

PORTARIA-SEGEDAM Nº 27, DE 22 DE AGOSTO DE 2006

Aprova o Plano Estratégico da Secretaria-Geral de Administração (Segedam) para o quinquênio 2007 - 2011.

O SECRETÁRIO-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO, no uso das atribuições que lhe confere o disposto no inciso XLV do art. 1º da Portaria-TCU nº 13, de 3 de janeiro de 2005, e

Considerando o disposto no Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União para o quinquênio 2006 – 2010;

Considerando a necessidade de desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal em planos para as unidades básicas, de modo a alinhar e articular as ações estratégicas de cada área com os propósitos institucionais;

Considerando a necessidade de se articular as ações de curto, médio e longo prazos, de modo a aprimorar e a ampliar a capacidade de resposta da Secretaria-Geral de Administração;

Considerando o resultado das reflexões internas no âmbito da Secretaria-Geral de Administração e da pesquisa de satisfação dos servidores do TCU, bem como do ciclo de reuniões para identificação do referencial estratégico da Segedam realizadas no 1º semestre de 2006;

Considerando a importância de se estabelecer, compreender e internalizar o papel e os propósitos da Segedam, de forma a incentivar o comprometimento de todos os servidores com a cultura de excelência e de resultados, resolve:

Art. 1º Fica aprovado o Plano Estratégico da Secretaria-Geral de Administração (PET-Segedam) para o quinquênio 2007 – 2011, na forma estabelecida no anexo a esta portaria.

Art. 2º O referencial estratégico constante do plano a que se refere esta portaria orientará a elaboração de projetos, do plano diretor da Segedam e dos planos das suas unidades técnico-executivas.

Art. 3º O plano, as ações dele decorrentes e seus resultados serão monitorados e revistos periodicamente, com o fim de identificar necessidades e oportunidades institucionais relativas a matérias de competência da Segedam e antecipar estratégias de atuação para a área administrativa.

§1º O acompanhamento a que se refere este artigo deverá ser feito pelos dirigentes da Segedam, com o apoio de grupo composto por representantes da assessoria e de cada unidade técnico-executiva desta Secretaria-Geral.

§ 2º Ato da Secretaria-Geral de Administração regulamentará, no próximo mês de setembro, o funcionamento do grupo a que se refere o artigo anterior.

Art. 4º Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

MAURO MOREIRA BARBOSA
Secretário-Geral de Administração



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral de Administração

PLANO
ESTRATÉGICO DA SEGEDAM
2007-2011

Brasília, 2006

PREFÁCIO

Este Plano Estratégico (PET-Segedam) contempla as principais orientações da Secretaria-Geral de Administração (Segedam) para o período de 2007 a 2011 e corresponde ao desdobramento do Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (TCU) no âmbito de sua unidade básica de apoio. Constitui importante instrumento gerencial na busca por resultados mais efetivos para a prestação de suporte administrativo no TCU, na medida em que expressa, traduz e comunica a estratégia de atuação da área responsável pela gestão de pessoas, serviços e recursos materiais, orçamentários e financeiros na Casa.

A definição de um referencial estratégico para a área administrativa, e sua respectiva documentação, representa um marco na história da Segedam e é fundamental para direcionar, impulsionar e mobilizar a unidade visando ao aprimoramento permanente de suas ações e formas de atuação, bem como à busca pela otimização, uso racional dos recursos disponíveis e implementação de práticas de gestão alinhadas com princípios de sustentabilidade.

O documento representa a direção a ser seguida e a motivação das ações da unidade. Reúne os elementos indispensáveis para orientar as atividades da Segedam, proporcionar uma visão sistêmica para as áreas de negócio relativas ao apoio administrativo, garantir a excelência e a plena prestação de serviços e entrega de produtos necessários ao funcionamento do Tribunal. Explicita o negócio, a missão e a visão de futuro que orientam as atividades da Secretaria-Geral. Identifica valores, macroprocessos e competências do Tribunal. Apresenta, além do mapa estratégico do TCU, o mapa da Segedam com seus objetivos e respectivos indicadores que permitirão acompanhar e mensurar o grau de alcance das metas definidas.

Entre os elementos do plano, os mapas estratégicos constituem inovação no sistema de planejamento do Tribunal. Os mapas estratégicos do TCU e da Segedam, construídos com base na metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), têm por objetivo traduzir e comunicar a estratégia da organização e de sua unidade básica de apoio. Representam importantes instrumentos de mobilização, valorização e inserção profissional das pessoas na medida em que possibilitam a dirigentes e a servidores a real percepção de sua parcela de contribuição no alcance dos resultados desejados e no cumprimento da missão institucional e do papel da Secretaria-Geral de Administração.

O plano não tem o condão de ser perene ou estático. O referencial estratégico da Segedam deve ser continuamente aperfeiçoado, de forma a melhor cumprir sua finalidade. A evolução do plano é fundamental para o direcionamento de novos caminhos a serem trilhados pela Secretaria-Geral e para a identificação, de forma realista, de ações que devam ser adotadas pela unidade para a superação de obstáculos, o cumprimento de sua missão na instituição e o alcance da visão futuro.

MAURO MOREIRA BARBOSA
Secretário-Geral de Administração

SUMÁRIO

| | | |
|----|--|----|
| 1 | RUMOS..... | 5 |
| 2 | AMBIENTE EXTERNO..... | 6 |
| 3 | AMBIENTE INTERNO..... | 7 |
| 4 | COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS..... | 8 |
| 5 | NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES | 9 |
| 6 | MACROPROCESSOS DO TCU..... | 10 |
| 7 | MAPAS ESTRATÉGICOS..... | 11 |
| 8 | PERSPECTIVAS..... | 14 |
| 9 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS..... | 15 |
| 10 | INICIATIVAS ESTRATÉGICAS..... | 23 |
| | MATRIZ DE CORRELAÇÃO..... | 24 |

1 RUMOS

O Tribunal de Contas da União (TCU), criado em 1890 por meio do Decreto nº 966-A e 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 Federal republicana de 1891, ainda por influência de Rui Barbosa, institucionalizou definitivamente o TCU. 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 o seu compromisso com a sociedade.

