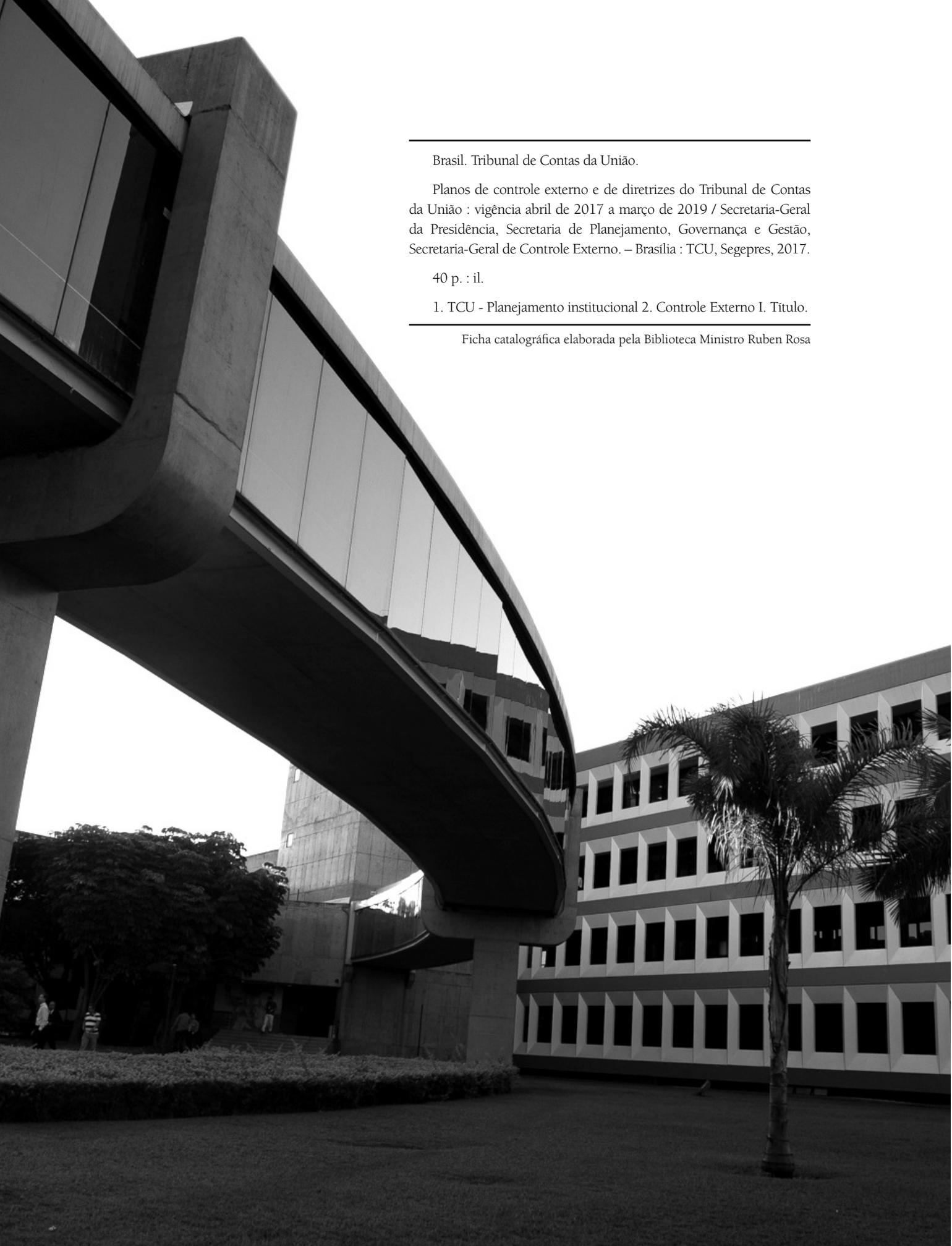
### **Ministério Público junto ao TCU**

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

# PLANOS DE CONTROLE EXTERNO E DE DIRETRIZES DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Vigência: Abril de 2017 a Março de 2019





---

Brasil. Tribunal de Contas da União.

Planos de controle externo e de diretrizes do Tribunal de Contas da União : vigência abril de 2017 a março de 2019 / Secretaria-Geral da Presidência, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, Secretaria-Geral de Controle Externo. – Brasília : TCU, Segepres, 2017.

40 p. : il.

1. TCU - Planejamento institucional 2. Controle Externo I. Título.

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Ruben Rosa

# Sumário

<b>4</b>	<b>1. INTRODUÇÃO</b>
<b>6</b>	<b>2. PLANO DE CONTROLE EXTERNO</b>
<b>10</b>	<b>3. PLANO DE DIRETRIZES</b>
<b>14</b>	<b>4. ALINHAMENTO DOS PLANOS ESTRATÉGICO, DE CONTROLE EXTERNO E DE DIRETRIZES</b>
<b>18</b>	4.1 LINHAS DE AÇÃO DO PLANO DE CONTROLE EXTERNO
<b>22</b>	4.2 LINHAS DE AÇÃO DO PLANO DE DIRETRIZES
<b>26</b>	<b>ANEXO I</b> DIRETRIZES DO PLANO DE CONTROLE EXTERNO
<b>29</b>	<b>ANEXO II</b> METODOLOGIA DO PLANO DE CONTROLE EXTERNO
<b>39</b>	<b>ANEXO III</b> DISTRIBUIÇÃO DAS METAS INTEGRANTES DO RESULTADO INSTITUCIONAL

# 1. Introdução

O sistema de planejamento e gestão da estratégia do Tribunal consiste em conjunto de práticas gerenciais, em especial planos institucionais, voltadas para a obtenção de resultados.

Baseia-se no estabelecimento, na execução e no acompanhamento de metas e ações que impulsionem o cumprimento da missão institucional e o alcance da visão de futuro do TCU.

Contempla diretrizes de curto, médio e longo prazos cujo sucesso de implementação depende do perfeito sincronismo entre os planos que as operacionalizam.

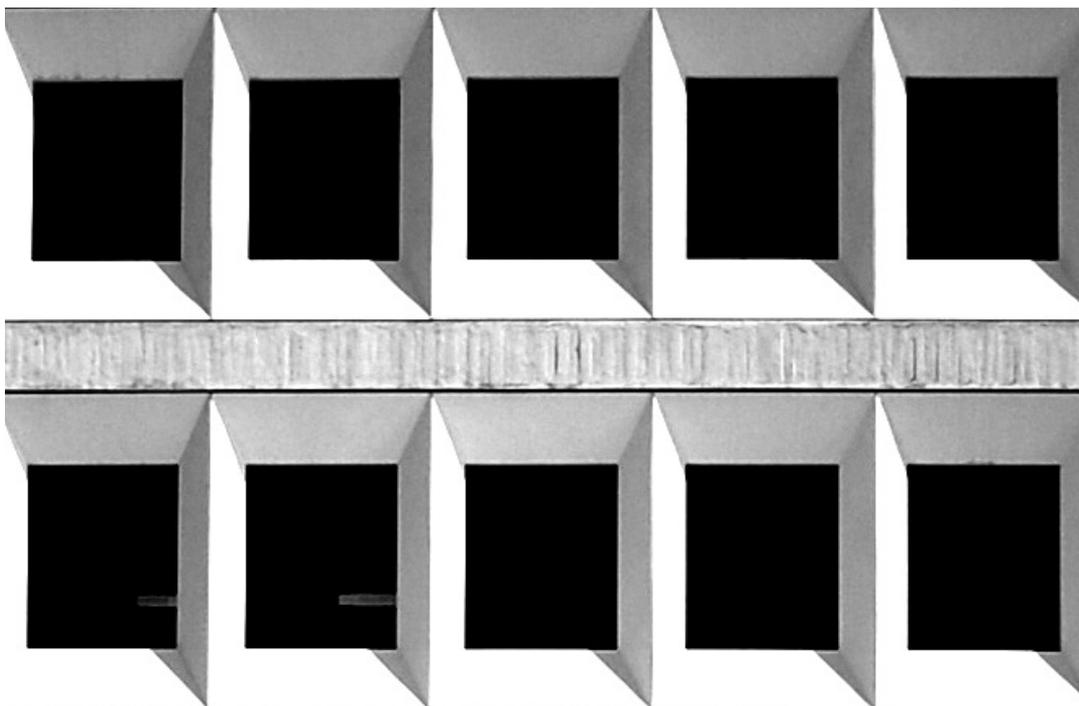
Adicionalmente, orienta-se por diretrizes de governança e princípios de eficiência, responsabilidade, transparência, comunicação, flexibilidade, accountability e cultura de resultados.

Para tanto, fez-se necessário definir, no âmbito do TCU, o conjunto de planos institucionais responsáveis por cumprir esse papel.

Nesse sentido, a Resolução-TCU 269, de 25 de março de 2015, que dispõe sobre o Sistema de Planejamento e Gestão do TCU, em complemento ao disposto no art. 188-A do Regimento Interno do Tribunal, estabelece o conjunto de planos institucionais responsáveis por operacionalizar as estratégias que permitem ao TCU cumprir com excelência sua missão de aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.

Cabe mencionar que tais planos traduzem os três níveis de gestão existentes: estratégico, tático e operacional. São eles:

- a. Nível estratégico, traduzido no Plano Estratégico;



- b. Nível tático, traduzido nos Planos de Controle Externo e de Diretrizes; e
- c. Nível operacional, traduzido nos planos diretores das unidades básicas, planos diretores das unidades diretamente vinculadas à Presidência, Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC).

