

PORTARIA-TCU Nº 160, DE 28 DE JUNHO DE 2011

Aprova a atualização do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União para o quinquênio 2011-2015.

O PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, no uso de suas atribuições legais e regimentais, em especial o disposto no art. 28, inciso XIV, do Regimento Interno, e

Considerando a necessidade de se revisar e atualizar o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União, de modo a compatibilizá-lo com as atuais demandas e anseios da sociedade, do Congresso Nacional, de gestores públicos e do Estado;

Considerando a necessidade de se aperfeiçoar continuamente o referencial estratégico, de forma que melhor possa cumprir sua finalidade de articular as ações de curto, médio e longo prazos, com o objetivo de conferir constância aos propósitos institucionais e aumentar a capacidade de resposta do TCU;

Considerando o resultado das reflexões internas, da autoavaliação institucional e das pesquisas de clima e de cenários prospectivos, bem assim das discussões havidas no âmbito do projeto de revisão do plano estratégico do TCU realizado durante o ano de 2010;

Considerando a necessidade de disseminação no Tribunal dos seus valores, iniciativas e objetivos estratégicos, de forma a incentivar o comprometimento de todos os servidores com a cultura de excelência no Tribunal, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (PET) para o quinquênio 2011-2015, na forma estabelecida no Anexo desta Portaria.

Art. 2º O conteúdo do plano a que se refere esta Portaria orientará a elaboração dos planos de diretrizes do TCU e diretores das unidades de sua Secretaria e os projetos e alocação de funções de especialista no âmbito do Tribunal de Contas da União.

Parágrafo único. No cômputo das avaliações de desempenho das unidades da Secretaria do Tribunal deverá ser conferido peso maior para implementação das ações e dos indicadores decorrentes do desdobramento direto do PET 2011-2015.

Art. 3º O plano, as iniciativas dele decorrentes e seus resultados serão monitorados, avaliados e revistos periodicamente, com o fim de identificar e antecipar estratégias e necessidades institucionais.

Parágrafo único. O monitoramento a que se refere este artigo deverá ser feito pela Comissão de Coordenação-Geral, em conjunto com as unidades de apoio estratégico, por convocação da Secretaria-Geral da Presidência, com periodicidade a ser definida por portaria daquela Comissão, ou a qualquer tempo quando se fizer necessário.

Art. 4º A mensuração dos indicadores de desempenho constantes no PET deverá figurar como meta das unidades do Tribunal na revisão do plano de Diretrizes do TCU para 2012 e seus desdobramentos subsequentes.

Parágrafo único. Caso a mensuração dos indicadores dependa de ajuste ou criação de sistema informatizado, o assunto deverá ser submetido à apreciação da CCG, para que seja autorizada a inclusão de tais ações na revisão do Plano Diretor de Tecnologia da Informação para 2012 e nas metas das

Secretarias Adjunta de Soluções e Sistemas Cooperativos e Adjunta de Administração.

Art. 5º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

BENJAMIN ZYMLER

ANEXO DA PORTARIA-TCU Nº 160, DE 28 DE JUNHO DE 2011

SUMÁRIO

1. O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO	2
2. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TCU	3
3. O MODELO ADOTADO PARA FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	5
4. AMBIENTE INTERNO	6
5. AMBIENTE EXTERNO	8
6. CENÁRIO PROSPECTIVO E TEORIA DOS JOGOS	10
6.1. CENÁRIOS PROSPECTIVOS	10
6.2. EVENTOS PESQUISADOS	11
6.3. TEORIA DOS JOGOS	13
7. IDENTIDADE ESTRATÉGICA	14
7.1. NEGÓCIO	14
7.2. MISSÃO	14
7.3. VISÃO	14
7.4. VALORES	15
8. MACROPROCESSOS	16
9. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS	19
10. MAPA ESTRATÉGICO	20
10.1. DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA	22
11. PERSPECTIVAS	23
12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO	24
13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	36
14. MEDIDAS	38

1. O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

O Tribunal de Contas da União, criado em 1890 pelo Decreto nº 966-A, por iniciativa de Rui Barbosa, ministro da Fazenda à época, norteia-se, desde então, pelo princípio da autonomia e pela fiscalização, julgamento e vigilância da coisa pública.

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 privilégio, se por um lado o distingue de forma singular, por outro aumenta a sua responsabilidade e compromisso para com a sociedade.

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, deve ser exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder. Estabelece, também, que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, é exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União, ao qual incumbe uma série de competências exclusivas.

A sociedade, por sua vez, demanda moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. O cidadão vem deixando, gradualmente, de ser sujeito passivo em relação ao Estado e passa a exigir, em níveis progressivos, melhores serviços, respeito à cidadania e mais transparência, honestidade, economicidade e efetividade no uso dos recursos públicos. Neste aspecto, o Tribunal assume papel fundamental na medida em que atua na prevenção, detecção, correção e punição da fraude e do desvio na alocação de recursos federais, bem como contribui para a transparência e melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública.

Diante desse cenário, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias corporativas que assegurem resultados capazes de atender às expectativas do Estado, do Congresso Nacional e da sociedade em relação à atuação e ao papel conferido, ao longo da história, ao Tribunal de Contas da União.

2. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO TCU

O TCU, na busca por resultados mais efetivos para a sociedade, aprimora continuamente a formulação e revisão do seu planejamento estratégico.

A primeira versão do Plano Estratégico do Tribunal (PET) foi apresentada em 1994. Nessas quase duas décadas, esse marco estratégico do TCU sofreu diversas atualizações, em especial quanto à utilização de novas ferramentas de gestão, cujas práticas possibilitaram o desenvolvimento do sistema de planejamento e gestão do Tribunal.

Esse sistema de planejamento e gestão consiste em conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados e o atendimento das expectativas dos cidadãos com ações efetivas de controle externo.

Dessa forma, o TCU tem buscado o alinhamento com as melhores práticas gerenciais desenvolvidas em organizações similares, visando profissionalizar a sua gestão administrativa, melhorando continuamente seus processos e alavancando seus resultados.

Em 1999, com o início da implantação do Gerenciamento por Diretrizes (GPD), a função planejamento no TCU iniciou novo ciclo. Foi elaborado o primeiro plano anual de diretrizes, sob a influência dessa metodologia, e lançada a segunda versão do Plano Estratégico do Tribunal, na qual foram incorporados o negócio e a visão de futuro e revista a missão institucional.

No ano de 2001, como forma de subsidiar a elaboração do plano de diretrizes do Tribunal e a revisão do PET, foi implementado o processo de auto-avaliação institucional. Esse processo corresponde à fase de diagnóstico do ambiente interno da organização, sendo responsável por identificar potencialidades, recursos, capacidades e habilidades favoráveis ao desempenho organizacional, bem como aspectos menos desenvolvidos que necessitem ser aperfeiçoados, sob pena de impactarem negativamente o exercício da missão e o alcance da visão de futuro da organização.

Em 2003, tendo como subsídio, entre outras informações, as boas práticas e oportunidades de melhoria identificadas na auto-avaliação de gestão, foi elaborada nova versão do PET, na qual foram incorporados os indicadores de gestão, as estratégias de atuação do Tribunal e os valores institucionais.

Entre as estratégias traçadas, uma referia-se ao aperfeiçoamento do sistema de planejamento e gestão do TCU. Segundo essa estratégia, “a sobrevivência e o desenvolvimento das organizações dependem da implementação de sistemas de gestão empreendedores, voltados para a obtenção de resultados e para o atendimento das expectativas dos clientes. O aperfeiçoamento do sistema de planejamento e gestão tem como principal função conferir maior racionalidade, efetividade e constância às ações da organização e proporcionar convergência aos esforços despendidos para alcance da visão de futuro e cumprimento da missão institucional”. Tal estratégia, aliada às oportunidades identificadas no processo de auto-avaliação de gestão 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.

Em 2005 foi adotado modelo de planejamento híbrido, conjugando as metodologias do GPD, voltado para o gerenciamento e a aplicação das ações e iniciativas no âmbito operacional, e do *Balanced Scorecard* (BSC), metodologia utilizada para facilitar a construção e comunicação da estratégia do Tribunal e das suas unidades.

Em 2009, o ambiente em que o TCU estava inserido apresentava-se complexo, dinâmico e interativo, sendo necessária a análise profunda e acurada dos fatores ambientais que poderiam afetar o desempenho do Tribunal. Dessa forma, buscou-se a formulação de uma estratégia que fosse efetiva durante um longo período e que não se tornasse obsoleta em curto espaço de tempo. Para lidar com as mudanças que pudessem ocorrer, seria necessária a elaboração de uma estratégia que anteviesse possíveis mudanças de cenários e possibilitasse à organização preparo e capacidade de realinhá-la no menor espaço de tempo possível, sem prejudicar o alcance dos resultados desejados.