Cada vez mais, a sociedade clama por moralidade, profissionalismo e excelência da administração pública, bem como por melhor qualidade de vida e redução das desigualdades sociais. Nesse contexto, o TCU assume papel fundamental na medida em que atua no combate à fraude, ao desvio, à corrupção e ao desperdício e contribui para a transparência e melhoria do desempenho da administração pública e da alocação de recursos federais.

Nesse aspecto, a área administrativa do Tribunal possui dois grandes desafios. Primeiro, deve acompanhar e implementar o desenvolvimento de requisitos de tempestividade e qualidade no atendimento às demandas surgidas em face do exercício do controle. Segundo, por estar inserida no âmbito da administração pública federal, sua forma de atuação, mais do que contribuir para a melhoria da gestão pública, deve, pela própria atuação do TCU, ser exemplar aos outros órgãos e entidades públicos.

Assim, para apoiar o cumprimento efetivo da missão institucional do Tribunal, a prestação de serviços administrativos com excelência torna-se de fundamental importância. Nota-se, ao longo dos anos, que a forma de atuação e a estrutura organizacional para prestação do suporte administrativo passaram por diversas transformações, de modo a se adequar à evolução das atividades de controle externo e das respectivas demandas administrativas.

Em 1918, no Decreto nº 13.247 em que o Presidente Wenceslau Braz trata da organização do TCU, fica explicitada a atribuição de atividades de apoio às diversas diretorias existentes na estrutura da época. Em 1967, o Decreto-lei nº 199 regulamenta a existência de serviços auxiliares na estrutura da Secretaria-Geral do Tribunal. Em 1973, a Resolução-TCU nº 126 define a Secretaria de Administração, unidade integrante da Secretaria-Geral do Tribunal, como “órgão central de apoio administrativo”. Em 1996, a Resolução-TCU nº 51 regulamenta o funcionamento de uma Secretaria-Geral de Administração com macro atribuições próximas às competências definidas atualmente na Resolução-TCU nº 140, de 2000. Atualmente, vislumbra-se, no âmbito da Segedam, um amplo processo de modernização administrativa.

Diante desse cenário, são essenciais a construção, a compreensão e a comunicação de estratégias da Segedam que assegurem resultados capazes de atender às expectativas dos servidores, das unidades e da instituição, por meio da prestação de serviços administrativos e da entrega de produtos com tempestividade, qualidade, eficiência e respeito aos princípios da sustentabilidade.

2 AMBIENTE EXTERNO

A exata percepção do ambiente externo é fundamental para que a Segedam possa cumprir bem o seu papel. A identificação das expectativas dos clientes, do comportamento dos principais parceiros e atores e dos fatores determinantes de mudança no ambiente de atuação da unidade, bem como a avaliação do impacto das ações da área administrativa no Tribunal, são aspectos a serem considerados na análise de tal interação. Dela surgem variáveis que podem favorecer o cumprimento da missão da Segedam e, por isso, devem ser aproveitadas, mas que também podem obstar a implementação dos objetivos estratégicos da unidade e, portanto, precisam ser monitoradas ou mitigadas.

Nesse sentido, merecem especial atenção eventuais fatores que, caso não sejam eliminados ou minimizados, podem representar ameaças ao desempenho da unidade. Entre eles, destacam-se: a baixa efetividade das soluções de tecnologia da informação (TI) fornecidas para a área administrativa; a pouca integração entre a Segedam e suas unidades parceiras, com impactos indesejáveis tais como a existência de pareceres não consensuais e de interpretações divergentes; a inexistência de oferta institucional de capacitação dos servidores para o desenvolvimento de atividades específicas da Secretaria-Geral de Administração e para o gerenciamento de pessoas, inclusive àquele afeto à gestão de serviços terceirizados; e a falta de previsão, pela Casa, de reestruturação da área administrativa com vistas a atender o acréscimo de demandas geradas pelo incremento do quantitativo de servidores do Tribunal.

Adicionalmente, surgem como potenciais oportunidades externas de fortalecimento da atuação da Segedam e do incremento do grau de satisfação dos clientes em relação à prestação de serviços e à entrega de produtos: a padronização e a modernização dos processos de trabalho e das práticas de gestão em curso no Tribunal; o aumento do percentual de informatização das rotinas de trabalho da administração pública por meio de ações como a disponibilização de sistemas de uso comum por outros órgãos públicos; a oferta institucional de capacitação dos servidores em relação às suas lacunas de competências técnicas; a possibilidade de induzir melhorias de gestão em outros órgãos e entidades públicos, visto que o TCU, por suas típicas atribuições, deve ter em sua área administrativa um exemplo para o setor público; e a consolidação da prática institucional de trabalho em parceira entre unidades do TCU.

3 AMBIENTE INTERNO

O conhecimento do ambiente interno da Secretaria-Geral de Administração, juntamente com o do seu contexto externo, constituem fatores críticos para o estabelecimento de opções estratégicas. Sem o esforço sistêmico de ampliação do conhecimento e da compreensão dos elementos integrantes da unidade, de seu desempenho e do ambiente em que se situa, não é possível avaliar e escolher, de forma adequada, as medidas que mais contribuem para o alcance da estratégia traçada.

