



8.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO¹

1. As fórmulas de cálculo dos indicadores podem ser consultadas na página do Tribunal de Contas da União (TCU) no seguinte endereço: http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/gestao_corporativa

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.

Os indicadores 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. O uso de indicadores é uma importante ferramenta de gestão, pois permite a transparência na divulgação de resultados, garante o alinhamento dos esforços por meio do estabelecimento de linguagem e objetivos comuns e define critérios objetivos reconhecidos pela instituição.

Os indicadores podem ser classificados em resultado e tendência. Os de resultado estão relacionados diretamente ao alcance do objetivo estratégico. Já os indicadores de tendência relacionam-se com os meios, os esforços da organização para alcançar o objetivo e aparecem, principalmente, associados aos objetivos constantes nas perspectivas de processos internos e de gestão e inovação.

O uso de indicadores retrata como o TCU pretende verificar se sua estratégia de atuação está sendo bem sucedida e se está fornecendo às partes interessadas os principais resultados esperados.

A seguir são apresentados os objetivos estratégicos do Tribunal de Contas da União e os respectivos indicadores de desempenho.

A. PERSPECTIVA DE RESULTADOS

1. Aprimorar a governança e a gestão em organizações e políticas públicas

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Nesse sentido, a orientação do controle deve ser a melhoria da governança pública em organizações e políticas públicas, com ênfase em centro de governo (estrutura administrativa de instituições centrais que servem ao Executivo).

Assim, ao Tribunal incumbe tornar disponíveis para gestores públicos orientações, determinações, recomendações ou avaliações, visando corrigir falhas, evitar desperdícios, melhorar o desenho e a gestão de programas governamentais e políticas públicas, a gestão e o desempenho de órgãos e entidades, a formulação das políticas públicas, aumentar a qualidade de bens e serviços ofertados, melhorar o desempenho dos controles internos, bem como contribuir para a disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal.

Indicadores de Desempenho

- 1. Índice Geral de Governança** - mede o índice geral de governança consolidado da Administração Pública Federal.
- 2. Índice de implementação de determinações e recomendações** - mede o percentual de implementação das determinações e recomendações monitoradas pelo Tribunal.

- 3. Índice de maturidade dos sistemas de avaliação de programas governamentais (ISA-Gov)** - pesquisa junto aos gestores responsáveis por implementação e gestão de políticas públicas (ocupantes de função DAS 4, 5 e 6) a respeito da percepção da maturidade dos sistemas de avaliação da Administração Pública direta.
- 4. Índice de maturidade da gestão de riscos em entidades públicas** - autoavaliação de entidades da administração federal acerca de práticas e condições relevantes para a maturidade da gestão de riscos em uso por essas organizações.

2. Coibir a má gestão dos recursos públicos

A tolerância da sociedade com o mau uso dos recursos públicos é cada vez menor, exigindo atuação pronta, efetiva e integrada dos órgãos encarregados de zelar e defender o interesse coletivo. A adoção de mecanismos mais efetivos de detecção de fraude e desvio de recursos, aliada à implementação das medidas corretivas cabíveis são pressupostos fundamentais para o sucesso no combate à corrupção.

A busca pela eficiência, eficácia, economicidade e efetividade no gasto governamental é preceito constitucional que deve pautar a atuação do TCU, de forma a evitar a ocorrência de desperdício e dano, bem como resguardar o erário.

Indicador de Desempenho

- 1. Índice de cumprimento de determinações** - mede o percentual de cumprimento das determinações monitoradas pelo Tribunal.

3. Fomentar a Administração Pública transparente

Transparência significa divulgação oportuna de todas as questões relevantes relacionadas à organização, inclusive situação financeira, desempenho, composição e governança. É dever dos órgãos públicos apresentar à sociedade dados e informações sobre sua gestão. Quanto mais bem informada for a sociedade, melhor condição terá para exercer o controle social sobre a atuação de seus representantes.

A transparência e a correta divulgação permitem que a sociedade perceba e valorize os produtos e serviços oferecidos pelas instituições. Dessa forma, o estímulo à transparência da gestão pública deve ser um dos objetivos essenciais do Tribunal de Contas da União, pois a ampliação da divulgação das ações governamentais, além de contribuir para o fortalecimento da democracia, prestigia e desenvolve a cidadania.