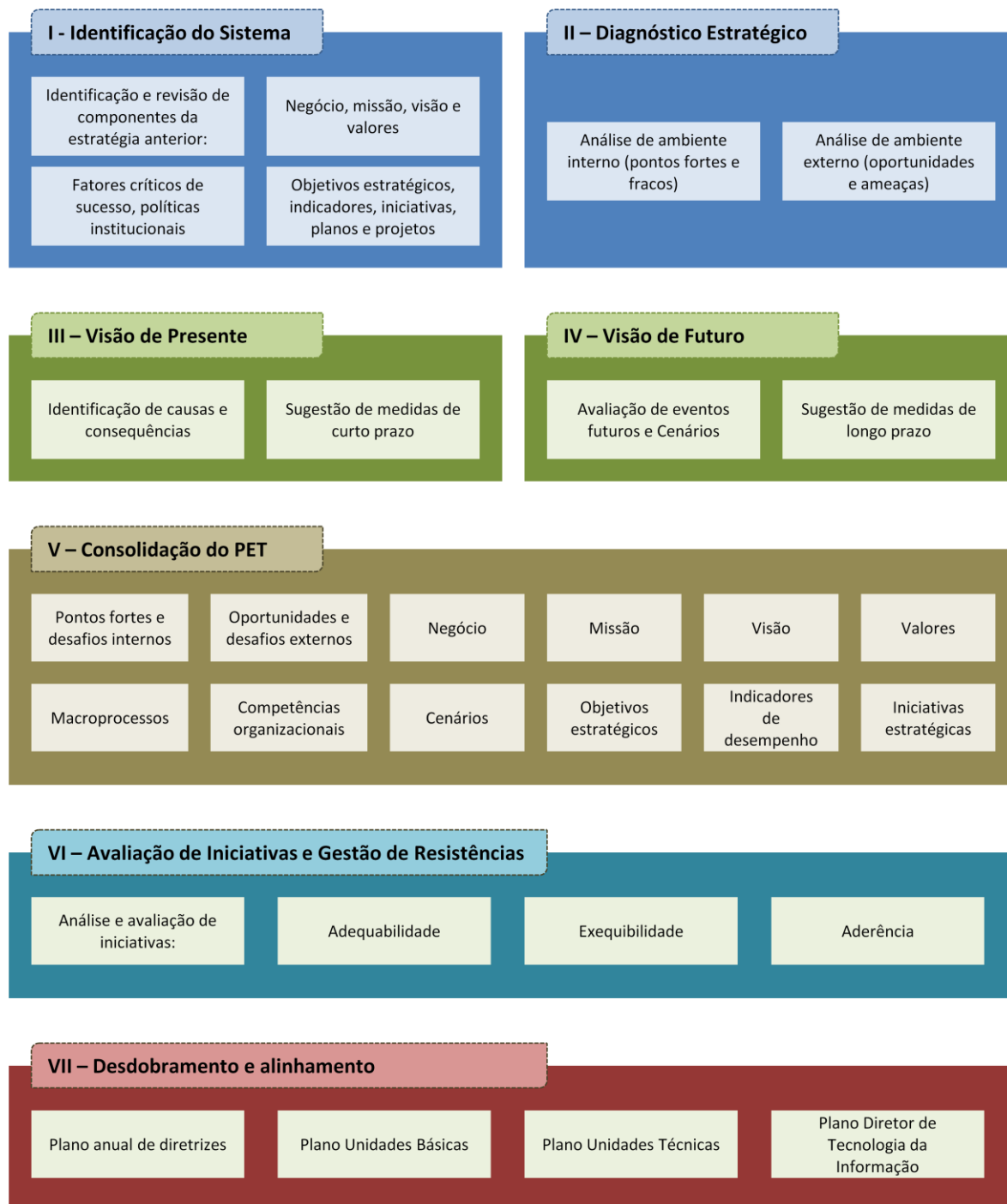
Embora a metodologia de gestão estratégica até então utilizada pelo TCU atendesse de forma satisfatória à maioria das necessidades da instituição, ela apresentava algumas deficiências na “predição” de eventos futuros que, caso ocorressem, poderiam impactar a atuação da instituição. Percebeu-se, naquela 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 formulação e gestão de seu planejamento estratégico mais uma ferramenta: a análise de cenários prospectivos. Essa ferramenta contribuiu para a definição de estratégia com foco no futuro e não apenas em dados passados ou na situação atual.

A metodologia de análise de cenários prospectivos, baseada no método Grumbach, permitiu estudo detalhado da probabilidade de ocorrência de eventos futuros que pudessem impactar significativamente o foco de atuação do Tribunal, contribuindo para um planejamento estratégico maduro e consistente. Também possibilitou a identificação de parceiros estratégicos que auxiliarão o Tribunal no cumprimento de sua missão e no alcance de sua visão de futuro.

3. O MODELO ADOTADO PARA FORMULAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O método de formulação do PET-TCU 2011-2015 desenvolveu-se em sete fases, as quais estão sintetizadas conforme o demonstrativo abaixo.



A seguir são apresentados de forma detalhada os principais produtos do processo de formulação do planejamento estratégico do TCU.

4. AMBIENTE INTERNO

O ponto inicial da formulação de uma estratégia pode ser definido como uma fase de autoconhecimento. A análise do ambiente interno propicia à organização a possibilidade de conhecer melhor sua realidade, bem como permite a identificação de seus maiores talentos e também de seus maiores desafios de aprimoramento, ou seja, determinar seus pontos fortes e seus pontos fracos. Ademais, esse diagnóstico dá à organização condições de aprimorar seus principais processos de trabalho, suas políticas e estruturas para alcançar seus objetivos maiores.

O TCU, para realizar o estudo do ambiente interno, contou como principal aliado e colaborador o seu próprio corpo técnico. A atenção dada às percepções das autoridades, auditores e técnicos da organização foi imprescindível para se ter a real dimensão das necessidades internas de aprimoramento desta Corte para o alcance de sua missão constitucional.

Aspectos relacionados ao Controle Externo, Comunicação, Estrutura Organizacional, Gestão de Pessoas, Parcerias Estratégicas, Planejamento e Gestão, Recursos e Tecnologia da Informação foram os principais temas a que o corpo técnico foi chamado a manifestar sua percepção.

Alguns pontos, em relação aos quais se observou certo grau de preocupação por parte dos colaboradores, ante a possibilidade de geração de impacto nas ações de controle, mereceram destaque e aprofundamento em sua análise.

O grande volume de conhecimento produzido pelo Tribunal, por meio de complexos trabalhos no exercício do controle externo, revelou a urgente necessidade de ampliar investimentos na gestão do conhecimento organizacional, assim como na integração entre os sistemas de suporte à produção de conhecimento.

A disposição institucional em aprimorar os métodos de planejamento, tanto para as ações diretas de controle, quanto para as ações institucionais, traduz a grande preocupação com a efetividade das ações de controle e revela uma elevação no grau de maturidade do Tribunal quanto à realização de ações coordenadas com foco no resultado de sua atuação.

A necessidade de constante capacitação em áreas complexas e de grande relevância na administração pública mostrou ser importante ponto de convergência entre a análise do ambiente interno e do externo. Cientes dos grandes desafios que se apresentam ao país, como o desenvolvimento econômico, as atividades de exploração do petróleo, a realização de eventos esportivos de grande porte e a informatização da administração pública, entre outros, o TCU demonstra no estudo sua preocupação e disposição de manter-se atualizado em todos os assuntos que envolvam temas de sua competência.

A mudança da realidade interna, fruto do esforço de diferentes administrações passadas, que modernizaram o Tribunal, aperfeiçoaram processos de trabalho e reduziram significativamente os

estoques de processos, exige uma mudança de postura, atitude de inovação, para fazer frente a novos desafios.

Destaca-se, também, entre outros aspectos não menos relevantes detectados na análise do ambiente interno, a preocupação dos servidores com a governança corporativa. O estudo revelou a preocupação do Tribunal, por meio do seu corpo técnico, em aprimorar sua própria gestão, ciente do papel de órgão que deve induzir, também por meio do próprio exemplo, a melhoria do desempenho e da transparência da gestão pública.

5. AMBIENTE EXTERNO

Toda instituição, pública ou privada, é influenciada e impactada por fatores externos, presentes no ambiente em que está inserida, sobre os quais possui pouca ou nenhuma influência direta.

A análise minuciosa desses fatores é de vital importância para a definição de uma estratégia, pois deles serão extraídas variáveis que podem apresentar oportunidades e ameaças, que influenciam o alcance dos objetivos institucionais e o cumprimento da missão organizacional.

O ambiente em que o Tribunal de Contas da União está inserido, em virtude da sua missão constitucional de exercer o controle externo da administração pública federal, é extremamente complexo e dinâmico. Temas de grande importância, presentes no contexto nacional, como a participação social no controle, o desenvolvimento econômico do Brasil, a realização de eventos esportivos de grande porte, as atividades de exploração do petróleo e a informatização da administração pública, entre outras, são variáveis importantes que devem ser consideradas na definição da estratégia de atuação do TCU.

O estudo realizado pelo TCU para análise das oportunidades e ameaças no ambiente externo detectou o aumento da exigência por parte da sociedade de que os serviços públicos sejam prestados com lisura, honestidade e qualidade. Nesse tema, percebeu-se também o aumento da participação da mídia no acompanhamento da atuação da Administração Pública e também dos órgãos de controle. Depreende-se desse fato a oportunidade do Tribunal em induzir a Administração Pública a dar maior transparência aos seus atos e dotar a sociedade de informações que possam facilitar a atuação do controle social.