A auto-avaliação contribui para que a unidade identifique e lide com as suas forças, que contemplam os potenciais recursos, capacidades, habilidades e prerrogativas que propiciam condições favoráveis para a Segedam em relação ao ambiente. Além disso, é indispensável evidenciar variáveis internas que representam oportunidades de melhoria, visto que o seu não-saneamento pode impedir a Secretaria-Geral de desempenhar, a contento, sua missão e de alcançar seus objetivos estratégicos.

Para tanto, na Segedam, assim como Tribunal, vêm se consolidando práticas de reflexão estratégica, de avaliação de gestão e de pesquisas internas de satisfação dos servidores. Da análise feita, sobressaem-se como forças a serem potencializadas: a oferta de ambiente de trabalho seguro e saudável; a capacidade de promover a inserção de sugestões e inovações no processo de planejamento; a valorização da flexibilidade, da autonomia e da liberdade de decisão das diretorias técnicas; o estabelecimento de prioridades, metas e planos de ações a partir de estratégias definidas; a elaboração de planos para a melhoria do desempenho da unidade; e o incentivo ao compartilhamento de conhecimentos e habilidades entre as pessoas.

Não se pode descuidar, ainda, de oportunidades de melhoria a serem monitoradas e trabalhadas no processo de condução das ações de modernização da área de apoio administrativo. Entre as oportunidades, destacam-se: estruturação e uso de indicadores para gerenciamento dos processos de trabalho, acompanhamento da implementação dos planos e integração das informações sobre o desempenho da unidade; desenvolvimento de mecanismos para identificação de clientes, novos clientes e demandas; identificação e avaliação das habilidades de liderança dos colaboradores; envolvimento dos servidores no processo de planejamento; avaliação e aperfeiçoamento das inovações e práticas de gestão relativas à formulação e implementação de estratégias; criação de mecanismos para identificação, estabelecimento de parcerias com os clientes e melhoria do modelo de relacionamento entre as diversas unidades de negócio envolvidas no trabalho da Segedam; operacionalização de medidas para integração e estruturação das informações relevantes de modo a aprimorar a qualidade dos dados e reduzir as lacunas existentes; prática de *marketing* positivo sobre os produtos e serviços da Segedam; e instituição de mecanismos para avaliação do grau de satisfação dos clientes.

4 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

São competências singulares e essenciais que distinguem a instituição no seu negócio e no seu 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, a saber: orientação estratégica, gestão de relacionamento, gestão de pessoas, domínio da informação, gestão de processos de trabalho e tecnologia de controle externo.

Das seis competências institucionais, cinco guardam intensa relação com o negócio da Segedam. Apenas a competência **tecnologia de controle externo** não referencia diretamente a área de atuação da Secretaria-Geral.

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 relacionadas à área de atuação da Segedam 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 da Segedam e do TCU, de modo a gerar satisfação pessoal e melhor desempenho profissional.

4. 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.

5. Gestão de Processos de Trabalho

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

6. Tecnologia de controle externo

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

5 **NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Negócio (o que fazemos?) Gestão de pessoas, serviços e recursos materiais, orçamentários e financeiros.

Missão (por que existimos?)

Assegurar suporte administrativo ao pleno funcionamento do TCU, com qualidade e tempestividade.

Visão de futuro (o que queremos?)

Ser unidade que busca, estimula e desenvolve soluções inovadoras, com foco no atendimento ágil e de qualidade aos clientes, primando pela excelência na gestão administrativa.

Valores do TCU

Os valores constituem princípios éticos que devem nortear as ações e a conduta de servidores, gerentes, autoridades e demais colaboradores do TCU, dentro e fora da instituição.

1. Ética

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

2. Efetividade

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

3. Independência

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

4. Justiça

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

5. Profissionalismo

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

6 MACROPROCESSOS DO TCU

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 do Tribunal 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 a instituição opera para cumprir com sua missão de assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, 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 maximizar o desempenho institucional.

Os macroprocessos definidos para o TCU 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. Planejamento e gestão;
7. Gestão de pessoas;
8. Logística.

A Segedam, em função da sua missão no âmbito do Tribunal, é a principal responsável por dois dos oito macroprocessos institucionais, a saber:

Macroprocesso 7 - 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 e à garantia da legalidade dos atos relativos a pessoas.

Macroprocesso 8 - Logística

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

7 MAPAS ESTRATÉGICOS

O modelo de gestão de desempenho destinado a implementar a estratégia da organização deve ser capaz 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, deve-se dispor de processo de comunicação eficaz que retrate a forma pela qual as ações da organização e da unidade se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão institucional e os resultados de cada área. Para tanto, construiu-se o mapa estratégico do TCU e, também, o seu desdobramento na área administrativa: o mapa estratégico da Segedam.

Esses mapas são ferramentas que apresentam, de forma lógica, estruturada e alinhada, a estratégia do Tribunal e da Secretaria-Geral de Administração. Apontam, por meio de objetivos estratégicos, relações de causa e efeito e indicadores de desempenho, a forma pela qual ativos intangíveis produzem resultados tangíveis. A tradução da estratégia por meio de mapas visa estabelecer um referencial comum e de fácil compreensão para unidades e servidores.