O Regimento Interno do TCU estabelece, em seu art. 188-A, o Plano de Controle Externo como instrumento de planejamento das ações de controle do Tribunal.

De modo complementar, a Resolução-TCU 269/2015 define que o Plano de Controle Externo possui como objetivo principal direcionar as ações de controle externo exercidas pelo Tribunal em sintonia com os objetivos definidos em seu planejamento estratégico.

O art. 7º dessa mesma Resolução estabelece o Plano de Diretrizes que possui periodicidade bianual e estabelece, a partir dos Planos Estratégico e de Controle Externo, os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas que nortearão as ações do Tribunal e de sua Secretaria no período ao qual se refere.

O Plano de Diretrizes é, em conjunto com o Plano de Controle, o produto principal do planejamento tático institucional, e tem a função de orientar, dentro do processo de desdobramento da estratégia organizacional, a elaboração dos planos diretores.

Em resumo, o Plano de Diretrizes contém os objetivos estratégicos, as linhas de ação de gestão, necessárias à execução das diretrizes finalísticas presentes no Plano de Controle Externo, e os indicadores de desempenho e metas institucionais.

## 2. Plano de Controle Externo

O Regimento Interno (RITCU) aprovado pela Resolução-TCU 246, de 30 de novembro de 2011, instituiu o Plano de Controle Externo como instrumento de planejamento das ações de controle, nos seguintes termos:

“Art. 15. Compete privativamente ao Plenário, dirigido pelo Presidente do Tribunal:

[...]

VI – aprovar o plano de controle externo

[...]

Art. 188-A. As ações de controle externo obedecerão a plano de controle externo, proposto pela Presidência, de acordo com o plano estratégico e as diretrizes do Tribunal e das Contas do Presidente da República.

§ 1º O plano será elaborado em consulta aos relatores das listas de unidades jurisdicionadas e das contas do governo, e será aprovado pelo Plenário em sessão de caráter reservado.”

Deve-se ressaltar que o “Plano de Controle Externo” não substituiu o “Plano de Fiscalização”, o qual permanece em vigor nos termos do art. 244 do atual Regimento Interno.

“Art. 244. As auditorias, acompanhamentos e monitoramentos obedecerão a plano de fiscalização elaborado pela Presidência, em consulta com os relatores das listas de unidades jurisdicionadas, e aprovado pelo Plenário em sessão de caráter reservado.

§ 1º A periodicidade do plano de fiscalização, bem como os critérios e procedimentos para sua elaboração,



serão estabelecidos em ato próprio do Tribunal.”

A articulação entre esses dois instrumentos foi disciplinada pela Resolução-TCU 269/2015, oportunidade em que se definiu que o Plano de Controle Externo, em conjunto com o Plano Diretor da Segecex, consubstancia o Plano de Fiscalização, conforme disposto no § 2º do artigo 6º da referida Resolução.

“Art. 6º O Plano de Controle Externo, de que trata o art. 188-A do Regimento Interno do TCU, possui periodicidade bianual e contém direcionadores, linhas de ação e outros elementos necessários para orientar as atividades de controle externo.

[...]

§ 2º O Plano de Controle Externo dará cumprimento ao Plano de Fiscalização disposto no art. 244 do Regimento Interno do TCU.”

A Segecex dará ciência aos relatores, periodicamente, acerca das propostas de fiscalização autorizadas. Convém lembrar que, de acordo com a sistemática atual, as fiscalizações realizadas na vigência do plano são definidas gradualmente, a partir de propostas realizadas pelas unidades, que são submetidas à análise do Plenário ou do Relator da Unidade Jurisdicionada, de acordo com o critério definido na Resolução-TCU 269/2015.

Por fim, considerando o disposto na Resolução-TCU 269/2015, convém destacar que o Plano de Controle Externo, cuja periodicidade é bianual, deve conter:

- a. As linhas de ação que orientam as atividades da Segecex rumo ao alcance dos objetivos estratégicos;
- b. As diretrizes a serem observadas no cumprimento dos dispositivos do Plano, especificando, quando cabível, as formas de atuação prioritárias; e
- c. A demonstração de seu alinhamento com o Plano Estratégico por meio da demonstração de sua vinculação com os objetivos estratégicos do Tribunal.

Dessa forma, para se dar cumprimento aos objetivos estratégicos de resultado do Tribunal, o atual Plano de Controle Externo contém, dentro das três diretrizes prioritárias para o biênio, um conjunto de linhas de ação e a estimativa de alocação de recursos, que constitui o principal parâmetro de planejamento a ser considerado pela Segecex e por suas unidades na condução de suas respectivas ações ao longo da vigência do plano.

O Plano de Controle Externo está estruturado em diretrizes finalísticas, onde estão representadas as prioridades para atuação finalística do Tribunal materializadas por meio de situações-problema distribuídas entre as funções de governo e temas transversais, seus respectivos objetos de controle – aqui entendidos como órgãos ou entidades prestadoras de contas que possuem influência direta na causa ou na solução das situações-problema prioritárias, e as linhas de ação que direcionarão a atuação da Segecex e suas unidades rumo ao alcance dos objetivos estratégicos de resultado do Tribunal. As diretrizes finalísticas são:

O Plano de Controle Externo de que trata este item foi aprovado pelo Plenário em sessão extraordinária de caráter reservado do dia 29 de março de 2017.

## Diretriz I

Combate a fraude e corrupção

## Diretriz II

Avaliação da eficiência e da qualidade dos serviços públicos

## Diretriz III

Avaliação de resultados de políticas e programas públicos

## Diretriz IV

Promoção da transparência na administração pública federal\*

\* Por se tratar de tema transversal, as linhas de ação e as situações-problema dessa diretriz estão distribuídas entre as demais)

### 3. Plano de Diretrizes

Conforme exposto anteriormente, o Plano de Diretrizes estabelece, a partir dos Planos Estratégico e de Controle Externo, os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas que nortearão as ações do Tribunal e de sua Secretaria no período ao qual se refere. Representa o produto do planejamento tático institucional que tem como função orientar a elaboração dos planos diretores.

O Plano de Diretrizes contém os objetivos estratégicos e as linhas de ação de gestão necessárias à execução das diretrizes finalísticas presentes no plano de controle externo e os indicadores de desempenho e metas institucionais.

A elaboração do Plano de Diretrizes observou precipuamente a orientação estratégica aprovada pela Casa e materializada nos objetivos

estratégicos presentes no planejamento de longo prazo do Tribunal.

Nesse mesmo sentido, o Plano de Diretrizes apresenta linhas de ação de gestão que têm por finalidade assegurar suporte às ações finalísticas seguindo encadeamento lógico, de modo a permitir que o Tribunal cumpra sua missão institucional e alcance sua visão de futuro.

A figura 1 (página 12) demonstra o inter-relacionamento entre os objetivos estratégicos de resultado, as diretrizes e as linhas de ação finalísticas e de gestão.

Os objetivos estratégicos da perspectiva de resultados do mapa do TCU foram traduzidos em quatro diretrizes: combate a fraude e corrupção; avaliação da eficiência e da qualidade dos serviços públicos; avaliação de resultados



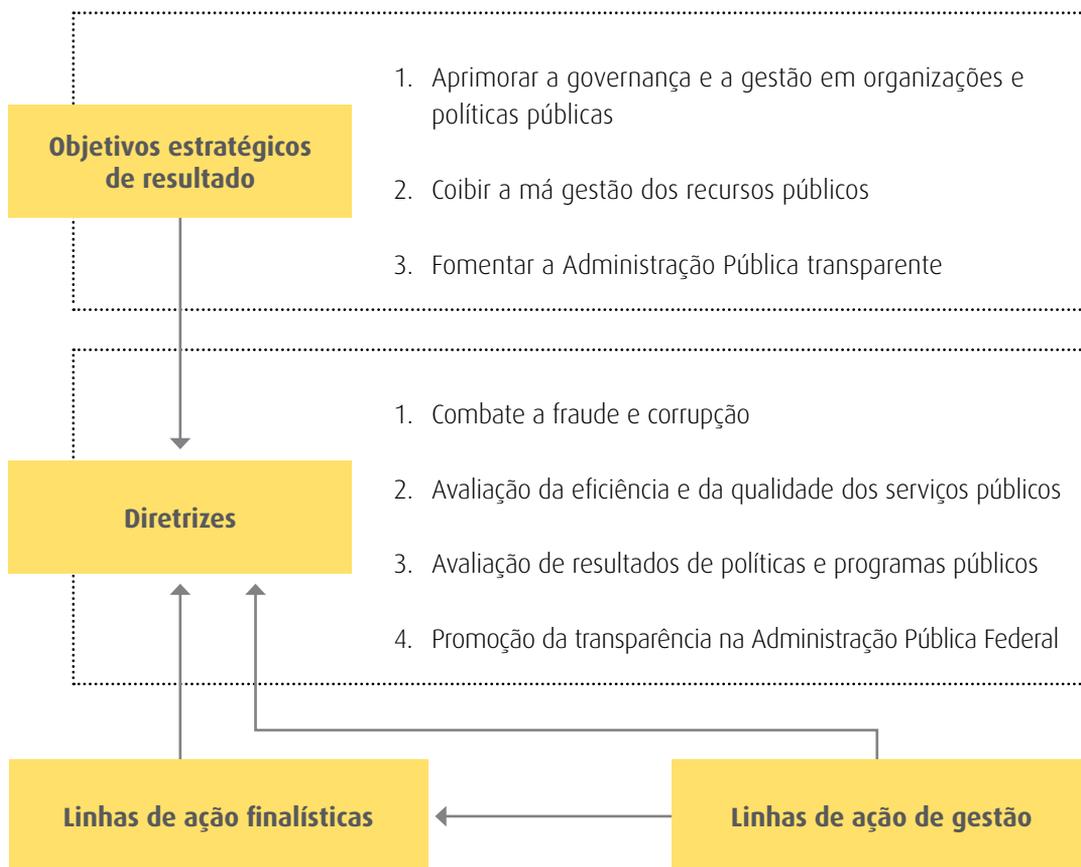
de políticas e programas públicos; e promoção da transparência na administração pública.