Desse estudo, verificou-se, também, a necessidade de se aprimorar a análise do desempenho da Administração Pública. O constante aumento do PIB¹, com o conseqüente crescimento econômico do Brasil, possibilita que mais investimentos sejam feitos em áreas de grande impacto social. Acompanhar a devida aplicação desses recursos se apresenta como um dos principais papéis do TCU, que não se limita a analisar apenas o atendimento legal das ações públicas, mas também seu real alcance e efetividade.

Um dos fatores analisados no ambiente externo e que tem impacto imediato nas competências do TCU é a realização de eventos esportivos de grande porte, previstos para os anos de 2014 e 2016, mas que desde já mobilizam as administrações públicas federal e estaduais. Não só os investimentos financeiros públicos direcionados para esses eventos, mas também a entrega das obras nos prazos e padrões esperados, que não podem sofrer grandes atrasos, pois isso traria risco para a realização dos eventos, são temas que estão sob a jurisdição do TCU. A relevância desses investimentos para a imagem do país e o sucesso da Copa do Mundo de futebol e das Olimpíadas no

¹ Produto Interno Bruto - soma de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico de um país, independentemente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras

Brasil motivou o Tribunal a estruturar-se internamente para contribuir com os órgãos responsáveis pela consecução dos eventos.

Outra área analisada diz respeito à ampliação das atividades de exploração do petróleo. Essa é mais uma das variáveis detectadas no ambiente externo que traz para o Tribunal a necessidade de preparar tecnicamente seus auditores para a análise de assuntos concernentes ao tema.

Outra variável externa que impacta diretamente na atuação do controle, exercida pela Corte de Contas, é a expansão da informatização da Administração Pública. O aumento dos investimentos em tecnologia, seja para ampliação dos parques tecnológicos, seja para o aumento dos serviços públicos prestados por meio eletrônico, pode exigir do Tribunal a especialização de grande parte do seu corpo técnico em assuntos ligados à tecnologia da informação, o que representa grande investimento em capacitação na área de tecnologia da informação.

Esse ambiente, onde estão presentes outros elementos além dos descritos, se apresenta como extremamente complexo e desafiador, mas propício para a atuação do TCU, inclusive para o fortalecimento da sua imagem.

Todos os fatores levantados na análise do ambiente externo podem ser entendidos como ameaças ou oportunidades para o exercício do controle externo. A estratégia formulada pelo TCU optou em enxergá-las como oportunidades, fortalecendo a postura institucional de investir no aprimoramento de sua atuação, gerando estímulos para o aperfeiçoamento de sua estrutura, de seus processos de trabalho e de seu corpo técnico. Essa visão proativa permite que o Tribunal enfrente, com maior desenvoltura, os desafios que se lhe apresentam no cumprimento da missão institucional de contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública.

6. CENÁRIO PROSPECTIVO E TEORIA DOS JOGOS

6.1. CENÁRIOS PROSPECTIVOS

O ambiente de atuação de um órgão de controle, como descrito anteriormente, é complexo e dinâmico. Diante disso, ser capaz de minimizar as incertezas da ocorrência de fatos que possam comprometer a atuação do controle é fator-chave para o sucesso da atuação do Tribunal de Contas da União. Dessa forma, fez-se oportuna a elaboração de estratégia que pudesse antever possíveis cenários, seus impactos junto ao Tribunal, e possibilitasse à organização estar preparada, no menor espaço de tempo possível, para enfrentar as consequências negativas desses eventos ou para aproveitar as oportunidades que deles decorram.

Para que o TCU pudesse lidar com tal desafio, na formulação da presente estratégia foi agregada às metodologias do BSC² e do GPD³ a técnica de Formulação e Análise de Cenários Prospectivos, cuja implementação permite que a organização planeje suas ações não apenas com base em dados e fatos passados e presentes, mas também em função da probabilidade de ocorrência de eventos futuros.

O uso da metodologia de Cenários Prospectivos iniciou-se com a identificação de temas que poderiam impactar significativamente a atuação do Tribunal. Dessa maneira, foram analisadas as seguintes áreas: Educação; Economia; Governo Eletrônico; Controle Social; Privatização; Meio Ambiente; Corrupção e Legislação de Controle. Após essa identificação, foram relacionados os eventos que poderiam, ou não, ocorrer e que seriam passíveis de impactar diretamente o cenário futuro escolhido para 2022⁴. A partir dos eventos, foram consultados peritos⁵, por meio de pesquisa Delphi⁶, quanto à probabilidade de ocorrência ou não dos eventos relacionados aos temas escolhidos.

Após análise do resultado da pesquisa, foi possível identificar, com base na percepção dos peritos, o cenário futuro de maior probabilidade de ocorrência. Constatou-se, porém, que o cenário mais provável diverge do cenário ideal, o que induz ao Tribunal a atuar para que o cenário mais provável se aproxime do ideal. Caso não seja possível convergir o cenário mais provável para o ideal, o Tribunal deve buscar um cenário-alvo intermediário entre os dois cenários. A seguir são descritos os eventos utilizados para a formulação dos cenários.

² *Balanced Scorecard*

³ Gerenciamento pelas Diretrizes

⁴ Ano em que será comemorado o bicentenário de independência do Brasil

⁵ 768 peritos relacionados aos temas das perguntas responderam a pesquisa

⁶ A probabilidade de ocorrência associada a cada um dos eventos é obtida pelo chamado método Delphi. O método é recomendado quando não se dispõe de dados, ou estes não podem ser projetados para o futuro, em face das expectativas de mudanças nos fatores determinantes das tendências futuras.

6.2. EVENTOS PESQUISADOS

Crescimento do PIB

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Brasil mantenha taxa média de crescimento anual do PIB igual ou superior a 5% ao ano.

Governo eletrônico no Brasil

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Brasil esteja entre os 20 melhores colocados no ranking do índice de “serviços *on-line*” disponibilizados pelo governo.

Alcance de metas para a educação

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o Índice de Desenvolvimento da Educação Brasileira (Ideb) alcance pontuação similar à média dos países membros da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Econômico (OCDE) (5,2 pontos).

Participação da sociedade no controle do gasto público

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o nível de participação social no controle do gasto público tenha sofrido aumento significativo a ponto de que mais de 70% dos cidadãos brasileiros demonstrem interesse em divulgar irregularidades na gestão de recursos públicos aos órgãos de controle competentes.

Crescimento da participação privada na prestação de serviços públicos

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 ocorra crescimento significativo da participação privada na prestação de serviços públicos de infraestrutura.

Redução da carga tributária

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 ocorra uma redução da carga tributária para patamar inferior ao de 30% em relação ao PIB do país.

Planejamento ambiental

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o planejamento ambiental nacional seja balizador determinante para formulação das políticas públicas de infraestrutura e desenvolvimento do país.

Ampliação da terceirização

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 ocorra alteração de normativos que permitam a ampliação da utilização da figura da terceirização na administração pública.

Atratividade do serviço público

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 as carreiras típicas de estado mantenham ou aumentem seu nível de atratividade.

Redução da corrupção no Brasil

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 o nível de corrupção no Brasil diminua a ponto de que o índice de percepção da corrupção alcance valor similar ao de países desenvolvidos.

Manutenção das competências do TCU

Probabilidade de que até 31 de dezembro de 2022 as principais competências do TCU sejam mantidas ou ampliadas.

O método Delphi não deve ser confundido como uma mera pesquisa de opinião. Seu principal propósito é uma convergência de opiniões de especialistas sobre determinado tema. Assim, após o uso desse método, foram definidos os cenários Mais Provável, Ideal e Alvo conforme quadro a seguir.

Evento	Cenário Mais Provável	Cenário Ideal	Cenário Alvo
Crescimento do PIB	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Governo eletrônico no Brasil	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Alcance de metas para a educação	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Participação da sociedade no controle do gasto público	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Crescimento da participação privada na prestação de serviços públicos	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Redução da carga tributária	Não ocorre	Ocorre	Não ocorre
Planejamento ambiental	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Ampliação da terceirização	Não ocorre	Não ocorre	Não ocorre
Atratividade do serviço público	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Redução da corrupção no Brasil	Ocorre	Ocorre	Ocorre
Manutenção das competências do TCU	Ocorre	Ocorre	Ocorre

Identificado o cenário Mais Provável, o Tribunal de Contas da União traçou seu cenário Ideal. É o cenário desejado, aquele que traz os melhores resultados para a instituição. Deve ser selecionado entre um dos cenários gerados no processo de simulação, evitando que seja uma simples utopia.

O cenário Alvo, também chamado de cenário normativo, é um futuro possível de ser construído. A seleção de um cenário como alvo deve ser pragmática, levando-se em consideração o cenário Mais Provável, o cenário Ideal, e a distância entre ambos. O cenário Alvo deverá estar situado entre o Mais Provável e o Ideal, contudo, quanto maior a distância entre o cenário Alvo e o cenário Mais Provável, mais difícil será sua construção.

Como as variáveis utilizadas para gerar os cenários são externas ao TCU, a construção deste cenário Alvo, depende de uma atuação conjunta do Tribunal com outros órgãos da administração pública e com a sociedade.

Após análise interna, o TCU definiu que o cenário Alvo deve ser idêntico ao cenário Mais Provável, o que configura uma estratégia de preservação. Ou seja, a atuação do TCU é no sentido de preservar o cenário Mais Provável, ampliando sua probabilidade de ocorrência.