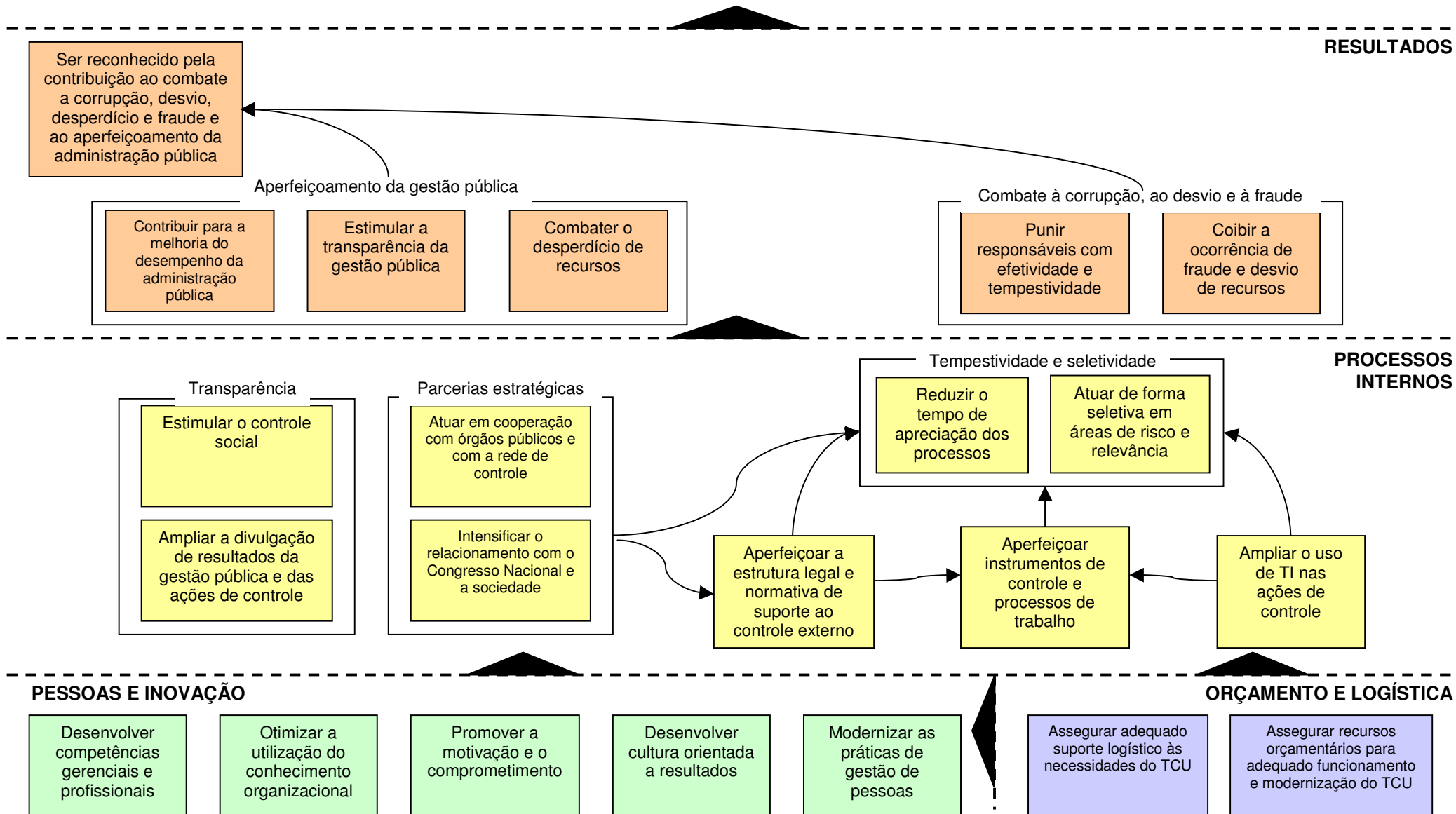
O mapa estratégico do TCU traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em um conjunto abrangente de objetivos que direcionam o comportamento e o desempenho institucionais. De forma semelhante, o mapa estratégico da Segedam define, a partir do mapa do TCU, os objetivos a serem cumpridos pela área administrativa.

Os propósitos dos dois mapas são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os gerentes e servidores, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, respectivamente, pelo TCU e pela Segedam, assim como a forma na qual suas ações impactam no alcance dos resultados desejados; subsidiar a alocação de esforços; e evitar a dispersão de ações e de recursos.

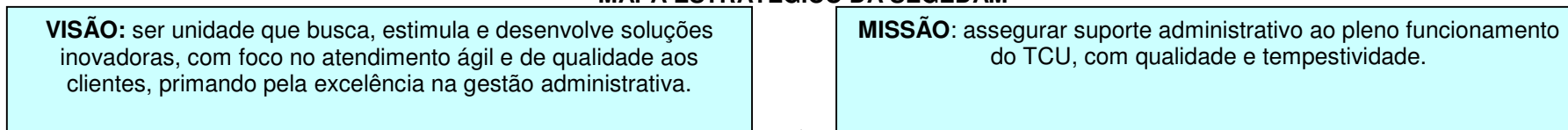
Nas próximas páginas, são apresentados primeiramente o mapa estratégico do Tribunal e, a seguir, o mapa da Secretaria-Geral de Administração.

MAPA ESTRATÉGICO DO TCU

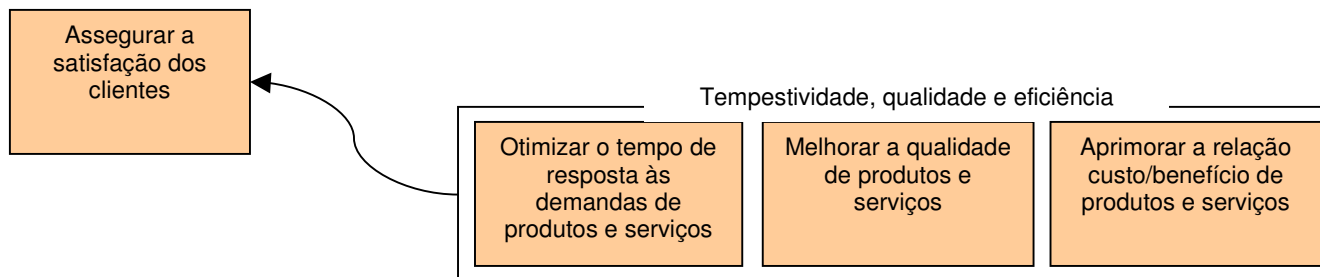
MISSÃO: assegurar a efetiva e regular gestão dos recursos públicos, em benefício da sociedade.