Para dar suporte a essas diretrizes e alavancar os resultados institucionais, foram definidas linhas de ação finalísticas e linhas de ação de gestão. As unidades coordenadoras de planejamento do Tribunal, a partir das diretrizes de controle e de gestão apresentadas, e considerando os desafios para a implementação da estratégia definida, apresentaram propostas de linhas de ação que direcionam a atuação das unidades ao longo da vigência do Plano de Diretrizes.

A última etapa da elaboração do Plano de Diretrizes consistiu na definição dos indicadores de desempenho diretamente vinculados aos resultados institucionais e das respectivas metas a serem alcançadas, conforme apresentado no Anexo III.

O Plano de Diretrizes de que trata este item foi aprovado por meio da Portaria-TCU 187, de 31 de março de 2017, e publicado no BTCU Administrativo Especial 14, de 3 de abril de 2017.

**Figura 1:** Inter-relacionamento entre os objetivos estratégicos de resultado, as diretrizes e as linhas de ação





## 4. Alinhamento dos Planos Estratégico, de Controle Externo e de Diretrizes

**A** construção das Linhas de Ação constantes dos Planos de Controle Externo e de Diretrizes observou, precipuamente, a orientação estratégica aprovada pela Casa e materializada nos objetivos estratégicos presentes no Mapa Estratégico do Tribunal.

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

O Mapa Estratégico do TCU, conforme disposto na Figura 2, está estruturado em três perspectivas que representam um encadeamento lógico de sua estratégia de atuação. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo Tribunal no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

A perspectiva de resultados define os resultados que o Tribunal deve gerar para atender às expectativas das partes interessadas (Congresso Nacional, Sociedade e Jurisdicionados). A perspectiva de processos internos retrata os processos internos prioritários nos quais o TCU deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar seus resultados. Por fim, a perspectiva de gestão e inovação identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, tecnologia da informação, com-



portamento organizacional e suporte logístico necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo do TCU.

Os resultados prioritários a serem alcançados pelo Tribunal, de acordo com seu Plano Estratégico, são:

- a. Aprimorar a governança e a gestão em organizações e políticas públicas;
- b. Coibir a má gestão dos recursos públicos; e
- c. Fomentar a Administração Pública Transparente.

Para alcançar os resultados definidos, foram traçadas estratégias de atuação, materializadas em linhas de ação de controle (finalísticas) e de gestão constantes do Plano de Controle Externo (PCE) e do Plano de Diretrizes, respectivamente.

As linhas de ação do Plano de Controle Externo têm por finalidade ampliar o conhecimento que o Tribunal possui acerca de seus objetos de controle, bem como permitir, a partir do tratamento de dados de bases informacionais da Administração Pública, a detecção e a correção tempestiva de desvios de recursos.

Nesse mesmo sentido, o Plano de Diretrizes apresenta linhas de ação de gestão que têm por finalidade assegurar suporte às ações finalísticas seguindo encadeamento lógico, de modo a permitir que o Tribunal cumpra sua missão institucional e alcance sua visão de futuro.

No que se refere ao fomento a uma Administração Pública Transparente, o Tribunal deve avaliar a transparência e a confiabilidade das informações financeiras e de desempenho da Administração Pública Federal.

Outra importante estratégia de atuação prevista no Mapa Estratégico do Tribunal diz respeito ao papel exercido pelo TCU no aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas descentralizadas. Para fazer frente a tal desafio, o TCU deve avaliar a qualidade do gasto público, bem como a entrega e a regulação dos serviços públicos considerados essenciais.

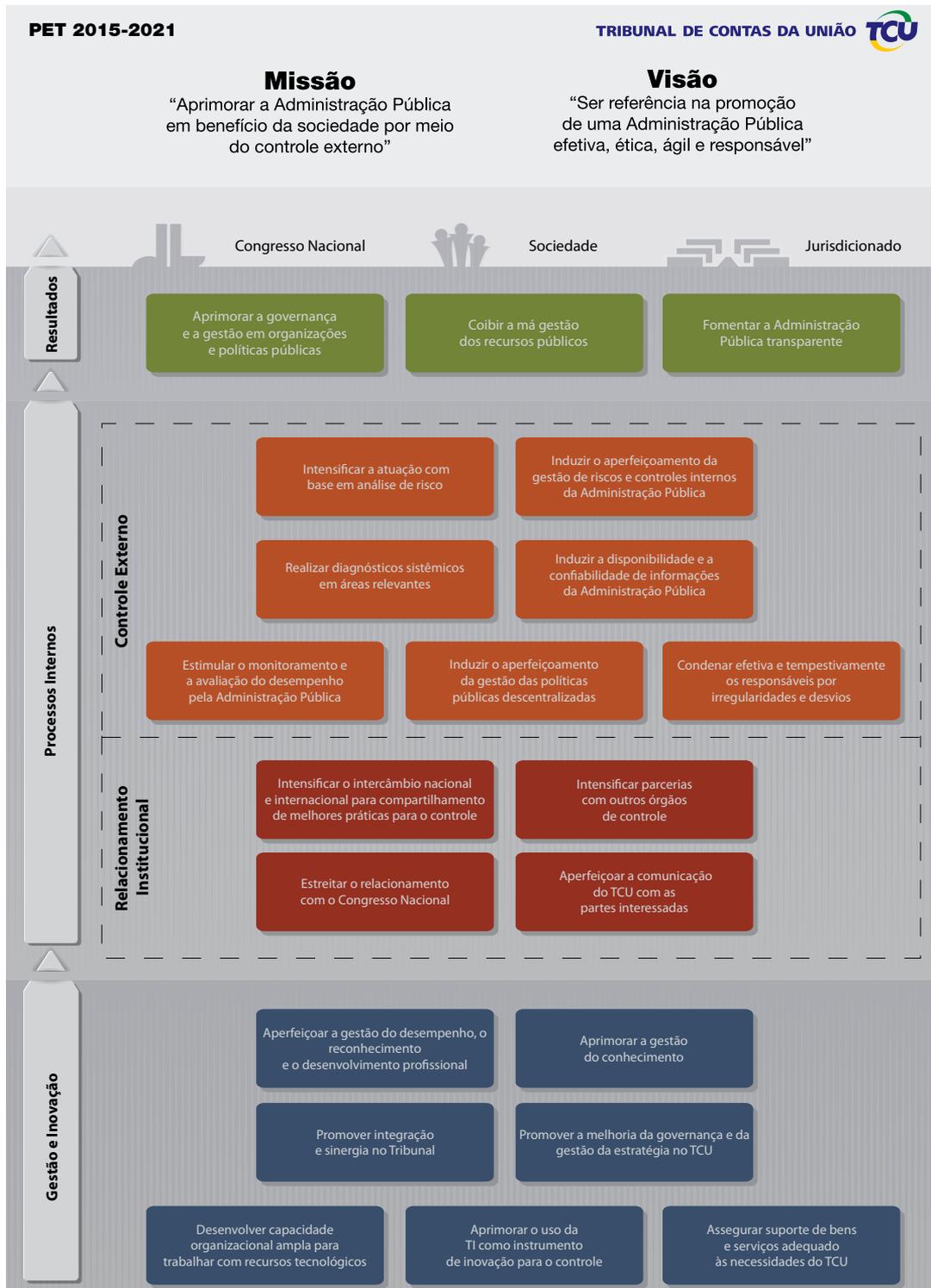
Ainda, deve avaliar a capacidade de coordenação, supervisão e controle de entes reguladores e/ou de órgãos transferidores de recursos descentralizados.

No entanto, as estratégias mencionadas até este ponto somente serão efetivas caso o Tribunal possa estimular o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública Federal, de modo a minimizar os riscos de não cumprimento de políticas e programas governamentais. Dessa forma, o TCU deve intensificar ações que promovam a indução do aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública, principalmente no que se refere ao incremento da eficiência da atuação governamental e da qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

De igual modo, cabe ao Tribunal adotar estratégias que possibilitem a identificação e a condenação efetiva e tempestiva dos responsáveis por fraude, corrupção, irregularidades e desvios, preferencialmente por meio da atuação em parceria com outros órgãos de fiscalização e controle de modo a maximizar a efetividade das ações exercidas pelo TCU.

Nesse sentido, é preciso atuar tempestivamente no julgamento de processos de maior materialidade, evitando o aumento do estoque processual, e acompanhar as apurações de

Figura 2: Mapa Estratégico do TCU



danos ao erário e de omissões em prestações de contas, priorizando a entrada e a tramitação no Tribunal das tomadas de contas especiais de maior significância.