Indicador de Desempenho

- 1. Índice de Transparência da Administração Pública Federal (IGG/APF-Transparência)** – mede o Índice de Geral de Governança consolidado da Administração Pública Federal, no substrato referente à Transparência.

B. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

B.1. CONTROLE EXTERNO

4. Intensificar a atuação com base em análise de risco

A sociedade anseia por governos ágeis, fomentadores do desenvolvimento e capazes de atender a sua demanda por serviços públicos efetivos. A complexidade, a abrangência, a diversidade e a amplitude

de jurisdição e dos objetos do controle impõem ao Tribunal atuar de forma seletiva e estabelecer foco de atuação.

Assim, a forma de atuação mais adequada para o TCU contribuir para que esses anseios da sociedade sejam atendidos é a utilização do uso de inteligência de controle para a identificação em larga escala de riscos de inexecução ou execução inadequada de produtos e serviços.

Indicador de Desempenho

1. **Índice de atuação baseada em risco** - mede o percentual de auditorias eletivas que foram baseadas em análise prévia de risco.

5. Realizar diagnósticos sistêmicos em áreas relevantes

A complexidade, a abrangência, a diversidade e a amplitude de jurisdição e dos objetos do controle impõem ao Tribunal atuar de forma seletiva e sistêmica em áreas relevantes. O TCU deve, dessa maneira, buscar realizar seus trabalhos em áreas e temas de maior significância ou que possam produzir maiores benefícios à sociedade.

Essa estratégia de atuação permitirá identificar situações de risco, bem como orientará a adoção de medidas que possibilitem aprimorar os instrumentos de governança, gestão e desempenho da Administração Pública. Constitui esforço de fornecer ao Congresso Nacional, aos gestores públicos e à sociedade, informações de modo estruturado sobre a situação de áreas consideradas prioritárias.

De modo complementar, a realização de diagnósticos sistêmicos em áreas relevantes visa direcionar a atuação do Tribunal para ações que tenham maior possibilidade de contribuir para a efetividade do controle e para a maximização do cumprimento da missão institucional. Em última instância, busca-se a priorização de ações de controle com foco preventivo, sistêmico e que possam avaliar temas relevantes para a sociedade.

Indicadores de Desempenho

1. **Índice de cobertura dos diagnósticos sistêmicos** - mede o percentual de funções de governo e temas transversais a respeito dos quais o TCU tenha realizado diagnósticos sistêmicos de âmbito nacional nos últimos quatro anos.

6. Induzir a disponibilidade e a confiabilidade de informações da Administração Pública

O TCU deve contribuir para a transparência da Administração Pública. 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.

Indicador de Desempenho

1. **Índice de avaliação de disponibilidade e confiabilidade de informações** - mede o percentual de unidades jurisdicionadas que entregam relatório de gestão e que foram avaliadas quanto à disponibilidade e à confiabilidade de informações, por meio de testes substantivos, nos últimos quatro anos.

7. Induzir o aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública

O gerenciamento de riscos é um processo organizacional aplicável ao estabelecimento de estratégias, de modo a identificar eventos potencialmente capazes de afetá-las. Caso o risco identificado não esteja em nível considerado aceitável pela organização, controles internos devem ser implementados para mitigá-lo. Os controles internos devem ser ferramentas de gestão e monitoramento de riscos em relação ao alcance de objetivos institucionais.

Garantir o correto funcionamento dos controles internos da Administração Pública Federal, de modo a minimizar os riscos de não cumprimento de políticas e programas governamentais, é condição essencial para se garantir a eficiência, a eficácia, a economicidade, a transparência e a efetividade da atuação do Estado. Dessa forma, compete ao TCU intensificar ações que promovam a indução do aperfeiçoamento da gestão de riscos e controles internos da Administração Pública.

Indicadores de Desempenho

1. **Índice de avaliação de gestão de riscos e controles internos** - mede o percentual de unidades jurisdicionadas que entregam o relatório de gestão e que foram avaliadas quanto à gestão de riscos e aos controles internos, por meio de testes substantivos, nos últimos quatro anos.

8. Estimular o monitoramento e a avaliação do desempenho pela Administração Pública

Avaliar, direcionar e monitorar constituem as três principais funções da governança pública. Os sistemas de avaliação e monitoramento desenvolvidos para apoiar a implementação e gestão das políticas públicas, geram conhecimento avaliativo e subsidiam os processos decisórios nas organizações. Sistemas avaliativos robustos e bem estruturados são elementos essenciais à governança, na medida em que proporcionam informações relevantes para a tomada de decisões de forma a assegurar o alcance dos objetivos institucionais.