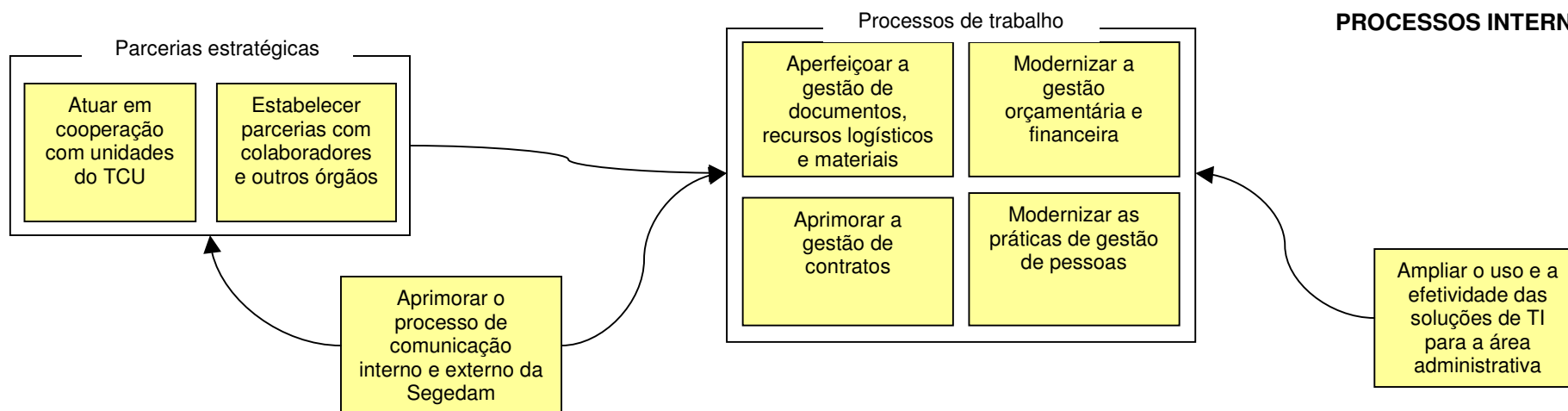
MAPA ESTRATÉGICO DA SEGEDAM



CLIENTES



PROCESSOS INTERNOS



PESSOAS



8 PERSPECTIVAS

O mapa estratégico da Segedam está estruturado em três perspectivas: clientes, processos internos e pessoas. Essas perspectivas representam encadeamento lógico da estratégia de atuação da Segedam. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pela Secretaria-Geral de Administração no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de seu papel na instituição.

Perspectiva de clientes

Define os resultados que a Segedam deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão, assegurar a satisfação dos clientes, prestar serviços e entregar produtos com agilidade, qualidade, eficiência e respeito aos princípios de sustentabilidade.

Perspectiva de processos internos

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

Perspectiva de pessoas

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

9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos constituem elo entre as diretrizes da Secretaria-Geral de Administração, constantes de seu Plano Diretor anual, e o seu referencial estratégico. Determinam o que deve ser feito para que a unidade cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. Considerando-se as demandas e as expectativas dos clientes, traduzem, ainda, os desafios a serem enfrentados pela unidade no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para tanto, a Segedam orientará seus esforços de acordo com os objetivos estratégicos definidos neste plano e em consonância com o Plano Estratégico do Tribunal.

1. Assegurar a satisfação dos clientes

Para aprimorar a entrega dos produtos e serviços, é fundamental que a Segedam identifique e conheça os clientes, existentes e potenciais, de modo a atuar pró-ativamente. Conhecendo as necessidades e expectativas dos clientes e satisfazendo-as, a Secretaria-Geral cumprirá sua missão de assegurar o suporte administrativo ao pleno funcionamento do TCU, com qualidade e tempestividade, e alcançará a sua visão de futuro, para ser reconhecida como unidade que busca, estimula e desenvolve soluções inovadoras, com foco no atendimento ágil e de qualidade aos clientes.

| Indicador | Descrição |
|-----------------------------------|---|
| Índice de satisfação dos clientes | Percentual médio de satisfação dos clientes em relação aos produtos e serviços oferecidos pela Segedam, medido por meio de pesquisa de percepção dos clientes internos ao Tribunal. |

2. Otimizar o tempo de resposta às demandas de produtos e serviços

A tempestividade na atuação do apoio administrativo prestado pela Segedam aos clientes é de extrema importância para conferir maior efetividade e relevância às ações de controle externo, bem como para ampliar a capacidade de resposta do TCU. Para a execução da atividade fim, o Tribunal necessita de pessoas motivadas e comprometidas, e da oferta de recursos logísticos, materiais e orçamentários adequados e oportunos. Assim, a Secretaria-Geral de Administração deve responder de forma célere, tempestiva e plena às demandas que lhe são apresentadas. Atuar de forma preventiva, estabelecer padrões de atendimento e agir pró-ativamente visando à redução do tempo de fornecimento dos recursos requeridos são condições essenciais para a efetividade e a boa imagem da Segedam perante as demais unidades do Tribunal.

| Indicador | Descrição |
|---|---|
| Índice de tempestividade no atendimento | Percentual de demandas por produtos e serviços estratégicos da Segedam, em determinado período, atendidas no prazo previamente estabelecido, em relação ao total de demandas por produtos e serviços estratégicos da Segedam existentes no período. |

3. Melhorar a qualidade de produtos e serviços

Quando se fala em qualidade, vislumbram-se os conceitos de tempestividade, eficiência, eficácia e, principalmente, de atendimento às expectativas do cliente, entre outros. Para satisfazer o cliente, é necessário que o tempo de resposta às suas demandas seja mínimo e que o produto ou o serviço oferecido esteja de acordo com as necessidades e com a qualidade adequada à efetiva utilização.