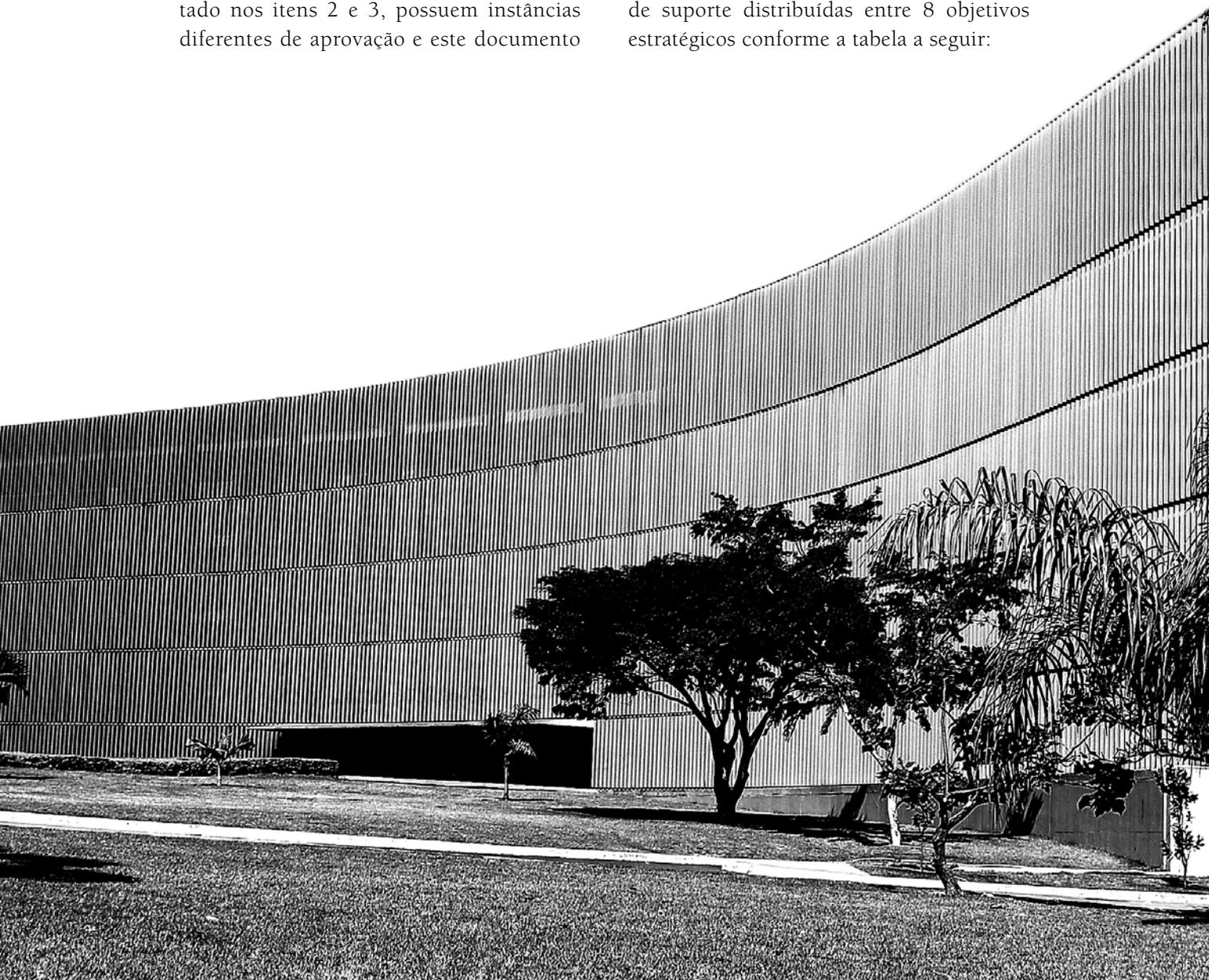
Cientes de que o sistema de controle não se esgota nas fronteiras do Tribunal, é necessário intensificar o intercâmbio nacional e internacional para compartilhamento de melhores práticas para o controle, bem como parcerias com outros órgãos de controle.

Os planos de Controle Externo e de Diretrizes do TCU, conforme apresentado nos itens 2 e 3, possuem instâncias diferentes de aprovação e este documento

trata da sua divulgação conjunta. Desta forma, de modo a demonstrar o alinhamento e a integração entre os planos, as 8 (oito) linhas de ação de gestão constantes no Plano de Controle Externo estão representadas também entre as linhas de ação do Plano de Diretrizes.

#### **4.1 LINHAS DE AÇÃO DO PLANO DE CONTROLE EXTERNO**

O Plano de Controle Externo contém 22 linhas de ação finalísticas e 8 linhas de ação de suporte distribuídas entre 8 objetivos estratégicos conforme a tabela a seguir:



## CORRELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO FINALÍSTICAS

**Objetivo Estratégico:**

- **Intensificar a atuação com base em análise de risco**

Linhas de ação finalísticas	Diretriz da Gestão
1. Auditar objetos de controle selecionados com base no poder de compra, no poder de regulação, bem como os riscos já identificados em ações anteriores ou em andamento, de modo a selecionar contratações de bens e serviços com maior impacto na sociedade e/ou com maior suscetibilidade a desvios.	Combate a fraude e corrupção
2. Mapear os riscos consonante a regras de negócio dos jurisdicionados, com ênfase na obtenção e tratamento de dados e realização de fiscalizações contínuas dos gastos públicos e dos atos regulatórios e/ou realizar trabalhos em cooperação.	Combate a fraude e corrupção
3. Realizar levantamento e tratamento de informações para estudar eventuais vínculos entre os responsáveis, via <i>datamining</i> , ouvidoria e/ou contato com a rede de controle, de modo a minerar riscos e potencializar a realização de trabalhos em cooperação.	Combate a fraude e corrupção
4. Identificar, analisar e priorizar objetos de controle a partir de informações provenientes de delações premiadas tornadas públicas ou compartilhadas pela justiça, bem como processos judiciais disponíveis.	Combate a fraude e corrupção
5. Combater a fraude, a corrupção e o desvio de recursos em políticas e programas públicos.	Resultado de políticas e programas

**Objetivo Estratégico:**

- **Realizar diagnósticos sistêmicos em áreas relevantes**

Linhas de ação finalísticas	Diretriz da Gestão
6. Auditar de modo sistêmico a eficiência das ações desenvolvidas pela Administração Pública Federal.	Qualidade e eficiência
7. Auditar a fragmentação, sobreposição e duplicidade de políticas e programas públicos.	Resultado de políticas e programas
8. Auditar a governança de Centro de Governo, políticas e programas públicos.	Resultado de políticas e programas
9. Auditar a formulação, sustentabilidade e implementação de políticas e programas públicos.	Resultado de políticas e programas
10. Auditar a qualidade e o resultado de políticas e programas públicos.	Resultado de políticas e programas
11. Auditar a fragmentação, sobreposição e duplicidade em instituições públicas.	Qualidade e eficiência

**Objetivo Estratégico:**

- **Induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações da Administração Pública**

Linhas de ação finalísticas	Diretriz da Gestão
12. Auditar a transparência e a confiabilidade das informações financeiras e de desempenho da Administração Pública Federal.	Qualidade e eficiência
13. Auditar aspectos de transparência, conformidade e controle social da intervenção governamental.	Qualidade e eficiência
14. Auditar a relação custo benefício em projeto, ações e intervenções governamentais	Qualidade e eficiência

**Objetivo Estratégico:**

- **Induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública**

Linhas de ação finalísticas	Diretriz da Gestão
15. Auditar a gestão da ética e/ou da transparência, aplicando testes substantivos nos riscos então identificados.	Combate a fraude e corrupção
16. Auditar a eficiência de planos e orçamentos públicos.	Qualidade e eficiência
17. Auditar o ambiente e os mecanismos de controle interno e o sistema de gestão de risco da Administração Pública, aplicando testes substantivos nos riscos então identificados.	Combate a fraude e corrupção Qualidade e eficiência

**Objetivo Estratégico:**

- **Estimular o monitoramento e a avaliação do desempenho pela Administração Pública**

Linhas de ação finalísticas	Diretriz da Gestão
18. Auditar a atuação governamental no que tange à responsabilidade fiscal e à estabilidade macroeconômica e do sistema financeiro nacional.	Qualidade e eficiência
19. Auditar a eficiência de instituições públicas com base em indicadores, <i>benchmarking</i> e outras técnicas.	Qualidade e eficiência
20. Auditar a gestão em prestações de contas anuais da Administração Pública Federal com base em indicadores de eficiência.	Qualidade e eficiência

**Objetivo Estratégico:**

- **Induzir o aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas descentralizadas**

Linhas de ação finalísticas	Diretriz da Gestão
21. Auditar a capacidade de coordenação, supervisão e controle de entes reguladores e/ou de órgãos transferidores de recursos descentralizados.	Qualidade e eficiência
22. Auditar a regularidade e a qualidade dos gastos, bem como a entrega de bens e serviços públicos providos diretamente pelo Estado ou por ele regulados, com foco em políticas públicas de infraestrutura.	Qualidade e eficiência

## CORRELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO DE GESTÃO

---

### Objetivo Estratégico:

- **Intensificar a atuação com base em análise de risco**

---

### Linhas de ação de gestão

- 
23. Prestar suporte técnico quanto ao emprego de métodos e técnicas de controle externo.
- 
24. Aperfeiçoar procedimentos e normas processuais e de fiscalização.
- 
25. Prover informações estratégicas para o controle externo.
- 
26. Aperfeiçoar o processo de planejamento de controle externo, com vistas a orientar a atuação do TCU para as ações de maior materialidade, risco e relevância.
- 

---

### Objetivo Estratégico:

- **Aperfeiçoar a gestão do desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional**

---

### Linhas de ação de gestão

- 
27. Promover o desenvolvimento profissional do auditor do setor público.
- 

---

### Objetivo Estratégico:

- **Aprimorar o uso de TI como instrumento de inovação para o controle**

---

### Linhas de ação de gestão

- 
28. Promover a inovação no processo de gestão estratégica da informação para o controle externo.
- 
29. Conceber e aperfeiçoar soluções de tecnologia da informação para suporte ao controle externo e ao funcionamento institucional.
- 
30. Prospectar, conceber, validar e utilizar técnicas de inteligência artificial como suporte às atividades de controle externo.
-

## 4.2 LINHAS DE AÇÃO DO PLANO DE DIRETRIZES

O Plano de Diretrizes, em alinhamento com a estratégia organizacional e com a orientação apresentada pelo Plano de Controle externo, contém objetivos estratégicos e linhas de ação de gestão, conforme tabela a seguir:

### CORRELAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO DE GESTÃO

#### Objetivos estratégicos:

- **Intensificar o intercâmbio nacional e internacional para compartilhamento de melhores práticas para o controle;**
- **Aperfeiçoar a gestão do desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional; e**
- **Aprimorar a gestão do conhecimento.**

Linhas de ação de gestão	
Desenvolvimento de competências	1. Internalizar capacidades profissionais e institucionais advindas de cooperações internacionais.
	2. Estabelecer parcerias para desenvolvimento de ações educacionais.
	3. Implementar o Centro de Altos Estudos em Controle e Administração Pública do TCU.
	4. Promover a oferta de pós-graduação no âmbito do TCU.
	5. Promover o desenvolvimento profissional do auditor do setor público.

#### Objetivos estratégicos:

- **Intensificar o intercâmbio nacional e internacional para compartilhamento de melhores práticas para o controle;**
- **Intensificar parcerias com outros órgãos de controle; e**
- **Estreitar o relacionamento com o Congresso Nacional.**

Linhas de ação de gestão	
Parcerias estratégicas	6. Consolidar a legitimidade técnica e institucional do TCU em nível internacional.
	7. Atuar em parceria com órgãos públicos, por meio do compartilhamento de informações, experiências e boas práticas e a realização de ações conjuntas.
	8. Estreitar o relacionamento do TCU com as Consultorias Legislativas e de Orçamento.
	9. Aprimorar e expandir o relacionamento do TCU com o Congresso Nacional e suas comissões.
	10. Aprimorar o relacionamento do Tribunal com a sociedade para estimular o exercício do controle social.

**Objetivo estratégico:**

- **Aperfeiçoar a comunicação do TCU com as partes interessadas.**

**Linhas de ação de gestão**

Comunicação	11. Aprimorar e expandir o relacionamento com a imprensa regional e com a imprensa especializada em áreas de interesse do TCU.
	12. Aumentar alcance e impacto dos conteúdos dos canais próprios de comunicação.
	13. Implementar novos produtos de comunicação segmentados para diferentes públicos de relacionamento.

**Objetivos estratégicos:**

- **Desenvolver capacidade organizacional ampla para trabalhar com recursos tecnológicos;**
- **Aprimorar o uso da TI como instrumento de inovação para o controle; e**
- **Aprimorar a gestão do conhecimento.**

**Linhas de ação de gestão**

Tecnologia da Informação	14. Disponibilizar soluções de tecnologia da informação e de inteligência artificial como instrumentos de combate a fraude e corrupção e de promoção da eficiência do estado.
	15. Aprimorar a governança, a gestão e o uso de recursos e ativos de tecnologia, de informação e do conhecimento institucional.
	16. Intensificar o uso de tecnologia da informação como instrumento de incremento à eficiência institucional.
	17. Promover a inovação no processo de gestão estratégica da informação para o controle externo.
	18. Conceber e aperfeiçoar soluções de tecnologia da informação para suporte ao controle externo e ao funcionamento institucional.

**Objetivos estratégicos:**

- **Aperfeiçoar a gestão do desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional;**
- **Promover integração e sinergia no Tribunal;**
- **Promover a melhoria da governança e da gestão da estratégia no TCU; e**
- **Assegurar suporte de bens e serviços adequados às necessidades do TCU.**

**Linhas de ação de gestão**

Excelência administrativa

19. Racionalizar processos de trabalho e serviços prioritários ou com maior ganho potencial de eficiência.
20. Simplificar e integrar o processo de planejamento institucional.
21. Implantar o Sistema de Gestão de Riscos do TCU.
22. Aperfeiçoar políticas e práticas de gestão consideradas críticas ou de maior risco.
23. Zelar pela aplicação dos requisitos de acessibilidade e sustentabilidade no âmbito do TCU.
24. Aprimorar as condições laborais.
25. Atuar em cooperação com a Administração Pública, por meio do estabelecimento de parcerias estratégicas para a melhoria da gestão administrativa.
26. Promover ações de comunicação interna para compartilhamento de resultados de trabalhos e disseminação de informações entre as unidades.

**Objetivo estratégico:**

- **Intensificar a atuação com base em análise de risco; e**
- **Aprimorar o uso da TI como instrumento de inovação para o controle.**

**Linhas de ação de gestão**

Controle Externo

27. Prestar suporte técnico quanto ao emprego de métodos e técnicas de controle externo.
28. Aperfeiçoar procedimentos e normas processuais e de fiscalização.
29. Prover informações estratégicas para o controle externo.
30. Aperfeiçoar o processo de planejamento de controle externo, com vistas a orientar a atuação do TCU para as ações de maior materialidade, risco e relevância.
31. Prospectar, conceber, validar e utilizar técnicas de inteligência artificial como suporte às atividades de controle externo.

**ANEXOS**



## ANEXO I

# DIRETRIZES DO PLANO DE CONTROLE EXTERNO PARA O BIÊNIO 2017-2018

---

### DIRETRIZ I - COMBATE A FRAUDE E CORRUPÇÃO

---

#### **LINHAS DE AÇÃO PRIORITÁRIAS**

- Auditar objetos de controle selecionados com base no poder de compra, no poder de regulação, bem como os riscos já identificados em ações anteriores ou em andamento, de modo a selecionar contratações de bens e serviços com maior impacto na sociedade e/ou com maior suscetibilidade a desvios;
- Mapear os riscos consonante a regras de negócio dos jurisdicionados, com ênfase na obtenção e tratamento de dados e realização de fiscalizações contínuas dos gastos públicos e dos atos regulatórios e/ou realizar trabalhos em cooperação;
- Auditar o ambiente e os mecanismos de controle interno e o sistema de gestão de risco da Administração Pública, aplicando testes substantivos nos riscos então identificados;
- Realizar levantamento e tratamento de informações para estudar eventuais vínculos entre os responsáveis, via *datamining*, ouvidoria e/ou contato com a rede de controle, de modo a minerar riscos e potencializar a realização de trabalhos em cooperação;
- Identificar, analisar e priorizar objetos de controle a partir de informações provenientes de delações premiadas tornadas públicas ou compartilhadas pela justiça, bem como processos judiciais disponíveis; e
- Auditar a gestão da ética e/ou da transparência, aplicando testes substantivos nos riscos então identificados.

---

## DIRETRIZ II - QUALIDADE E EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

---

### *LINHAS DE AÇÃO PRIORITÁRIAS*

- Auditar o ambiente e os mecanismos de controle interno e o sistema de gestão de risco da Administração Pública, aplicando testes substantivos nos riscos então identificados;
- Auditar a transparência e a confiabilidade das informações financeiras e de desempenho da Administração Pública Federal;
- Auditar a eficiência de instituições públicas com base em indicadores, *benchmarking* e outras técnicas;
- Auditar a gestão em prestações de contas anuais da Administração Pública Federal com base em indicadores de eficiência;
- Auditar de modo sistêmico a eficiência das ações desenvolvidas pela Administração Pública Federal;
- Auditar a relação custo benefício em projeto, ações e intervenções governamentais;
- Auditar a fragmentação, sobreposição e duplicidade em instituições públicas;
- Auditar a regularidade e a qualidade dos gastos, bem como a entrega de bens e serviços públicos providos diretamente pelo Estado ou por ele regulados, com foco em políticas públicas de infraestrutura;
- Auditar a capacidade de coordenação, supervisão e controle de entes reguladores e/ou de órgãos transferidores de recursos descentralizados;
- Auditar aspectos de transparência, conformidade e controle social da intervenção governamental com foco em obras inacabadas;
- Auditar a eficiência de planos e orçamentos públicos; e
- Auditar a atuação governamental no que tange à responsabilidade fiscal e à estabilidade macroeconômica e do sistema financeiro nacional.