Conseguir uma gestão eficiente e comprometida com os resultados requer, entre outras coisas, o estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis. Desta forma, compete ao TCU contribuir para a melhoria da capacidade de gestão da Administração Pública induzindo a produção e divulgação de objetivos, metas e indicadores de desempenho que subsidiem os processos decisórios nas organizações e que possibilitem o controle social.

Indicador de Desempenho

1. **Índice de avaliação dos indicadores dos programas temáticos do PPA** - mede o percentual de indicadores dos programas temáticos do PPA avaliados

9. Induzir o aperfeiçoamento da gestão das políticas públicas descentralizadas

Opera-se a descentralização quando o governo federal, por meio de seus órgãos e entidades, busca a eficiência na administração de seus programas, transferindo recursos para entidades públicas ou privadas na prestação de serviços de interesse público. O convênio, como instrumento de descentralização de políticas públicas, constitui instrumento hábil que permite maior autonomia e agilidade na prestação de serviços.

Os processos de celebração, execução e prestação de contas de convênios devem ser acompanhados pelos órgãos repassadores e, para tanto, os controles internos devem ser fortalecidos. O TCU tem o importante papel de aperfeiçoar o controle da gestão das políticas públicas, no sentido de orientar os órgãos gestores responsáveis pelos repasses no aperfeiçoamento dos processos e na intensificação da fiscalização de convênios e instrumentos congêneres de forma a possibilitar o monitoramento e a detecção de desvios.

Indicador de Desempenho

1. **Índice de cumprimento das iniciativas ligadas ao objetivo** - mede o percentual de iniciativas concluídas dentre aquelas ligadas a esse objetivo estratégico

10. Condenar efetiva e tempestivamente os responsáveis por irregularidades e desvios

A efetividade das ações de controle exercidas pelo TCU depende do cumprimento de suas decisões. Nesse aspecto, a atuação do Tribunal deve estar orientada para assegurar a aplicação rigorosa das penalidades e sanções devidas, como também para seu efetivo cumprimento. Por isso, é importante inovar na forma de atuar, remover obstáculos de ordem legal ou instrumental e trabalhar conjuntamente com os demais órgãos partícipes do controle, de maneira a evitar que a ação lesiva ao erário fique impune. Também deve-se assegurar que as sanções aplicadas sejam contemporâneas às irregularidades detectadas.

Ainda, o TCU deve responder de forma célere, tempestiva e completa às demandas que lhe são apresentadas. Atuar de forma preventiva e simultânea visando à redução do tempo de apreciação de processos é condição essencial para assegurar a efetividade do controle e melhorar a imagem do Tribunal perante a sociedade e o Congresso Nacional.

Indicadores de Desempenho

1. **Índice de tempestividade no julgamento de TCE** - mede o percentual dos processos de tomada de contas especial apreciados conclusivamente dentro do prazo estabelecido.
2. **Tempo esperado de julgamento** - mede o tempo médio esperado para julgamento de um processo, mantido o fluxo de entrada e saída de processos (*lead time*).
3. **Índice de recolhimento de débitos e multas** - Mede o percentual de recuperação de valor nas esferas administrativas e judiciais.

B.2. RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

11. Intensificar o intercâmbio nacional e internacional para compartilhamento de melhores práticas para o controle

A adoção do intercâmbio nacional e internacional para compartilhamento de melhores práticas já é uma realidade no Tribunal. Atividades de cooperação como auditorias coordenadas, intercâmbio de conhecimentos, revisão por pares, treinamentos e participação em grupos de trabalho regionais e globais, têm sido cada vez mais utilizadas. No entanto, é preciso intensificar a utilização desse instrumento no sentido de fortalecer o papel do TCU como órgão de controle.

A prática de intercâmbio possibilita a obtenção de informações relevantes para o controle, bem como o aprimoramento técnico dos participantes. Ainda, é importante que a atividade de intercâmbio seja estruturada por meio de parcerias e disseminada no âmbito do Tribunal.

Indicadores de Desempenho

1. **Número de iniciativas de cooperação** - mede a quantidade de iniciativas que potencialmente possibilitam o compartilhamento de melhores práticas.