A oferta de produtos e serviços com qualidade pela Segedam, propiciada por medidas como a racionalização dos processos de trabalho, o estabelecimento de padrões e a redução da visão segmentada entre as diversas áreas de negócio envolvidas, é essencial para proporcionar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente, o bom desempenho do Tribunal.

| Indicador | Descrição |
|--|---|
| Índice de percepção da qualidade dos produtos e serviços | Percentual médio de percepção dos clientes em relação à qualidade dos produtos e dos serviços oferecidos pela Segedam, medido por meio de pesquisa de percepção de clientes internos ao Tribunal. |

4. Aprimorar a relação custo-benefício de produtos e serviços

A busca pela eficiência, eficácia, economicidade e efetividade é preceito constitucional que deve pautar a atuação da Segedam, de forma a evitar a superposição de trabalhos e a ocorrência de desperdício, bem como a resguardar o erário. Dessa forma, ao aprimorar a relação entre o custo e o benefício dos produtos e serviços oferecidos, a Secretaria-Geral de Administração busca equilibrar a necessidade de oferecer produtos e serviços ao menor custo possível, de forma sustentável e com a qualidade requerida pelas unidades e servidores do Tribunal.

| Indicador | Descrição |
|--|--|
| Custo de funcionamento do TCU por colaborador | Relação entre as despesas de funcionamento do TCU e o número de colaboradores existentes em um determinado período. |
| Racionalização de custos em processos de trabalho estratégicos | Quantidade de processos de trabalho estratégicos da Segedam que foram racionalizados e geraram economia de recursos financeiros em determinado período. |
| Índice de economia em relação ao custo estimado das contratações | Percentual médio de economia nas contratações efetuadas anualmente na Sede, em relação aos custos inicialmente estimados para contratação e o valor efetivamente contratado. |

5. Atuar em cooperação com unidades do TCU

A efetividade das ações de controle do TCU depende da atuação conjunta de todas as unidades, entre elas aquelas que oferecem o apoio administrativo necessário ao cumprimento das funções das demais. Nesse aspecto, é fundamental que a Segedam aprimore permanentemente o modelo de relacionamento com as diversas áreas de negócio que interagem para a prestação dos serviços administrativos e atue em cooperação com as

unidades do Tribunal com vistas a alinhar expectativas, estabelecer padrões, promover a melhoria das informações repassadas, simplificar processos de trabalho, racionalizar procedimentos, reduzir custos e uniformizar entendimentos, buscando a sinergia e a comunicação necessárias para a prestação de serviços com qualidade, tempestividade e eficiência.

| Indicador | Descrição |
|--|---|
| <i>Benchmarkings</i> e trabalhos relevantes realizados em parceria | Quantidade de <i>benchmarkings</i> e trabalhos relevantes realizados pela Segedam em parceria com unidades do TCU, colaboradores e outros órgãos. |

6. Estabelecer parcerias com colaboradores e outros órgãos

Para aprimorar o desempenho institucional e entregar produtos com maior qualidade é essencial que as unidades de qualquer organização, pública ou privada, mantenham atuação conjunta na consecução de atividades e de projetos comuns, em regime de colaboração e de co-responsabilidade. O estabelecimento de parcerias propicia a atuação conjunta das diversas áreas de negócio e permite fortalecer as relações com clientes e fornecedores.

As parcerias, ao aproximarem a Segedam de outras entidades e clientes em relação às ações de administração, permitem o conhecimento e compartilhamento de boas práticas de gestão que poderão ser adotadas e até mesmo aperfeiçoadas, em prol da melhor utilização dos recursos públicos. A cooperação com clientes, colaboradores e outros órgãos é iniciativa fundamental para conferir maior celeridade e racionalidade à prestação de serviços de apoio e à melhoria da administração do Tribunal.

| Indicador | Descrição |
|---|--|
| Benchmarkings e trabalhos relevantes realizados em parceria | Quantidade de benchmarkings e trabalhos relevantes realizados pela Segedam em parceria com unidades do TCU, colaboradores e outros órgãos. |

7. Aprimorar o processo de comunicação interno e externo da Segedam

A comunicação contempla o ato ou efeito de emitir, transmitir e receber mensagens por meio de métodos ou processos convencionados, linguagem falada ou escrita, sinais, signos ou símbolos. Nesse processo dinâmico, são expostas e recebidas informações sobre determinado tema de modo a explicitar e esclarecer seus aspectos relevantes. Nas organizações, informações incompletas, pouco confiáveis e sem a qualidade desejada podem gerar retrabalho, redução de produtividade, aumento dos custos, demora no atendimento, pouca transparência acerca da motivação das ações e, até mesmo, decisões equivocadas e sem agilidade.