---

## DIRETRIZ III - RESULTADOS DE POLÍTICAS E PROGRAMAS PÚBLICOS

---

### *LINHAS DE AÇÃO PRIORITÁRIAS*

- Auditar a fragmentação, sobreposição e duplicidade de políticas e programas públicos;
- Auditar a governança de Centro de Governo, políticas e programas públicos;
- Auditar a formulação, sustentabilidade e implementação de políticas e programas públicos;
- Auditar o resultado de políticas e programas públicos; e
- Combater a fraude, a corrupção e o desvio de recursos em políticas e programas públicos.

## ANEXO II

# METODOLOGIA DO PLANO DE CONTROLE EXTERNO

### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Um dos maiores desafios para o planejamento das ações das entidades de fiscalização superior refere-se a alocar recursos limitados dentre tantas possibilidades de atuação do controle externo, de maneira mais efetiva e que resulte em maiores benefícios para a sociedade. A magnitude do universo a controlar impõe o uso de critérios para a escolha racional do que deve ser controlado.

Essa escolha é a primeira etapa do ciclo de auditoria. Selecionar bem significa escolher aqueles objetos da administração pública que, submetidos a ações de controle apropriadamente desenhadas, podem oferecer maior benefício para a coletividade e o aperfeiçoamento da administração pública, em comparação com escolhas alternativas.

Segundo as Normas de Auditoria do TCU, item 65, o planejamento geral das auditorias deve documentar e justificar as seleções realizadas e estar embasado em modelos que envolvam métodos de seleção e hierarquização fundamentados em critérios de relevância, materialidade, risco e oportunidade (TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2011b). A aplicação de tais critérios aos objetos presentes no universo de controle deve conduzir, via de regra, à priorização de objetos que envolvam maior quantidade de recursos financeiros, atendam a objetivos mais relevantes para a sociedade e/ou estejam sujeitos a riscos mais elevados, bem como cujo controle seja considerado oportuno em face da viabilidade e benefícios de realizar a ação de controle em determinado momento.

Selecionar bem requer dispor de informações suficientes sobre o universo e os objetos de controle, de modo a tornar viável a aplicação dos critérios definidos para a seleção.

Quanto mais abrangentes, completas e fidedignas forem as informações sobre o universo de controle e os objetos que nele atuam, sobre os recursos orçamentários e financeiros aplicados, desempenho, vulnerabilidade e falhas detectadas nos objetos, maiores serão as chances de que as unidades técnicas consigam selecionar adequadamente as ações de controle e os objetos a controlar. Isso requer conhecimento e experiência dos auditores envolvidos no processo.

Como preconiza a ISSAI 300/36, os auditores devem, quando apropriado, contribuir com esse processo em suas respectivas áreas de especialização, compartilhando conhecimentos adquiridos em ações de controle anteriores e aplicando julgamento profissional em complementação a técnicas formais de análise de riscos e avaliação de problemas. Técnicas formais, como análise de riscos, podem contribuir para o processo de seleção de ações de controle, mas essas iniciativas devem ser complementadas pelo julgamento profissional dos auditores, de forma a evitar avaliações parciais.

Estudo comparado de práticas das entidades de fiscalização superior mostrou que o surgimento das propostas de fiscalização e a formulação dos planos de fiscalizações decorrem, ao mesmo tempo, de um processo de “baixo-para-cima” e de “cima-para-baixo”. Em todas as EFS analisadas, muitas ideias importantes continuam a surgir dos próprios auditores ao mesmo tempo em que as EFS vêm procurando fortalecer o grau de coerência ou de pensamento estratégico geral para direcionar a escolha dos tópicos prioritários (POLLITT, 2008).

Assim, o método de seleção de objetos e ações de controle utilizado para subsidiar a elaboração da minuta de Plano de Controle, descrito a seguir, está em sintonia com as boas práticas internacionais e com os normativos do Tribunal, bem como procura conciliar as diretrizes estratégicas do TCU, os métodos formais de avaliação e a experiência e visão dos auditores.

## 2. PREMISSAS OBSERVADAS NA DEFINIÇÃO DO MODELO

O processo de seleção de objetos e ações de controle observou e deve observar, em rodadas futuras, as seguintes premissas:

- a. estimular as unidades técnicas a conhecer mais profundamente seu universo de controle;
- b. possibilitar a identificação de objetos de controle de maior risco, relevância e materialidade, sobre os quais a atuação do TCU poderia agregar maior valor à administração pública e à sociedade (relação custo x benefício do controle externo);
- c. contribuir para a definição de linhas de ação que comporão o Plano de Controle Externo e forneça insumos relevantes para o planejamento das unidades;
- d. possibilitar a identificação da estratégia operacional que melhor se adeque a cada objeto priorizado, considerando as limitações institucionais;
- e. estimular a participação dos servidores;
- f. ser de fácil compreensão e aplicação por todas as unidades;
- g. permitir responder à pergunta: o que controlar e por que controlar?;
- h. proporcionar uma atuação metodologicamente mais uniforme do TCU em todo o território nacional, observadas as particularidades de suas unidades técnicas;
- i. observar normas nacionais e internacionais relacionadas ao objeto do trabalho;
- j. fortalecer a cultura de auditoria; e
- k. ser visto como processo de trabalho que agrega valor à atuação do Tribunal.

### 3. PROCESSO DE SELEÇÃO DE OBJETOS E AÇÕES DE CONTROLE

Assim, chegou-se ao modelo de seleção de objetos e ações de controle aplicado, após discussão e validação, entre agosto de 2016 e março de 2017, para elaboração dos planos de Controle Externo e Diretor da Segecex referentes ao período de abril de 2017 a março de 2019.

- a. O processo em questão é composto de quatro fases:
- b. Conhecimento do universo de controle;
- c. Seleção de situações-problema;
- d. Seleção de objetos de controle; e
- e. Proposição de linhas de ação e ações de controle.

**Figura 3:** Modelo de Seleção de Linhas de Ação e Ações de Controle



#### 3.1 Conhecimento do Universo de Controle

A primeira fase, de conhecimento do universo de controle, é contínua ao longo do tempo e tem como objetivo principal conhecer onde e como a administração pública atua, bem como organizar o conhecimento que o Tribunal possui sobre seus objetos de controle. Ela constitui passo fundamental no objetivo principal do processo de seleção de linhas de ação e ações de controle, que é “conhecer para controlar”.

Como mencionado, o conhecimento do universo de controle é etapa preparatória e ao mesmo tempo atividade cíclica e continuada para que o processo de seleção possa ocorrer. As informações reunidas devem propiciar aos profissionais envolvidos uma boa visão sobre que partes do universo de controle devem ser exploradas nas fases subsequentes. Para isso, devem trazer informações relevantes sobre condições econômicas, sociais e ambientais, assim como sobre aspectos estruturais e de funcionamento da administração pública a elas relacionados.

**Figura 4:** Etapas da fase de conhecimento do universo de controle



A organização do universo de controle deve ser realizada pelas unidades técnicas de acordo com a forma de atuação e com a área de competência de cada uma, sem prejuízo do conhecimento obtido e disponibilizado por todos os auditores para contribuir com a seleção de objetos e ações de controle. Assim, por exemplo, a Secretaria de Controle Externo da Saúde organizará e disponibilizará informações sobre a situação do país na área da Saúde, por meio da função de governo saúde e suas respectivas subfunções.

Unidades técnicas que tratam de temas transversais poderão organizar o conhecimento de seu universo de controle seguindo lógica distinta de função e subfunção de governo. Já unidades técnicas sediadas nos estados poderão estruturar o conhecimento sobre seu universo de controle de modo a retratar quais questões nas diversas funções, subfunções ou temas transversais sob sua responsabilidade de controlar estão presentes na região em que atuam.

Como forma de evitar a coleta de dados e informações pormenorizados do conjunto do universo e dos objetos de controle de cada unidade técnica, preconiza-se a coleta dos dados considerados mais relevantes para o planejamento das ações de controle. Nesse sentido, os sistemas de dados e informações do TCU podem contribuir nessa etapa, armazenando e atualizando continuamente informações relevantes trazidas por indicadores econômicos, sociais e ambientais das várias áreas em que a União atua ou deveria atuar.

De modo complementar, recomenda-se que as unidades técnicas colem, entre outros de que disponham, dados sobre: indicadores sociais, econômicos e ambientais; indicadores e metas do PPA; indicadores utilizados para medição do alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS); recursos alocados em funções de governo, subfunções etc.; índices de relevância, materialidade, oportunidade e risco produzidos no processo de seleção de unidades jurisdicionadas para prestação de contas; índices apurados pelo TCU sobre governança e gestão; e índices de cumprimento de determinações e implementação de recomendações do Tribunal, entre outros.

Reunir conjunto expressivo de dados e informações enriquece e permite o conhecimento do universo de controle, tornando possível selecionar melhor as ações de controle a serem realizadas pelo Tribunal.

Qualquer que seja a perspectiva que se decida utilizar para enxergar o universo de controle, deve-se sempre estar atento às limitações inerentes aos dados e às informações utilizados.

Para apoiar o processo em questão, a Adgecex disponibiliza o Sistema Conhecer, que tem como objetivo permitir a organização dos dados e informações sobre o universo de controle do Tribunal, bem como a construção de itens de conhecimento e situações-problema.

Com base nos dados e nas informações obtidas no passo anterior, os auditores devem realizar análises do universo de controle. Essa análise deve ser direcionada para a compreensão da natureza dos indicadores coletados, do significado dos valores mensurados e do que representam na realidade.

