

A 3D maze with white walls and a blue path. The path starts at the bottom left and winds through the maze towards the top left. The maze is viewed from an isometric perspective.

2.

HISTÓRICO DO
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-TCU), 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-TCU, 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 futuros que pudessem impactar significativamente a atuação da Casa.

Finalmente, durante o ano de 2014, conforme será apresentado a seguir, ocorreu a revisão do atual Plano Estratégico do TCU, com vista à elaboração do Plano para o período de 2015 a 2021. A formulação ensejou a participação do corpo técnico e gerencial da Casa e definiu o conjunto de objetivos, indicadores e ações necessários ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro do TCU para os próximos seis anos.

A grande participação de colaboradores de diferentes níveis no processo de formulação da estratégia organizacional 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.

O diferencial deste PET foi a definição de um conjunto de indicadores de desempenho planejados e estruturados que garantem efetivo compromisso com resultados. Estes indicadores fazem parte do processo de gestão da estratégia desenvolvido para garantir um monitoramento efetivo da execução do planejamento do TCU.