6.3. TEORIA DOS JOGOS

Como mencionado, o ambiente de atuação de um órgão de controle é complexo e dinâmico. Dele fazem parte diversos “atores” que interagem ou não com o Tribunal para a manutenção ou transformação dos cenários definidos. Esses atores podem ser órgãos públicos, organizações não governamentais, a mídia, governos municipais, estaduais e federal, organizações internacionais, entre outros.

Como nem todos os fatores que compõem o cenário Alvo do Tribunal de Contas da União estão sob sua governabilidade, a metodologia da teoria dos jogos permitiu identificar “aliados” para o alcance de seu cenário Alvo, bem como auxiliou na definição de estratégias conjuntas de atuação e em uma melhor preparação do TCU para eventuais impactos da ocorrência de eventos negativos sob os quais não seja possível interferir.

É preciso ressaltar que o estudo de cenário realizado para a formulação da presente estratégia não garante a certeza da ocorrência ou não dos eventos definidos. Procurou-se apenas elucidar o andamento mais provável de aspectos considerados relevantes para atuação do controle externo.

Traduz-se, assim, a incansável busca de uma organização em lançar mão de todas as técnicas necessárias para alcançar os melhores resultados no cumprimento de sua missão.

7. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

7.1. NEGÓCIO

O negócio representa o ramo de atividades no qual a instituição atua, indicando o foco dos benefícios que ela irá gerar para sua clientela. Em outras palavras, responde à seguinte questão: “o que fazemos?”. Sua definição é feita considerando-se não só o que se faz, mas analisando-se, também, o espaço que a unidade pretende ocupar em relação às demandas ambientais. Para organizações públicas pode ser entendido como “área de competência”.

NEGÓCIO: “Controle externo da administração pública e da gestão dos recursos públicos federais.”

7.2. MISSÃO

A missão representa a razão da existência de uma organização, ou seja, o que a organização faz hoje, por que faz, em benefício de quem e visando produzir qual impacto na sociedade. A declaração de missão deve responder à seguinte questão: “por que ou para que existimos?”. A missão está ligada diretamente aos objetivos institucionais e aos motivos pelos quais a organização foi criada, na medida em que representa a sua razão de ser. Não deve ser confundida com os produtos por ela ofertados.

MISSÃO: “Controlar a Administração Pública para contribuir com seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade.”

7.3. VISÃO

A visão de futuro é a expressão que traduz a situação futura desejada para a instituição. A visão é estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção suprema que a organização busca alcançar. É um plano, uma idéia mental que descreve o que a organização quer realizar objetivamente num prazo determinado. É mutável por natureza e representa algo concreto a ser alcançado. A visão de futuro é aquela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e ameaças, e direciona os esforços, inspirando e transformando produtivamente um propósito em ação, em fato concreto. A busca sistemática da realização desse sonho é o que deve manter a organização viva. É o que a energiza e inspira. A visão impulsiona a organização, enquanto a missão indica o rumo a ser seguido.

VISÃO: “Ser reconhecido como instituição de excelência no controle e no aperfeiçoamento da Administração Pública”.

7.4. VALORES

Os valores organizacionais representam os princípios que devem nortear as ações e a conduta de colaboradores, gerentes e autoridades ligadas a uma instituição pública. Tais valores, portanto, consubstanciam-se em conjunto de crenças e princípios que orientam e informam as suas atividades. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se lhe apresentam.

Ética

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

Justiça

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

Efetividade

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

Independência

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

Profissionalismo

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

8. MACROPROCESSOS

Os macroprocessos permitem uma visão lógica e estruturada do funcionamento interno da organização. Foram estabelecidos sob a ótica das competências constitucionais e legais e dos resultados esperados segundo as necessidades do Estado, do Congresso Nacional e do cidadão.

Os macroprocessos do TCU têm por propósito permitir melhor domínio do negócio e a busca contínua pela excelência e plena integração dos processos de trabalho. Enfim, explicitam como o Tribunal opera no cumprimento da missão de controlar a Administração Pública e promover seu aperfeiçoamento em benefício da sociedade.

A partir da compreensão e caracterização das atribuições constitucionais e legais e das demandas e necessidades dos clientes, são descritos os produtos e os serviços a serem entregues, bem como os processos que os produzem. Essa abordagem favorece o estabelecimento de indicadores de desempenho e a adoção de melhorias em processos de trabalho e instrumentos de controle, de forma a atender às necessidades dos clientes e a maximizar o desempenho institucional. Os macroprocessos definidos para o Tribunal de Contas da União são:

1. Auxílio ao Congresso Nacional;
2. Promoção da transparência e do controle social;
3. Controle direto;
4. Controle com interveniência de terceiros;
5. Aperfeiçoamento da Administração Pública;
6. Tecnologia da Informação;
7. Planejamento e gestão;
8. Gestão de pessoas;
9. Logística.

Macroprocesso 1 - Auxílio ao Congresso Nacional

Tem por objetivo tornar disponíveis para o Congresso Nacional informações e pareceres produzidos pelo TCU, visando a subsidiar o processo de responsabilização política do governo, a atuação do Legislativo na alocação de recursos públicos e o exercício do controle externo, a elaboração de planos e orçamentos, a avaliação de gestão fiscal e o aperfeiçoamento do arcabouço legal.

Macroprocesso 2 - Promoção da transparência e do controle social

Tem por objetivo tornar disponíveis para a sociedade, imprensa, câmaras municipais, assembleias legislativas e conselhos incumbidos do controle social, informações acerca da gestão

pública, dos resultados e dos benefícios do controle externo e, de forma específica, para denunciante, representantes e solicitantes, informações acerca dos fatos apurados pelo TCU ou as informações solicitadas.

Macroprocesso 3 - Controle direto

Tem por objetivo tornar disponíveis para a administração pública, União, estados, Distrito Federal, municípios, consulentes e gestores de recursos públicos federais, determinações, recomendações, sanções, medidas cautelares, alertas, informações e orientações, visando a prevenir, corrigir, coibir e punir a prática de ilegalidade e o mau uso de recursos públicos, a assegurar a legalidade das desestatizações e dos atos sujeitos a registro, a regular distribuição dos recursos dos fundos constitucionais e o cumprimento dos dispositivos da Lei de Responsabilidade Fiscal e, ainda, a esclarecer dúvidas quanto à aplicação de dispositivos legais e regulamentares.

Macroprocesso 4 - Controle com interveniência de terceiros

Tem por objetivo tornar disponíveis à Advocacia-Geral da União, às procuradorias da administração pública indireta, ao Ministério Público da União, ao Ministério Público Eleitoral, aos ministérios públicos estaduais, à Polícia Federal e aos tribunais de contas estaduais e municipais, informações para que possam defender, determinar, sancionar e julgar atos da administração pública no âmbito das respectivas esferas de atuação.

Macroprocesso 5 - Aperfeiçoamento da administração pública

Tem por objetivo tornar disponíveis para programas de governo, órgãos e entidades da administração pública, determinações, recomendações, avaliações e orientações, visando a contribuir para a excelência da gestão pública e dos serviços públicos prestados ao cidadão, para a melhoria da formatação, da formulação e da gestão dos programas e a qualidade de bens e serviços públicos e para o aperfeiçoamento da formulação de políticas públicas.

Macroprocesso 6 - Tecnologia da Informação

Tem por objetivo identificar necessidades e oportunidades para o uso da tecnologia da informação em suporte ao negócio da organização, implementar soluções que atendam às necessidades e oportunidades identificadas e assegurar o uso e funcionamento apropriado das soluções de TI.

Macroprocesso 7 - Planejamento e gestão

Tem por objetivo estabelecer, comunicar e internalizar o referencial estratégico do Tribunal de Contas da União, bem como definir prioridades, responsabilidades e compromissos com os rumos e resultados institucionais. Contempla, também, aspectos relativos à definição e alocação de recursos, ao acompanhamento de resultados, ao monitoramento de indicadores de desempenho e ao controle dos atos administrativos no âmbito do TCU.

Macroprocesso 8 - Gestão de pessoas

Tem por objetivo estimular o desenvolvimento de profissionais competentes, motivados e comprometidos com a efetividade do controle externo e com a melhoria da gestão pública, bem como criar e manter ambiente de trabalho que conduza à excelência no desempenho, à plena participação, ao crescimento profissional e à qualidade de vida. Contempla, também, o aperfeiçoamento das práticas referentes ao sistema de trabalho, assim como a garantia da legalidade dos atos relativos a pessoas.

Macroprocesso 9 - Logística

Tem por objetivo operacionalizar, aperfeiçoar e racionalizar a gestão e o atendimento às necessidades de bens e serviços para o bom funcionamento do Tribunal de Contas da União.

9. COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

São competências singulares e essenciais que distinguem a instituição no seu negócio e ambiente de atuação. A correta identificação, percepção e desenvolvimento dessas competências é condição fundamental para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos e dos resultados desejados. No âmbito do Tribunal, seis são as competências organizacionais identificadas como decisivas e diferenciais para assegurar o cumprimento de sua missão institucional.