Durante o processo de análise, os auditores deverão identificar situações econômico-sociais ou ambientais que apontem problemas ou oportunidades de melhoria na atuação do governo federal. Deverão também procurar identificar situações atípicas, valores discrepantes, assim como indícios de problemas, irregularidades e lacunas de desempenho, os quais poderão subsidiar o desenvolvimento da etapa seguinte, de identificação e seleção de situações-problema.

A Segecex e as Coordenações-Gerais podem indicar temas prioritários para orientar o planejamento do controle externo. Podem ser temas ligados a funções de governo, recortes territoriais, assuntos transversais (aquisições, pessoal, TI, obras etc.) ou outros. Durante a análise de dados e informações, os auditores devem verificar quais indicadores econômicos, sociais e ambientais ou objetos de controle guardam relação com esses temas, que devem receber maior atenção por parte das unidades durante todo o processo de seleção.

### **3.2 Seleção de situações-problema**

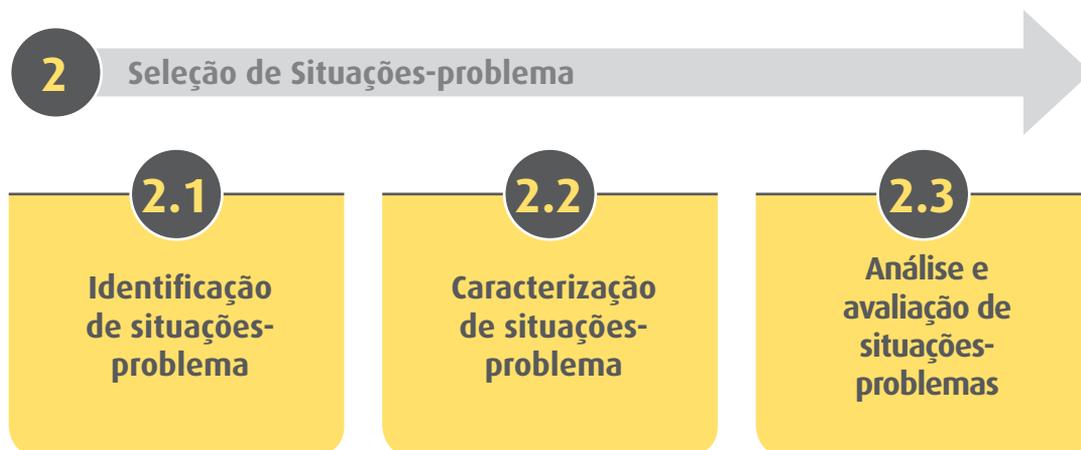
A partir do conhecimento que o Tribunal possui de seu universo de controle, e em conjunto com outros órgãos da rede de controle, especialistas externos e com a sociedade, identificou-se, nas diversas áreas de atuação do Estado, situações-problema que afetam a sociedade. Após sua identificação, e cientes de que os órgãos de controle possuem recursos limitados, foi preciso priorizar as situações-problema com maior impacto econômico e social, considerando a tendência de agravamento do problema ou sua probabilidade de ocorrência.

Nessa etapa, foram identificadas 714 situações-problema distribuídas em 28 funções de governo e dezesseis temas transversais, das quais 225 foram priorizadas para atuação das unidades técnicas da Segecex durante o período de vigência deste Plano de Controle Externo.

Uma situação-problema pode estar localizada no seio da sociedade (violência urbana; desmatamento; baixa competitividade da indústria e outras) ou na própria estrutura do Estado (serviços de saúde de baixa qualidade; superfaturamento em obras públicas; fraudes em compras governamentais; seleção ineficaz de novos servidores; falta de capacidade para mensurar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável aprovados pela Organização das Nações Unidas etc.).

As situações-problema caracterizam-se, também, pela presença de riscos relevantes que podem afetar objetivos da administração pública, com reflexos significativos para a coletividade. Nesse sentido, podem ser considerados, também, riscos de problemas que ainda não se materializaram, mas que representam uma oportunidade fundamental para a atuação governamental.

**Figura 5:** Etapas da fase de seleção de situações-problema



As informações colhidas na etapa anterior foram avaliadas com o propósito de identificar situações-problema de impacto considerável para a população ou para a governança e gestão do Estado.

O processo de identificação de situações-problema foi conduzido com a participação de significativa amostra de servidores. Ao todo, mas de 500 servidores interagiram com o processo.

Tão logo identificadas, as situações-problema foram caracterizadas com base em fontes confiáveis de informação. Após a descrição das situações-problema, a área do Tribunal considerada gestora do assunto realizou revisão para verificação de consistência e existência de possíveis redundâncias. Nessa análise, verificou-se a adequada caracterização e relevância das situações-problema, bem como se possuíam os atributos necessários. Por meio dessa análise, foi possível avaliar a necessidade de se sanar lacunas de informação, caracterizar melhor a situação-problema ou propor o seu descarte ou consolidação com outras situações-problema identificadas.

Assegurada a consistência das descrições e a caracterização das situações-problema, passou-se à etapa de discussão e avaliação, o que pôde ser feito por meio de painéis de referência ou outros

instrumentos de discussão e avaliação. Essas discussões contaram com a participação de auditores com experiência nos temas analisados, da própria secretaria ou de todo o tribunal.

De modo complementar, especialistas externos também foram convidados a participar do processo, em que se busca ampliar a diversidade de pontos de vista qualificados sobre as situações avaliadas.

Por fim, foi preciso avaliar e priorizar as situações-problema, o que consistiu em se definir quais deveriam ser utilizadas pelo tribunal para a realização de trabalhos durante o período para o qual o planejamento se destina.

Para realizar a avaliação, foram identificados auditores que possuíam experiência no tema das situações-problema identificadas, mesmo que não estivessem lotados na unidade técnica que executou a seleção.

No método utilizado, essa avaliação foi realizada a partir da atribuição de pontos, segundo uma escala estabelecida para impacto social, impacto econômico, probabilidade de ocorrência e tendência.

A solução de TI que suportou todo o processo, designada Sistema Conhecer, esteve preparada para apoiar as unidades técnicas no processo de avaliação. O Sistema apresentou aos participantes a descrição das situações-problema selecionadas, informações reunidas nas etapas e passos anteriores, bem como as escalas de avaliação.

A aplicação dessas escalas foi realizada com base no conhecimento existente no Tribunal e nas informações reunidas durante o desenvolvimento do processo de seleção. Como resultado, as situações-problema puderam ser ranqueadas segundo índice de gravidade (IG) a fim de orientar a tomada de decisão quanto às que foram selecionadas para atuação do TCU no próximo biênio.

A lista final com as situações-problema priorizadas foi debatida durante o XXXIX Encontro Anual de Dirigentes do Tribunal e, posteriormente, aprovada pelos dirigentes das unidades técnicas responsáveis pelo tema ao qual estão vinculadas, Coordenadores-Gerais e Secretário-Geral de Controle Externo.

### **3.3. Seleção de objetos de controle**

Elencadas as situações-problema prioritárias para atuação do tribunal, foi preciso identificar os objetos de controle, em especial órgãos e entidades, que dão causa ao problema e que atuam ou deveriam atuar para sua solução. Identificados os objetos de controle que estão relacionados à situação-problema, fez-se necessário avaliar os riscos associados ao objetivo ou finalidade do objeto de controle relacionados à ocorrência ou solução da situação-problema, bem como seus impactos caso o risco em questão se materialize. Dessa forma, foi possível identificar os objetos de controle de maior risco sobre os quais o TCU deve atuar de modo a equacionar as situações-problema priorizadas.

**Figura 6:** Etapas da fase de seleção de objetos de controle



A identificação de objetos de controle foi feita tomando-se uma situação-problema por vez. Primeiramente, identificou-se todos os possíveis objetos de controle que têm relação com a resolução da situação-problema.

Na sequência, foi preciso avaliar os objetos de controle. A avaliação dos objetos de controle busca distinguir os objetos que estão associados a maiores riscos quando se considera a necessidade de solução das situações-problema priorizadas. Para tanto, avaliou-se o risco de o objeto de controle não ser capaz de endereçar a resolução da situação-problema à qual está relacionado.

Risco aqui refere-se à probabilidade de o órgão ou entidade não ser capaz de superar, minimizar, mitigar ou evitar a situação-problema na quantidade, qualidade, custo e/ou tempestividade esperados, bem como o impacto que tal incapacidade gera sobre a ocorrência ou o agravamento da situação-problema.

Concluída a avaliação dos riscos associados a objetos de controle relacionados a cada situação-problema prioritária, foram selecionados os objetos de controle expostos aos riscos mais expressivos.

As situações-problema e os objetos priorizados passaram, então, à etapa seguinte.