Assim, o desafio a ser enfrentado pela Segedam é o de modelar processos de trabalho e implantar práticas de gestão adequadas para assegurar qualidade e confiabilidade às informações obtidas e repassadas, bem como aperfeiçoar canais de comunicação com clientes, fornecedores, outras unidades e servidores em geral. Ao aprimorar os canais de comunicação, a Secretaria-Geral propiciará melhor obtenção de informações necessárias ao desenvolvimento eficaz e eficiente de seus trabalhos e a divulgação, de forma ampla, de seu

referencial estratégico, dos resultados alcançados, dos produtos que são ou podem vir a ser oferecidos, das atividades em desenvolvimento e das formas de acesso às informações, de modo a evitar desperdícios e sobreposição de ações.

| Indicador | Descrição |
|---|--|
| Índice de percepção da eficácia do processo de comunicação da Segedam | Percentual médio de percepção dos clientes em relação à eficácia de comunicação da Segedam, medido por meio de pesquisa de percepção de clientes internos ao Tribunal. |

8. Aperfeiçoar a gestão de documentos, recursos logísticos e materiais

A gestão documental consiste na adequada organização, produção, circulação, armazenamento e acesso da informação, seja qual for o suporte em que ela é preservada. Por sua vez, a gestão dos recursos logísticos e materiais diz respeito à disponibilização de bens e de meios, com qualidade, agilidade e respeito aos princípios da sustentabilidade, a todos os que contribuem diretamente para o alcance da missão institucional. Nesse sentido, merecem destaque práticas de gestão ambientalmente sustentável das atividades administrativas como: redução do consumo de matéria-prima, de energia e de água; reciclagem e tratamento adequado de resíduos; redução de desperdícios e maximização do uso sustentável de recursos renováveis.

Assim, ao aperfeiçoar a gestão de documentos, recursos logísticos e materiais, a Segedam almeja aprimorar suas práticas de prestação de serviços, tratar a massa documental do Tribunal com critérios de classificação e definição de temporalidade e alcançar, entre seus clientes, um grau de satisfação tal que otimize, ao máximo, o desempenho dos servidores e, em consequência, do Tribunal.

| Indicador | Descrição |
|---|---|
| Índice de satisfação dos servidores com a estrutura logística do Tribunal | Percentual médio de satisfação dos servidores do Tribunal com a estrutura logística, medido por meio de pesquisa de satisfação dos servidores. |
| Índice de processos tratados em conformidade com as normas de gestão documental | Percentual de processos da Segedam tratados com critérios de gestão documental em relação ao total de processos existentes. |
| Índice de processos de trabalho redesenhados na área de gestão de documentos, recursos logísticos e materiais | Percentual de processos de trabalho da área de gestão de documentos, recursos logísticos e materiais redesenhados em relação ao total de processos de trabalho da área de gestão de documentos, recursos logísticos e materiais existentes. |

9. Modernizar a gestão orçamentária e financeira

A Segedam, ao aperfeiçoar a gestão orçamentária e financeira, trilha caminho fundamental para oferecer suporte adequado ao alcance da visão de futuro da organização, 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.

| Indicador | Descrição |
|--|---|
| Índice de execução orçamentária | Percentual de orçamento anual executado em relação ao disponível. |
| Índice de processos de trabalho redesenhados na área orçamentária e financeira | Percentual de processos de trabalho da área orçamentária e financeira redesenhados em relação ao total de processos de trabalho da área orçamentária e financeira existentes. |

10. Aprimorar a gestão de contratos

Contrato compreende todo e qualquer ajuste entre órgãos ou entidades da administração pública e particulares, em que haja um acordo de vontades para a formação de vínculo e a estipulação de obrigações recíprocas, seja qual for a denominação utilizada. A gestão de contratos envolve temas como repactuação, renovação e cancelamento, bem como administração de soluções excepcionais, alternativas e urgentes, como no caso dos contratos emergenciais.

Racionalizar procedimentos envolvidos na gestão de contratos, mensurar a agilidade nas repactuações e acompanhar a evolução das situações de extraordinariedade dos contratos emergenciais em relação aos contratos ordinários são medidas desenvolvidas pela Segedam para permitir a manutenção da máquina administrativa em pleno funcionamento, além de propiciar a eficiência na prestação de serviços de apoio e permitir a melhor utilização de recursos públicos.

| Indicador | Descrição |
|---|---|
| Índice de contratos emergenciais | Percentual de contratos emergenciais em relação ao total de contratos firmados pelo TCU no período. |
| Tempo médio de repactuação de contratos | Tempo médio decorrido entre a solicitação e a assinatura do termo respectivo dos contratos repactuados pelo TCU. |
| Índice de processos de trabalho redesenhados na área de gestão de contratos | Percentual de processos de trabalho da área de gestão de contratos redesenhados em relação ao total de processos de trabalho da área de gestão de contratos existentes. |

11. Modernizar as práticas de gestão de pessoas

O ser humano é o ativo mais importante do Tribunal. Sua atuação deve ser considerada ação finalística, e não meio de produção. Sem as pessoas, não há como a Segedam e, por consequência o TCU, gerar os resultados esperados, inovar, criar conhecimento e 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 a promoção da saúde e qualidade de vida das pessoas, a adequada alocação e integração dos servidores, o desenvolvimento de competências necessárias, a gestão de clima organizacional, a valorização, a motivação e o comprometimento do corpo funcional com a unidade, com a qualidade dos trabalhos produzidos e com o desempenho institucional.

| Indicador | Descrição |
|---|--|
| Índice de satisfação dos servidores com as práticas de gestão de pessoas | Percentual médio de satisfação dos servidores do Tribunal com as práticas de gestão de pessoas no Tribunal, medido por meio de pesquisa de satisfação dos servidores. |
| Índice de processos de trabalho de gestão de pessoas redesenhados que foram implantados | Percentual de processos de trabalho de gestão de pessoas redesenhados que foram implantados no âmbito da Serec em relação ao total de processos de trabalho de gestão de pessoas existentes. |
| Índice de novos processos de trabalho de gestão de pessoas que foram implantados | Percentual de novos processos de trabalho em gestão de pessoas que foram implantados na Serec em relação ao total de novos processos de trabalho identificados quando da definição do referencial estratégico da função gestão de pessoas no Tribunal. |

9.12 Ampliar o uso e a efetividade das soluções de TI para a área administrativa

A atividade de suporte administrativo apóia-se na realização intensa de procedimentos operacionais, e tem como insumo informação e conhecimento, elementos altamente dependentes de tecnologia da informação. O emprego apropriado dos recursos de informática pode tornar mais ágil e focada a atuação da Segedam, assim como pode ampliar a capacidade de resposta no cumprimento de suas competências institucionais.