1. Orientação Estratégica

Capacidade de interagir sistematicamente com o ambiente e identificar mudanças, riscos, oportunidades, tendências e outros sinais, bem como de definir, priorizar e comunicar estratégias que favoreçam a criação de valor para todas as partes interessadas.

2. Gestão de Relacionamento

Capacidade de dialogar e interagir com agentes internos e externos, como também de influenciá-los, visando à execução das atribuições institucionais e ao fortalecimento da imagem do TCU.

3. Gestão de Pessoas

Capacidade de desenvolver políticas e de gerenciar práticas que permitam conciliar expectativas e necessidades dos servidores com as do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

4. Tecnologia de Controle Externo

Capacidade de captar, desenvolver e aplicar procedimentos e conhecimentos que propiciem efetividade às ações de controle externo.

5. Domínio da Informação

Capacidade de reconhecer, captar, tratar e tornar disponíveis, interna e externamente, informações relevantes para o acompanhamento da gestão pública e o suporte à tomada de decisão.

6. Gestão de Processos de Trabalho

Capacidade de sistematizar e gerenciar processos de trabalho, de modo a obter melhor desempenho do TCU.

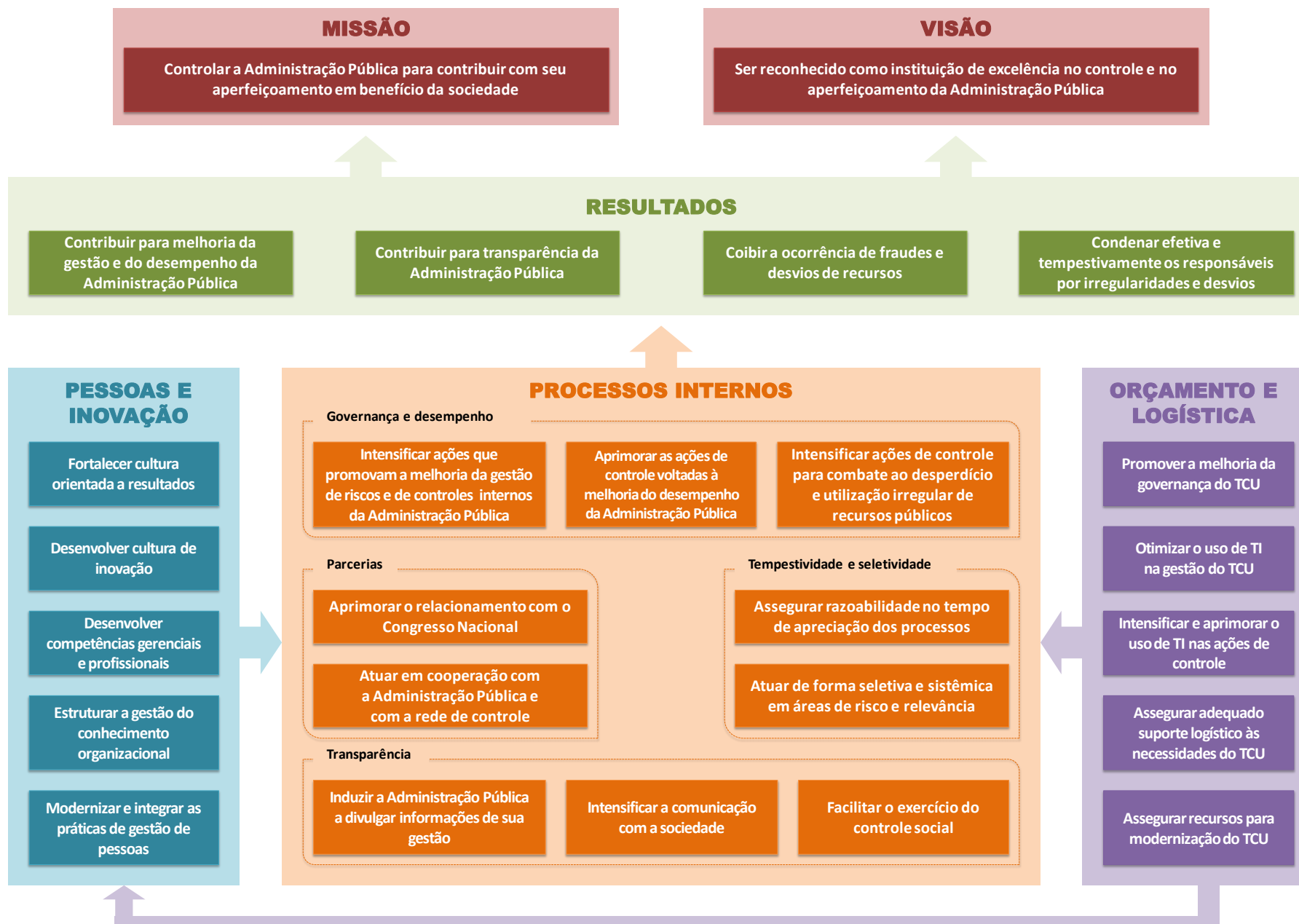
10. MAPA ESTRATÉGICO

Os modelos de gestão de desempenho destinados a implementar a estratégia da organização devem ser capazes de traduzi-la para todos os níveis da instituição, tornando-a capaz de atuar efetiva e conscientemente em prol da realização dos objetivos definidos.

A implementação da estratégia exige que unidades e servidores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico institucional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que retrate a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizem o cumprimento da missão institucional. Para tanto, construiu-se o mapa estratégico, ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da organização.

Aponta, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis. A tradução da estratégia por meio do mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores da organização.

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 de Contas da União 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.



10.1. DESCRIÇÃO DA ESTRATÉGIA

Estratégia pode ser conceituada como o caminho a ser seguido para garantir a sobrevivência e para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podemos caracterizá-la, ainda, como sendo o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro. Assim, podemos afirmar que a visão de futuro cria a imagem de destino e a estratégia define a lógica de concretização dessa visão.

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

Para que o TCU possa cumprir sua missão de contribuir para o aperfeiçoamento da Administração Pública e alcançar sua visão de ser reconhecido como instituição de excelência no controle externo, uma estratégia de atuação foi definida para os próximos 5 anos.

Essa estratégia pretende assegurar recursos logísticos e orçamentários necessários ao adequado funcionamento e modernização da instituição. O uso adequado desses recursos permitirá ao Tribunal promover a melhoria de sua governança e intensificar e aprimorar o uso de Tecnologia da Informação em suas ações de controle, bem como proporcionar a otimização de sua gestão.

Nesse contexto, o TCU deverá investir constantemente no desenvolvimento das competências profissionais e gerenciais de seu corpo técnico de modo a prepará-lo para os desafios presentes e futuros. De modo concomitante, deverão ser feitos investimentos na estruturação da gestão do conhecimento organizacional e na modernização e integração das práticas de gestão de pessoas. Essas iniciativas deverão ter como mote principal o fortalecimento da cultura orientada a resultados e a busca pelo desenvolvimento da cultura de inovação que permitam a constante melhoria e evolução dos processos de trabalho do Tribunal.

Entre os principais processos de trabalho a serem aprimorados estão os relacionados à atuação conjunta e articulada do TCU com o Congresso Nacional e com instituições públicas, de maneira a induzir maior transparência da Administração, assim como intensificar a comunicação com a sociedade, com vistas a facilitar o controle social. De modo complementar, também destacam-se os temas de aprimoramento da tempestividade e da seletividade das ações de controle do Tribunal.

Espera-se que a melhoria desses processos de trabalho seja marco para a geração contínua de resultados concretos à sociedade brasileira. Assim, os resultados a serem alcançados deverão estar relacionados à condenação efetiva e tempestiva dos responsáveis por irregularidades e desvios de recursos, à maior transparência dos gastos e ações governamentais, à redução da ocorrência de fraudes e desvios de recursos e, por fim, à constante melhoria da gestão e dos resultados oferecidos pela Administração Pública à sociedade brasileira.

11. PERSPECTIVAS

O mapa estratégico do TCU está estruturado em quatro perspectivas: Resultados, Processos Internos, Pessoas e Inovação e Orçamento e Logística. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação do Tribunal de Contas da União. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo TCU no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional.

Perspectiva de resultados

Define os resultados que o Tribunal deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional, atender às expectativas do Estado, da sociedade, do Congresso Nacional e dos gestores públicos e alcançar a imagem desejada perante seus clientes.

Perspectiva de processos internos

Retrata os processos internos prioritários nos quais o TCU deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar os resultados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional.

Perspectiva de pessoas e inovação

Identifica ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo do Tribunal. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

Perspectiva de orçamento e logística

Retrata o suporte orçamentário e logístico necessário à inovação e ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem-estar das pessoas.

12. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

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 sua missão e alcance sua visão de futuro. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas da sociedade, do Congresso Nacional e do Estado, 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.

1. Contribuir para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública

As demandas ao Estado por melhores serviços, eficiência e efetividade no uso dos recursos públicos têm sido cada vez mais acentuadas. O cidadão exige transparência, honestidade, moralidade e excelência na gestão pública.

Ao Tribunal incumbe importante papel de contribuir para a melhoria da Administração Pública. Para tanto, deve 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, ao desempenho dos controles internos, bem como contribuir para o aprimoramento da legislação federal e para a disseminação das melhores práticas observadas na Administração Pública Federal.