12. Intensificar parcerias com outros órgãos de controle

A atuação conjunta e articulada com órgãos de controle evita a superposição de ações, otimiza a utilização dos recursos e amplia o alcance de resultados. Intensificar parcerias entre órgãos de controle é iniciativa fundamental para melhorar a Administração Pública, conferir maior celeridade e racionalidade ao processo de controle e colaborar na adoção de mecanismos mais efetivos para coibir a má gestão de recursos públicos.

Ampliar a realização de trabalhos coordenados e a troca de informações de inteligência com outros órgãos de controle, bem como a atuação proativa com tribunais de contas estaduais e tribunais de contas municipais, representam iniciativas fundamentais para induzir o aperfeiçoamento e o fortalecimento do sistema de controle no Brasil.

Indicadores de Desempenho

1. **Número de ações de controle em conjunto** - mede a quantidade de ações de controle realizadas em conjunto com outros órgãos de controle.

13. Estreitar o relacionamento com o Congresso Nacional

Estreitar o relacionamento com o Congresso Nacional, por meio do estabelecimento de canais apropriados de diálogo, permite a identificação de demandas e de expectativas, bem como a troca de informações estratégicas para o exercício das atribuições institucionais, fatores indispensáveis para a definição de foco de atuação para o fortalecimento e a efetividade do controle externo.

Indicadores de Desempenho

1. **Número de apresentações de trabalhos relevantes ao Congresso Nacional** - mede o número de apresentações de trabalhos relevantes ao Congresso Nacional.
2. **Índice de proposições ajustadas no Congresso Nacional** - mede o percentual de proposições normativas e legislativas de interesse do TCU tratadas no Congresso Nacional.

14. Aperfeiçoar a comunicação do TCU com as partes interessadas

A legitimidade e a percepção de relevância de uma instituição pública dependem tanto dos resultados alcançados, quanto da divulgação e da utilização desses resultados pelas partes interessadas (sociedade, Congresso Nacional e jurisdicionados). Também depende diretamente da capacidade do órgão em disponibilizar canais de comunicação diretos com os usuários de seus serviços.

O TCU deve contribuir para a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos e, dessa maneira, induzir o exercício do controle social. Para tanto, deve divulgar as informações que produz, em linguagem acessível à sociedade, com qualidade e tempestividade, de forma a possibilitar a participação ativa das partes interessadas no controle da gestão pública.

A transparência e a boa comunicação implicam abertura de dados e divulgação oportuna das questões relevantes relacionadas à organização. Dessa forma, aprimorar os mecanismos de diálogo com as partes interessadas pressupõe o monitoramento e a avaliação da satisfação com serviços e produtos e a implementação de ações de melhoria sempre que necessário.

Indicador de Desempenho

1. **Índice de alcance das publicações nas mídias sociais** - mede o alcance das informações postadas pelo TCU no Facebook (*reach*) e no Twitter (*impressions*) nos últimos 12 meses.
2. **Índice de divulgação de ações de controle** - mede o percentual de trabalhos relevantes publicados nos grandes veículos de comunicação em relação ao total de trabalhos relevantes realizados pelo TCU.

C. PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

15. Aperfeiçoar a gestão do desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional

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, bem como a implementação de mecanismos capazes de incentivar o autoaperfeiçoamento e motivar o desenvolvimento profissional do servidor.

Indicadores de Desempenho

1. **Índice de adequação da gestão do desempenho** – avalia as condições e a qualidade da gestão do desempenho do TCU.
2. **Índice de adequação do reconhecimento** - avalia as condições e a qualidade da gestão do conhecimento do TCU.
3. **Índice de certificação profissional em áreas relevantes** - mede o percentual de auditores certificados em áreas relevantes.

16. Aprimorar a gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento refere-se a processo de negócio que formaliza a gestão dos ativos intelectuais da organização. Trata-se de abordagem colaborativa e integrativa para a criação, captura, organização, acesso e uso de ativos de informação, que incluem bases de dados, documentos, conhecimentos tácitos e experiências pessoais.

Desta forma, definir processos e práticas de gestão do conhecimento, criar ambiente que propicie a colaboração e o registro de conhecimento, incrementar o compartilhamento de informações e promover a geração de novos conhecimentos são iniciativas fundamentais para conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle.