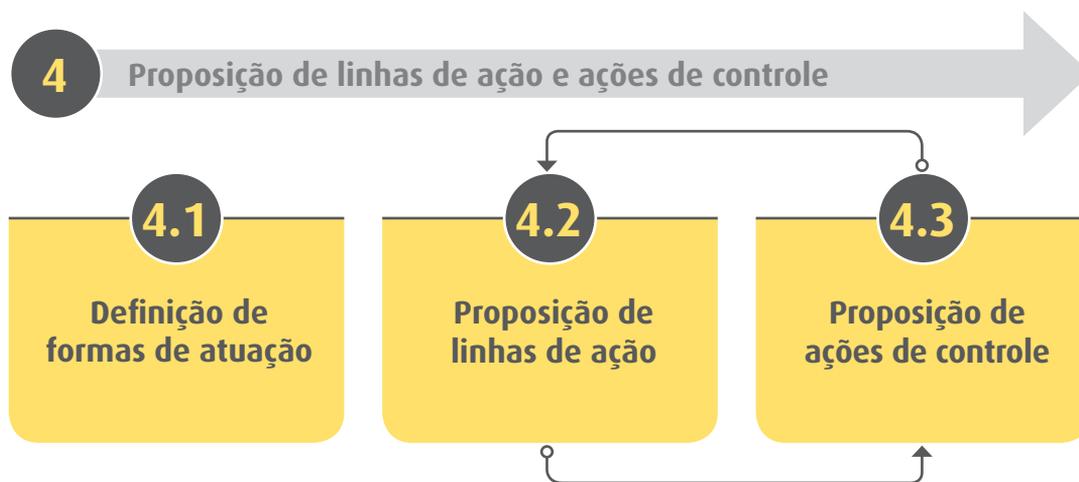
### **3.4. Proposição de forma de atuação (linhas de ação e ações de controle)**

Paralelamente ao trabalho de seleção dos objetos de controle, as Coordenações-Gerais da Segecex, em conjunto com os dirigentes das unidades técnicas, propuseram as linhas de ação consideradas as mais adequadas para, dentro de cada uma das diretrizes definidas, direcionar as ações de controle prioritárias da Segecex.

Cabe destacar que a proposta de linhas de ação, assim como as situações-problema, foram debatidas durante o XXXIX Encontro Anual de Dirigentes do Tribunal e, posteriormente, aprovadas pelos Coordenadores-Gerais e Secretário-Geral de Controle Externo.

Identificadas as situações-problema de maior impacto social e econômico, bem como os objetos de controle de maior risco relacionados a elas e suas respectivas linhas de ação, é momento de definir a melhor forma de atuação a ser adotada pelo tribunal nos próximos dois exercícios. A forma de atuação pode envolver ação de controle (auditoria, contas, levantamento, produção de conhecimento, FISC, FOC etc.) ou de apoio (capacitação, sistema, método, norma, parcerias externas etc.) alinhadas aos objetivos estratégicos do Plano Estratégico do Tribunal.

**Figura 7:** Etapas da fase de proposição de linhas de ação e ações de controle



Cabe destacar que a etapa de proposição de ações de controle, embora iniciada concomitantemente ao processo de elaboração do Plano de Controle Externo, será concluída apenas durante o mês de abril de 2017.

As ações de controle a serem listadas deverão ser avaliadas, em especial, quanto à satisfação do critério de oportunidade. Na avaliação da oportunidade, deve-se considerar os seguintes aspectos:

- se a ação de controle poderá trazer benefícios significativos à sociedade e à administração pública (resultados transformadores);
- se a ação de controle agregará novos conhecimentos e perspectivas para o controle externo, como nos casos em que o objeto de controle ainda não tenha sido suficientemente coberto por outras ações de controle;
- se há disponibilidade e se poderão ser obtidos dados, informações e acesso a sistemas necessários à ação de controle;
- se haverá, durante o período programado, auditores disponíveis e com as competências necessárias para realizar a ação de controle;
- se a relação custo-benefício da ação de controle é favorável.

Definida a lista inicial de ações a serem propostas, as unidades técnicas especializadas em determinado tema deverão priorizar as proposições de âmbito nacional e regional que possam contar com a participação de outras unidades, como os relatórios sistêmicos e as fiscalizações de orientação centralizada (FOCs). Essas propostas devem ser submetidas à apreciação das Coordenações-Gerais. Tão logo validadas, devem ser divulgadas às demais unidades técnicas, de forma que tenham a oportunidade de definir sua participação, reservando, assim, parte de sua força de trabalho para essas atividades.

Após confirmarem participação nas ações de âmbito nacional e regional, as unidades técnicas deverão apresentar as propostas de ação de controle de âmbito local, considerando a estratégia de atuação definida e a capacidade operacional disponível.

De forma concomitante, as unidades técnicas devem identificar ações de apoio necessárias à execução das ações de controle. As ações de apoio podem envolver necessidades de capacitação, de desenvolvimento de sistema, de parcerias externas, de desenvolvimento de metodologia, de elaboração de normativo, entre outras. Dependendo de sua natureza, essas ações deverão ser incluídas nos planos operacionais das unidades ou merecer a elaboração de propostas para serem incluídas no Plano de Diretrizes, no Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) e no Plano Diretor de Desenvolvimento de Competências (PDDC).

Na sequência, cada unidade técnica elaborará sua proposta de Plano Operacional a ser avaliada pelas Coordenações-Gerais e submetida à Segecex para avaliação e aprovação.

Por fim, cabe destacar que a minuta de Plano de Controle resultante deste processo foi levada ao conhecimento dos relatores das listas de unidades jurisdicionadas e das contas do governo, para avaliação, nos termos do parágrafo único do art. 188-A do RI/TCU. As indicações e aprimoramentos apontados foram consolidados e incorporados à proposta ora apresentada.

## ANEXO III

### DISTRIBUIÇÃO DAS METAS INTEGRANTES DO RESULTADO INSTITUCIONAL

			1º período avaliativo (abr/2017 a set/2017)		2º período avaliativo (out/2017 a mar/2018)	
Nome do Indicador	Responsável pela medição	Peso	Meta	Superável?	Meta	Superável?
1. Índice de apreciação conclusiva de trabalhos relevantes instruídos	Seplan	30%	80%	Sim	60%	Sim
2. Índice de apreciação conclusiva de processos instruídos	Seplan	20%	80%	Sim	70%	Sim
3. Índice de apreciação conclusiva de processos autuados até 2014 instruídos	Seplan	15%	55%	Sim	50%	Sim
4. Índice de apreciação conclusiva de atos de pessoal instruídos	Sefip	15%	90%	Sim	90%	Sim
5. Índice de processos em grau de recurso com até 90 dias em gabinetes de ministro	Seplan	10%	55%	Sim	50%	Sim
6. Índice de apreciação conclusiva de processos de contas anuais autuados em 2016 instruídos	Seplan	10%	80%	Sim	80%	Sim
		100%				

Nome do Indicador	Descrição	Fórmula de cálculo
1. Índice de apreciação conclusiva de trabalhos relevantes instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos relevantes instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo, conforme lista disponibilizada no Sistema Planejar.	$100 \times (\sum \text{processos relevantes apreciados conclusivamente} \div \sum \text{processos relevantes instruídos no mérito até 90 dias do final do período avaliativo, conforme lista disponibilizada no Sistema Planejar}).$
2. Índice de apreciação conclusiva de processos instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo.	$100 \times (\sum \text{processos que tiveram primeira apreciação conclusiva, conforme tabela 3 desta portaria} \div (\sum \text{processos instruídos no mérito até 90 dias antes do término do período avaliativo pendentes de primeira apreciação conclusiva} - \sum \text{processos sobrestados ou com recurso interposto})).$
3. Índice de apreciação conclusiva de processos autuados até 2014 instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos autuados até 2014 instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo.	$100 \times (\sum \text{processos autuados até 2014 que tiveram primeira apreciação conclusiva, conforme tabela 3 desta portaria} \div (\sum \text{processos autuados até 2014 instruídos no mérito até 90 dias antes do término do período avaliativo pendentes de primeira apreciação conclusiva} - \sum \text{processos sobrestados ou com recurso interposto})).$
4. Índice de apreciação conclusiva de atos de pessoal instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de atos de pessoal instruídos no mérito até 60 dias do término do período avaliativo.	$100 \times (\sum \text{atos de pessoal apreciados conclusivamente} \div (\sum \text{atos de pessoal instruídos no mérito até 60 dias antes do término do período avaliativo pendentes de apreciação conclusiva} - \sum \text{atos de pessoal sobrestados ou com recurso interposto})).$
5. Índice de processos em grau de recurso com até 90 dias em gabinetes de ministro	Percentual de processos em grau de recurso cuja responsabilidade por agir, há 90 dias ou menos, seja dos gabinetes de ministro ao final do período avaliativo.	$100 \times \sum (\text{processos em grau de recurso cuja responsabilidade por agir, há 90 dias ou menos, seja dos gabinetes de ministro ao final do período avaliativo}) \div \sum (\text{processos em grau de recurso cuja responsabilidade por agir seja dos gabinetes de ministro ao final do período avaliativo}).$
6. Índice de apreciação conclusiva de processos de contas anuais autuados em 2016 instruídos	Percentual de apreciação conclusiva de processos de contas anuais autuados em 2016 e instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo.	$100 \times (\sum \text{processos de contas anuais autuados em 2016, com primeira apreciação conclusiva} \div \sum \text{processos de contas anuais autuados em 2016 instruídos no mérito até 90 dias do término do período avaliativo, pendentes de primeira apreciação conclusiva}).$

**Responsabilidade pelo Conteúdo**

Secretaria-Geral da Presidência (Segepres)  
Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan)  
Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex )  
Secretaria-Geral Adjunta de Controle Externo (Adgecex)

**Responsabilidade Editorial**

Secretaria-Geral da Presidência (Segepres)  
Secretaria de Comunicação (Secom)  
Núcleo de Criação e Editoração (NCE)

**Projeto Gráfico, Diagramação e Capa**

Secom - NCE

Ouvidoria do Tribunal de Contas da União  
Fone: 0800 644 1500

Impresso pela Sesap/Segedam

### **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.