Indicadores de Desempenho

1. Benefícios da atuação do TCU:
 - a. Benefícios financeiros do controle confirmados;
 - b. Relação custo x benefício das ações de controle;
 - c. Contribuição do TCU para melhoria da gestão e do desempenho da Administração Pública.
2. Índice de cumprimento das deliberações do TCU.
3. Índice de governança corporativa dos órgãos da administração pública federal.

2. Contribuir para a transparência da Administração Pública

Vivemos um momento sem precedentes, em que se tenta transformar o Estado em instrumento eficiente para o exercício e a realização da cidadania, bem como configurar modelo de Administração Pública Gerencial em substituição ao antigo modelo burocrático e criar a consciência de que o objetivo do Estado deve ser sempre o de proporcionar o bem-estar do cidadão, oferecendo-lhe pleno conhecimento e controle sobre os resultados do estado.

Assim, os cidadãos têm o direito de receber todo tipo de informação ou mesmo buscá-la onde quer que se encontre. Da mesma forma, é dever dos órgãos públicos apresentar à sociedade dados e informações sobre sua gestão. Quanto melhor informada for a sociedade, melhor condição terá para exercer o controle social sobre a atuação de seus representantes.

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, prestígio e desenvolve a cidadania.

Indicador de Desempenho

1. Índice de transparência da administração pública.

3. Coibir a ocorrência de fraudes e desvios de recursos

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. O presente objetivo também envolve a adoção de medidas prévias e concomitantes à execução da despesa, de modo a evitar a ocorrência ou a continuidade de dano ao erário.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de fiscalizações em que houve detecção de fraude e/ou desvio de recurso.
2. Índice de confirmação de indícios de irregularidades apontados pela área de inteligência.

4. 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 assegurar que as sanções aplicadas sejam contemporâneas às irregularidades detectadas.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade na atuação do TCU:

- a. Tempo médio de julgamento processos em que houve sanção e/ou condenação em débito;
- b. Tempo médio para trânsito em julgado dos processos em que houve sanção e/ou condenação em débito.

2. Índice de recuperação dos débitos e multas.

5. Intensificar ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e controles da Administração Pública

Os órgãos e entidades da Administração Pública, direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios devem, por força constitucional, implantar, manter, monitorar e revisar controles internos institucionais, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público.

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 as ações que promovam a melhoria da gestão de riscos e dos controles da Administração Pública.

Indicadores de Desempenho

1. Volume de HDF⁷ para avaliação dos controles internos da Administração Pública.
2. Índice de fiscalização de conformidade que avaliam controles internos da Administração Pública.
3. Índice de órgãos/unidades jurisdicionadas com avaliação de controles internos realizada.

6. Aprimorar as ações de controle voltadas à melhoria do desempenho da Administração Pública

As organizações públicas atuam em ambientes cada vez mais complexos e turbulentos, que exigem flexibilidade, respostas rápidas, ajuste de estruturas e de processos de trabalho, de modo a viabilizar melhores serviços e desempenho. É necessário melhorar o controle de resultados dos órgãos públicos, mediante definição de metas institucionais e implantação de estruturas administrativas modernas que favoreçam a obtenção de resultados para a sociedade.

Nesse contexto, deve-se avaliar as principais dimensões do desempenho de uma organização pública, quais sejam: a efetividade, representada pelos impactos gerados pelos produtos

⁷ HDF: homens-dia de fiscalização.

ou serviços; a eficácia, identificada pela quantidade e qualidade dos produtos e serviços entregues ao beneficiário da organização; a eficiência, relação entre os produtos ou serviços gerados e os insumos empregados; a execução, referente à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos; a excelência, representada pela conformidade a critérios e padrões de qualidade definidos; e a economicidade, alinhada ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível, gerindo adequadamente os recursos financeiros e físicos. A partir dessas dimensões busca-se aprimorar o controle do desempenho e dos resultados da administração pública.

Indicador de Desempenho

1. Índice de aderência das ações de controle voltadas à melhoria do desempenho aos padrões aprovados.

7. Intensificar ações de controle para combate ao desperdício de recursos públicos

A atuação proativa, por meio de acompanhamento sistemático da utilização de recursos públicos, deve orientar as ações de controle externo. A busca da eficiência, da eficácia, da economicidade e da efetividade no gasto governamental é preceito constitucional que deve pautar a atuação do TCU, de forma a evitar a ocorrência de desperdício e a resguardar o erário.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de ações de controle visando o combate ao desperdício de recurso público.
2. Volume de HDF⁸ para combate ao desperdício de recursos públicos.

8. Intensificar a comunicação com a sociedade

A legitimidade e a percepção de relevância de uma instituição pública dependem tanto dos resultados alcançados quanto da divulgação e da utilização desses pelo cidadão. Também depende diretamente da capacidade do órgão em disponibilizar canais de comunicação diretos com os usuários de seus serviços. A transparência e a boa comunicação permitem que a sociedade perceba e valorize os produtos e serviços oferecidos pela instituição e sinta-se parte ativa no exercício do controle social sobre os órgãos públicos. Intensificar a comunicação com a sociedade, a imprensa, os órgãos públicos e os conselhos legalmente incumbidos do controle social fortalece o exercício da cidadania e o próprio sistema de controle externo.

Indicadores de Desempenho

1. Aproveitamento de pautas:
 - a. Índice de pautas oferecidas veiculadas;

⁸ HDF: homens-dia de fiscalização.

- b. Índice de pautas oferecidas a canais de grande circulação veiculadas.
2. Quantidade de acessos externos ao portal TCU.
3. Quantidade de canais de veiculação utilizados.

9. Induzir a administração pública a divulgar informações de sua gestão

O TCU deve contribuir para a transparência da atuação de órgãos, entidades e gestores públicos. Para tanto, deve aperfeiçoar e ampliar a sistemática de acompanhamento e de divulgação da utilização dos recursos públicos federais e dos resultados decorrentes. 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.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de unidades jurisdicionadas com informações sobre sua gestão publicadas na internet.
2. Índice de ações de controle que estimulam divulgação da gestão por parte das unidades jurisdicionadas.

10. Facilitar o exercício do controle social

O desafio de induzir o exercício do controle social é complexo. Exige medidas que possibilitem a participação ativa do cidadão no controle da gestão pública, até mesmo quanto aos aspectos relacionados com probidade, moralidade, eficiência, economicidade e publicidade dos atos de gestão. O cidadão, na medida em que possui a exata dimensão do sucesso ou do fracasso da gestão pública e fornece informações sobre o mau uso de recursos públicos, exerce papel importante para o fortalecimento das ações de controle e da cidadania.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no atendimento às manifestações.
2. Tempestividade no atendimento às denúncias recebidas.

11. Assegurar razoabilidade no tempo de apreciação dos processos

A tempestividade na atuação é fundamental para conferir efetividade e relevância às ações de controle externo. A atuação tardia, além de lesiva à imagem institucional, não contribui para a defesa dos interesses do erário, nem para o atendimento às expectativas do cidadão.

O TCU deve responder de forma célere, tempestiva e completa às demandas que lhe são apresentadas. Atuar de forma preventiva e simultânea e agir proativamente, visando à redução do

tempo de apreciação de processos, são condições essenciais para assegurar a efetividade do controle e melhorar a imagem do Tribunal perante a sociedade e o Congresso Nacional.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no julgamento de processos de controle externo.
2. Índice de processos em estoque dentro do prazo definido.

12. Atuar de forma seletiva e sistêmica em áreas de risco e relevância

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. O TCU deve, dessa maneira, buscar realizar seus trabalhos em áreas e temas de maior significância ou que possam produzir maiores benefícios à sociedade. A aplicação dessa premissa visa a 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.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de fiscalizações eletivas realizadas com produção de conhecimento.
2. Índice de atuação em temas de maior significância (TMS).
3. Índice de benefícios gerados em TMS.
4. Índice de recursos fiscalizados em ações de iniciativa própria.
5. Índice de atuação em trabalhos que fornecem visão sistêmica.

13. Aprimorar o relacionamento com o Congresso Nacional

O Congresso Nacional, como titular do controle externo, possui papel importante para o sucesso das ações de controle. Desse modo, estreitar o relacionamento com o Parlamento, por meio do estabelecimento de canais apropriados de diálogo, permite a identificação de demandas e de expectativas, bem como a captação de informações estratégicas para o exercício do controle, fatores indispensáveis para a definição de foco de atuação, para o fortalecimento e a efetividade do controle externo.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no atendimento às solicitações do Congresso Nacional.
2. Satisfação do Congresso Nacional com o TCU.

14. Atuar em cooperação com a Administração Pública e com a rede de controle

A eficácia da atividade de controle não se esgota no âmbito do TCU. O modelo de Estado Brasileiro e o ordenamento jurídico nacional requerem a participação complementar de outras instituições, tais como: Ministério Público, Advocacia-Geral da União, Controladoria-Geral da União, Tribunais de Contas nos estados e municípios, poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além do próprio ente fiscalizado, responsável pela correção de falhas e irregularidades e pela implementação das recomendações de melhoria de gestão. A atuação conjunta e articulada com outros órgãos públicos e entidades integrantes da rede de controle evita a superposição de ações, otimiza a utilização dos recursos e amplia resultados obtidos. A cooperação entre órgãos públicos é iniciativa fundamental para melhorar a administração pública e para conferir maior celeridade e racionalidade ao processo de controle. A parceria com órgãos e entidades da rede de controle, além de facilitar a detecção de fraudes, de desvios de recursos, e a punição dos responsáveis, propicia o intercâmbio de informações e de metodologias de trabalho, que ampliam a capacidade de controle e de resposta do TCU.