Indicadores de Desempenho

1. **Índice de unidades com práticas de gestão do conhecimento implantadas** - mede o número de unidades que implementaram práticas de gestão do conhecimento.
2. **Número de acessos aos ambientes de gestão do conhecimento** - mede o número de acessos realizados pelos servidores do TCU aos ambientes de gestão do conhecimento.

17. Promover integração e sinergia no Tribunal

Sinergia significa cooperação e trabalho em prol de um fim comum. A sinergia só é conseguida por meio da colaboração de indivíduos com os mesmos valores e objetivos. Integração e sinergia fazem com que a organização apresente diferencial competitivo possibilitando o crescimento individual e coletivo. Entre outras coisas, a sinergia é fator determinante para maximizar a comunicação interna na organização.

Dessa forma promover a integração e a sinergia no TCU corresponde a todas as movimentações internas que procuram garantir maiores convergência e coerência nas ações organizacionais de forma a garantir que o Tribunal cumpra sua missão institucional.

Indicadores de Desempenho

1. **Grau de percepção de integração e sinergia no TCU** - mede o grau de percepção dos servidores em relação à sinergia e à integração no TCU.

18. Promover a melhoria da governança e da gestão da estratégia no TCU

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Gestão estratégica representa o conjunto de decisões que determinam o desempenho da organização no longo prazo. Inclui a formulação de um referencial estratégico, análise dos ambientes interno, externo e de cenários, e a formulação, implementação, avaliação e controle da estratégia.

Promover a melhoria da governança e da gestão da estratégia compreendem aspectos relacionados à transparência e a *accountability*, aperfeiçoamento da estrutura organizacional, processos de trabalho e política de alocação de pessoas, comprometimento da alta administração e dos servidores com o plano estratégico e com o alcance dos objetivos definidos, relacionamento com partes interessadas, ética e conduta.

Indicadores de Desempenho

1. **Índice-Geral de Governança do Tribunal de Contas da União (IGG-TCU)** - mede a aderência do TCU às melhores práticas da governança, com base no Índice-Geral de Governança.

- 2. Índice de capacidade de monitoramento e avaliação** - mede a aderência do TCU à prática de monitorar e avaliar a execução da estratégia, os principais indicadores e o desempenho da organização.

19. Desenvolver capacidade organizacional ampla para trabalhar com recursos tecnológicos

A atividade de controle externo tem como insumo e produto informação e conhecimento, elementos altamente dependentes de tecnologia da informação. O tratamento de dados e informações é condição indispensável para alavancar as atividades de controle.

Dessa forma, desenvolver capacidade organizacional ampla para trabalhar com recursos tecnológicos emergentes e analisar grandes bases de dados é condição imprescindível para ampliar a capacidade de fiscalização e, conseqüentemente, dar resposta às demandas apresentadas ao TCU.

Indicadores de Desempenho

- 1. Índice de capacitação em análise de dados** - avalia o percentual de servidores capacitados para trabalhar em análise de dados internas e externas ao TCU.

20. Aprimorar o uso da TI como instrumento de inovação para o controle

Por meio da inovação, as organizações públicas tornam-se capazes de aumentar a qualidade e a efetividade dos produtos e serviços ofertados aos cidadãos sem, necessariamente, aumentar seu custo. O emprego apropriado dos recursos de TI pode tornar mais ágil e focada a atuação do Tribunal, assim como, ampliar o universo de recursos fiscalizados e a capacidade de resposta às demandas apresentadas.

O uso da tecnologia da informação para desenvolver iniciativas inovadoras é fundamental para o fortalecimento da confiança do cidadão no Controle Externo, bem como assegurar a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade da atuação do TCU.

Indicadores de Desempenho

- 1. Número de iniciativas inovadoras de TI implementadas** - mede o número de iniciativas inovadoras de TI implementadas no TCU.

21. Assegurar suporte de bens e serviços adequado às necessidades do TCU

Operacionalizar e aperfeiçoar a gestão de recursos materiais, orçamentários, financeiros e patrimoniais é fator fundamental para viabilizar condições laborais e de suporte logístico necessários ao pleno funcionamento do Tribunal.

Indicadores de Desempenho

- 1. Índice de satisfação com bens e serviços** - mede a satisfação dos servidores quanto aos bens disponibilizados e serviços prestados para viabilizar as atividades do TCU.