Indicador de Desempenho

1. Trabalhos realizados em cooperação no âmbito da rede de controle.

15. Fortalecer cultura orientada a resultados

A compreensão dos objetivos institucionais por parte dos servidores e o alinhamento de toda organização com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir o sucesso e a sobrevivência da instituição. Implementar práticas que assegurem a utilização do capital intelectual de forma alinhada com a missão, os objetivos estratégicos, os valores organizacionais e as metas da instituição, visando à maximização dos resultados e à coerência com os princípios constitucionais que norteiam as ações do TCU, são iniciativas necessárias e indispensáveis ao desenvolvimento da cultura orientada a resultados e pautada no desenvolvimento sustentável e no dever de ser exemplo.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de implementação dos planos institucionais:
 - a. Índice de implementação das ações;
 - b. Índice de alcance das metas.
2. Índice de processos de trabalho prioritários com indicadores de desempenho definidos e monitorados.

16. Desenvolver cultura de inovação

Em uma sociedade cada vez mais consciente de seus direitos e, conseqüentemente, dos deveres dos agentes públicos, a inovação assume papel fundamental para o aprimoramento do Estado. 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. Desenvolver iniciativas inovadoras que assegurem a eficiência, a eficácia, a economicidade e a efetividade do TCU é fundamental para o fortalecimento da confiança do cidadão no Controle Externo.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de implementação de iniciativas inovadoras:
 - a. Índice de implementação de iniciativas inovadoras na área de controle;
 - b. Índice de implementação de iniciativas inovadoras na área de apoio.

17. Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Administrar organizações públicas com eficiência e efetividade representa um dos principais desafios da gestão. Atender e superar expectativas dos usuários exige preparo, motivação, inovação e agilidade de resposta. Para alcançar esses resultados é fundamental o desenvolvimento do corpo funcional, tanto em termos técnicos quanto gerenciais. Isso significa desenvolver nos servidores aptidões necessárias ao exercício de funções gerenciais, bem como capacitá-los de forma a mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados que a sociedade e o Congresso Nacional esperam do Tribunal de Contas da União.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de capacitação dos servidores:
 - a. Índice de servidores capacitados;
 - b. Índice de servidores que cumpriram a meta mínima de horas/ano de capacitação;
 - c. Grau de impacto das ações de capacitação;
 - d. Índice de unidades com plano de desenvolvimento elaborado.
2. Satisfação com a liderança;
3. Índice de dirigentes que participaram de ações de desenvolvimento gerencial.

18. Estruturar a gestão do conhecimento organizacional

A atividade de controle externo está respaldada em informação, na inteligência e no conhecimento. Dada a complexidade, a diversidade, a amplitude e as limitações das atividades de controle externo, assim como a dificuldade de se identificar indícios de fraude, desvio ou corrupção, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento como forma de conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações de controle externo. A administração, atenta a esse postulado, deve prover os meios para que essas competências sejam consolidadas por meio de práticas consistentes que visem a melhoria da qualidade da atuação do TCU.

Indicadores de Desempenho

1. Satisfação com as práticas de gestão do conhecimento organizacional.
2. Uso efetivo das bases de conhecimento:
 - a. Quantidade de acesso às bases de conhecimento;
 - b. Índice de crescimento das bases de conhecimento.
3. Índice de capacitação em gestão do conhecimento organizacional.
4. Quantidade de ações de gestão do conhecimento empreendidas.

19. Modernizar e integrar as práticas de gestão de pessoas

O ser humano é o ativo mais importante de uma instituição de controle. Sua atuação deve ser considerada ação finalística e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como o TCU gerar os resultados esperados, assim como inovar, criar conhecimento ou agregar valor a seus produtos e serviços, requisitos essenciais à sobrevivência institucional. Nesse contexto, torna-se imprescindível modernizar práticas gerenciais e de gestão de pessoas que assegurem o desenvolvimento das competências necessárias, a motivação e o comprometimento do servidor com a instituição, com a qualidade dos trabalhos realizados, com o desempenho institucional e com a melhoria da gestão pública.

Indicadores de Desempenho

1. Satisfação dos servidores com as práticas de gestão de pessoas.
2. Índice de processos de trabalho de gestão de pessoa integrados ao modelo de gestão por competências.

20. Assegurar adequado suporte logístico às necessidades do TCU

A produtividade, a motivação e o comprometimento dos servidores estão diretamente relacionados às condições de logística oferecidas pela organização. Dessa forma, operacionalizar e aperfeiçoar, no âmbito do Tribunal, a gestão de serviços, de bens de consumo, de infraestrutura e de tecnologia da informação, de modo a proporcionar ambiente de trabalho e sistemas de informação adequados às atividades finalísticas e administrativas do Tribunal são fatores fundamentais para assegurar o adequado suporte logístico às necessidades da organização.

Indicadores de Desempenho

1. Tempestividade no atendimento a demandas por suporte logístico:
 - a. Tempo médio para atendimento a ordens de serviço;
 - b. Tempo médio para repactuação de contrato;
 - c. Tempo médio para preparação de pregão eletrônico;
 - d. Tempo médio de atendimento a pedido de liquidação e pagamento administrativo.
2. Satisfação dos servidores com o suporte logístico oferecido (telefonia; limpeza; material de consumo; material permanente etc.).

21. Assegurar recursos para modernização do TCU

Assegurar suporte orçamentário e financeiro adequado ao cumprimento das estratégias e dos planos institucionais, ao desenvolvimento de novas tecnologias, ao aprimoramento dos processos de trabalho e às iniciativas de capacitação, desenvolvimento e bem estar das pessoas são condicionantes para dar suporte às ações necessárias ao alcance dos objetivos propostos no âmbito das perspectivas de pessoas e inovação e de processos internos.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de obtenção de recursos para projetos de modernização do TCU.

22. Intensificar e aprimorar o uso de TI nas ações de controle

A atividade de controle externo tem como insumo e produto informação e conhecimento, elementos altamente dependentes de tecnologia da informação. 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.

A tecnologia da informação também assume papel determinante no suporte às iniciativas necessárias ao alcance dos demais objetivos estabelecidos no mapa estratégico do TCU. Dessa forma,

intensificar e aprimorar o uso da tecnologia da informação nas ações de controle por meio da capacitação de pessoal, do provimento de infraestrutura adequada, do acesso e do tratamento de dados e informações são condições indispensáveis para alavancar as atividades de controle e melhorar a capacidade gerencial, operacional e de resposta às demandas institucionais.

Nesse mister, também é importante considerar que as inovações tecnológicas estão mudando o mundo, tornando a comunicação instantânea e promovendo a formação de redes globais capazes de influenciar decisivamente ecossistemas políticos, econômicos e de atuação de instituições públicas e privadas.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de processos de trabalho de controle aprimorados com uso de TI.
2. Índice de processos de controle externo suportado por sistemas especialistas de TI.
3. Satisfação dos servidores com os serviços de TI para as atividades finalísticas do TCU.

23. Otimizar o uso de TI na gestão do TCU

A gestão de TI como indutora do uso da informação e da disseminação do conhecimento é cada vez mais crítica para o sucesso e a sobrevivência das organizações. O uso da tecnologia da informação como ferramenta para captura, tratamento, disseminação e aplicação do conhecimento deve ter por objetivo padronizar rotinas e otimizar processos de trabalho. A missão de TI não deve ser somente prover tecnologia, mas ser interlocutor que maximize o uso dessas ferramentas para o alcance dos resultados institucionais.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de processos de trabalho de gestão aprimorados com uso de TI.
2. Satisfação dos servidores com os serviços de TI para suporte às atividades administrativas.

24. Promover a melhoria da governança no TCU

A governança pode ser descrita como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sociedade, alta administração, servidores ou colaboradores e órgãos de controle. As boas práticas de governança convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando o interesse público com a finalidade de preservar e otimizar o desempenho da organização, contribuindo para a sua longevidade.

Em essência, a boa governança institucional tem como principais propósitos conquistar e preservar a confiança da sociedade, por meio de conjunto eficiente de mecanismos de incentivo e de

monitoramento dos decisores envolvidos, a fim de assegurar que as ações da instituição estejam sempre alinhadas ao interesse público.

Indicadores de Desempenho

1. Índice de governança do TCU (iGovTCU).
2. Índice de governança de TI do TCU (iGovTI).

13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas indicam, em linhas gerais, o conjunto de medidas ou ações a serem implementadas a longo e médio prazos para assegurar o alcance dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da organização e o desejado.

As iniciativas estão circunscritas às perspectivas sob as quais o Tribunal possui governabilidade e serão implementadas por meio de plano de diretrizes e seu desdobramento no âmbito das unidades do Tribunal, ou por meio de projetos constituídos especificamente para tal fim.

O portfólio de iniciativas produzido na formulação do presente planejamento norteará o Tribunal na implementação do PET-TCU 2011-2015, mas não está isento de sofrer modificações, uma vez que a estratégia é constantemente reavaliada.

1. Ampliar e aprimorar o intercâmbio de informações estratégicas com outras instituições;
2. Aperfeiçoar a gestão de contratos e os planos de aquisição e manutenção;
3. Aperfeiçoar a política de relacionamento com o Congresso Nacional;
4. Aperfeiçoar e implementar integralmente o Processo Eletrônico no TCU;
5. Aprimorar a comunicação das ações de controle;
6. Aprimorar a estrutura funcional da área fim do Tribunal;
7. Aprimorar a governança de TI no TCU;
8. Aprimorar a sistemática de alocação de pessoal;
9. Aprimorar a sistemática de promoção de saúde e qualidade de vida dos servidores e colaboradores do TCU;
10. Aprimorar as metodologias e ações de controle com foco na avaliação de desempenho da Administração Pública;
11. Aprimorar e integrar práticas de gestão do conhecimento e inteligência;
12. Aprimorar o modelo de gestão de competências;
13. Aprimorar o modelo de gestão de desempenho;
14. Aprimorar o modelo de transição de gestão do TCU;
15. Aprimorar o planejamento e o monitoramento das ações de controle;
16. Aprimorar o processo de formulação e acompanhamento de planos institucionais;
17. Aprimorar o processo de gestão das informações gerenciais;

18. Aprimorar o processo e as ferramentas de desenvolvimento de soluções de TI;
19. Aprimorar o relacionamento com atores externos;
20. Assegurar a integração, a padronização e a usabilidade das soluções de Tecnologia da Informação;
21. Assegurar adequado suporte de Tecnologia da Informação à área de apoio;
22. Aumentar a participação em atividades de planejamento e melhoria de gestão;
23. Compatibilizar orçamento anual com o planejamento estratégico;
24. Criar e implementar política de comunicação institucional;
25. Desenvolver e aprimorar instrumentos que facilitem o exercício do controle social;
26. Implantar nova regulamentação relativa ao tratamento das manifestações recebidas pela Ouvidoria;
27. Implementar, aperfeiçoar e divulgar as metodologias, normas e padrões aplicados às ações de controle;
28. Reavaliar normas e prática com foco na tempestividade de análise dos processos;
29. Viabilizar fontes externas de financiamento às iniciativas de modernização do controle.

14. MEDIDAS

Para cada iniciativa estratégica identificada, há um conjunto de medidas a serem implementadas. A seguir, algumas das que foram sugeridas para as iniciativas apresentadas.

I - Aprimorar a estrutura funcional da Segecex.

1. Verificar necessidade de criação de novas secretarias especializadas em áreas estratégicas ainda não contempladas.
2. Avaliar a oportunidade e conveniência de promover ajustes na estrutura da Segecex, com base nos resultados apresentados pelas unidades técnicas e na necessidade de conferir melhor foco e especialização aos trabalhos.
3. Avaliar a oportunidade e conveniência de ajustar a forma de atuação das unidades técnicas estaduais visando aprimorar o acompanhamento local dos gastos públicos.

II - Aprimorar o planejamento e o monitoramento das ações de controle.

1. Aperfeiçoar o modelo de captação (Ouvidoria, mídia, redes sociais, sistemas etc.), tratamento e compartilhamento de informações estratégicas para o exercício do controle.
2. Fortalecer a atuação das secretarias nos estados com uso de técnicas de inteligência (ex: tipologia de fraudes) e conhecimento desenvolvido acerca da estrutura e funcionamento das unidades jurisdicionadas.
3. Investir no planejamento de ações de controle (melhor conhecimento da clientela, utilização de modelo e análises de risco).
4. Ampliar o uso da inteligência no âmbito do TCU.
5. Integrar o plano de fiscalização aos demais planos institucionais.
6. Prever a alocação de HDFs⁹ para coordenação de trabalho de desenvolvimento de indicadores de desempenho, envolvendo área de controle interno e unidades jurisdicionadas.
7. Monitorar a contribuição de cada unidade técnica para o aprimoramento da estratégia e alcance dos resultados institucionais.
8. Desenvolver análises e estudos sobre casos de fraudes e desvios descobertos, mas não detectados pelo Tribunal.

⁹ HDFs: homens-dia de fiscalização.

III - Implementar, aperfeiçoar e divulgar as metodologias, normas e padrões aplicados às ações de controle.

1. Aprimorar o processo de seleção de objetos de controle, de forma a identificar com maior precisão as áreas com indícios de risco significativos.
2. Aprimorar a metodologia de escolha dos Temas de Maior Significância (TMS).
3. Intensificar o debate entre Segecex e unidades técnicas acerca da nova sistemática de análise e prestação de contas.
4. Sistematizar as informações sobre controle da regulação.
5. Revisar os instrumentos existentes para avaliação de qualidade das ações de controle.

IV - Reavaliar normas e práticas com foco na tempestividade de análise de processos.

1. Rever as normas que estabelecem prazos para a juntada de novos documentos aos autos, com o intuito de estabelecer limites mais claros ao formalismo moderado.
2. Estabelecer sistemática de negociação nos processos de representação, SCN, fiscalização etc, de modo a ajustar a expectativa do solicitante à capacidade de atendimento do TCU em prazo adequado.

V - Aprimorar a comunicação das ações de controle.

1. Criar produtos relativos à fiscalização que informem, de maneira sistêmica e periódica, os resultados da qualidade do gasto público nas principais áreas de governo.
2. Criar mecanismos de intercâmbio de informações entre as áreas meio e fim com vistas a garantir alinhamento entre o exigido do jurisdicionado e o praticado no TCU.
3. Ampliar o uso de mídias sociais nos programas de educação e de comunicação entre o TCU e a sociedade.
4. Implementar modelo de intercâmbio de informações entre as unidades técnicas.

VI - Ampliar e aprimorar o intercâmbio de informações estratégicas com outras instituições.

1. Mapear e divulgar os sistemas externos de interesse do Tribunal, propor os convênios necessários e incluir esses sistemas na estrutura de gerenciamento de acessos do Tribunal.
2. Adotar mecanismos de interoperabilidade dos sistemas eletrônicos de informação.
3. Buscar interação com órgãos gestores de sistemas do governo federal, por intermédio da celebração de acordos de cooperação, que permitam acessar informação sensível ao TCU.

VII - Aprimorar as metodologias e ações de controle com foco na avaliação de desempenho da Administração Pública.

1. Aprimorar metodologia de controle relacionada à avaliação de desempenho de programas, que propicie o encaminhamento ao Congresso Nacional de relatórios cujo conteúdo possa subsidiar decisões de alocação de recursos na lei orçamentária anual.
2. Incrementar ações de auditoria operacional com foco na avaliação da efetividade dos serviços públicos.
3. Dotar a Segecex de estrutura suficiente para coordenar as ações de auditoria operacional.
4. Ampliar a atuação junto aos controles internos da Administração Pública de modo a torná-los mais efetivos.

VIII - Aprimorar e integrar práticas de gestão do conhecimento organizacional.

1. Sistematizar informações e uso da gestão do conhecimento para direcionar as ações de controle.
2. Criar repositório de normas, com ferramentas que propiciem o aviso de atualizações recentes.
3. Desenvolver sistemática para o compartilhamento de boas práticas entre as unidades do Tribunal.
4. Melhorar a divulgação das monografias elaboradas no âmbito das pós-graduações promovidas pelo TCU.

IX - Aprimorar o modelo de gestão de competências.

1. Realizar diagnóstico de perfis profissionais e competências emergentes requeridos.
2. Criar programa para capacitação continuada em conceitos e processos de controle externo, para a equipe de desenvolvimento de soluções de TI.
3. Envolver as unidades na análise de necessidades, priorização e definição da programação de ações de educação corporativa.

X - Aprimorar o modelo de gestão de desempenho.

1. Ampliar mecanismos de motivação e comprometimento dos servidores (gestão do clima, gestão do desempenho, programas de reconhecimento, programas de qualidade de vida, gestão de carreira).
2. Capacitar os gestores a sinalizar na avaliação problemas de baixo desempenho.
3. Instituir grupo de trabalho com representantes da Segedam, Segecex e Conjur para discussão e proposição de medidas que propiciem a melhoria do desempenho e a solução de problemas comuns.
4. Fomentar a elaboração de planos de desenvolvimento individual.

XI - Aprimorar o modelo de transição de gestão do TCU.

1. Criar comitê permanente de gestão e acompanhamento do plano estratégico com representatividade de unidades estratégicas e gabinetes.
2. Criar comissão oficial de transição formada pela equipe em exercício e pelas equipes dos próximos presidente e vice-presidente.
3. Institucionalizar a criação de uma "agenda de transição".
4. Elaborar relatório de ações realizadas e em curso de modo a fornecer a futura gestão um quadro geral da situação, não somente em termos estratégicos.
5. Institucionalizar a figura do vice-presidente como responsável (relator) pela elaboração dos planos bianuais do Tribunal e pela relatoria de processos relacionados à reestruturação organizacional (no semestre que antecede sua gestão).
6. Normatizar o processo de planejamento institucional, informando prazos e responsabilidades para entrega dos produtos.