Dessa forma, intensificar o uso e a efetividade da tecnologia da informação (TI) para a área administrativa por meio da melhoria do modelo de relacionamento entre as áreas de negócio e os sistemas de TI, da aquisição e do desenvolvimento de soluções informatizadas, do provimento de infra-estrutura adequada, da capacitação de pessoal, do acesso e do tratamento de dados e de informações são condições indispensáveis para alavancar as atividades de apoio administrativo e melhorar a capacidade gerencial, operacional e de resposta às demandas institucionais.

| Indicador | Descrição |
|---|---|
| Índice de satisfação dos clientes com as ferramentas de TI para a área administrativa | Percentual médio de satisfação dos clientes em relação às soluções de TI disponibilizadas para a área administrativa, medido por meio de pesquisa de percepção dos clientes internos ao Tribunal. |

13. Desenvolver competências gerenciais e profissionais

Administrar organizações públicas com eficiência e efetividade representa um dos principais desafios da gestão. Atender e superar as expectativas dos usuários exige preparo, motivação, inovação e agilidade de resposta. Para alcançar esses resultados são fundamentais a valorização, o comprometimento e o desenvolvimento do corpo funcional. Isso significa desenvolver nos servidores aptidões necessárias ao exercício de responsabilidades inerentes ao desempenho de funções gerenciais, bem como capacitá-los tecnicamente de forma a mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para o alcance dos resultados que os clientes esperam da Segedam e de, forma mais ampla, do TCU.

| Indicador | Descrição |
|--|---|
| Índice de servidores da Segedam treinados nas competências pessoais e técnicas | Percentual de servidores da Segedam treinados em suas lacunas de competências pessoais e técnicas em relação ao total de servidores da Segedam. |
| Índice de servidores da Segedam treinados nas competências de liderança e gestão | Percentual de servidores da Segedam, com potencial gerencial, treinados em suas lacunas de competências de liderança e gestão em relação ao total de servidores da Segedam com potencial gerencial. |
| Índice de satisfação dos servidores da Segedam com o treinamento oferecido | Percentual médio de satisfação dos servidores da Segedam com o treinamento oferecido e/ou patrocinado pelo TCU, medido por meio de pesquisa de satisfação dos servidores. |

14. Promover a motivação e o comprometimento

A motivação e o comprometimento dos servidores são aspectos imprescindíveis à consolidação da visão de futuro da Segedam e, também, do TCU.

Manter níveis elevados de motivação, de bem-estar e de comprometimento dos servidores com a instituição é condição essencial para que a Segedam trilhe, com sucesso, os caminhos apontados pelo direcionamento estratégico da área administrativa. Para isso, são necessários estímulos estruturados, sistemas de reconhecimento, ações estratégicas de valorização do servidor, promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho, gestão de clima organizacional, além do desenho de processos de gestão de pessoas que ofereçam suporte, acompanhamento e direcionamento para a atuação e o desenvolvimento profissional das pessoas.

| Indicador | Descrição |
|--|--|
| Índice de satisfação dos servidores da Segedam | Percentual médio de satisfação profissional dos servidores da Segedam, medido por meio de pesquisa de satisfação dos servidores. |

15. Desenvolver cultura orientada a resultados

A compreensão dos objetivos da Segedam pelos servidores e o alinhamento de toda unidade com as estratégias traçadas são fatores preponderantes para garantir seu sucesso e sua sobrevivência.

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 unidade, visando à maximização dos resultados e a coerência com os princípios que devem nortear as ações da Secretaria-Geral, são iniciativas necessárias e indispensáveis à implementação da cultura orientada a resultados e pautadas no desenvolvimento sustentável e no dever de exemplo.

| Indicador | Descrição |
|-------------------------------------|---|
| Grau de alcance de metas da Segedam | Percentual de cumprimento das metas estabelecidas pela Segedam em seus planos diretores anuais. |

16. Otimizar a utilização do conhecimento organizacional

A atividade de apoio administrativo está respaldada em informação e conhecimento. Dada a diversidade, a amplitude e as limitações das atividades de apoio, assim como a dificuldade de se identificar integralmente as técnicas e os procedimentos tácitos da área, é fundamental a adoção de práticas estruturadas e integradas de gestão do conhecimento de modo a propiciar melhor aproveitamento do capital intelectual, além de otimizar a utilização do conhecimento organizacional. Essa otimização é essencial para conferir maior eficiência, eficácia e efetividade às ações da área administrativa desenvolvidas pela Segedam.

| Indicador | Descrição |
|--|---|
| Acessos ao Manual Administrativo na Intranet | Quantidade de acessos ao Manual Administrativo disponibilizado na Intranet, em determinado período. |
| Eventos de disseminação de conhecimento tácito dos servidores da Segedam | Quantidade de eventos para disseminação de conhecimento tácito dos servidores da Segedam, em determinado período. |

10 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

As iniciativas estratégicas indicam, em linhas gerais, as ações a serem implementadas a longo e médio prazos para assegurar a realização dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico e para preencher as lacunas existentes entre o desempenho atual da unidade e a situação desejada.

As iniciativas estão circunscritas às perspectivas sob as quais a Secretaria-Geral possui governabilidade e serão implementadas por meio de plano diretor e seu desdobramento no âmbito das unidades técnico-executivas da Segedam, ou por meio de projetos constituídos especificamente para tal fim.

No âmbito da Segedam, foram identificadas 17 iniciativas estratégicas:

1. Aperfeiçoar o processo de identificação e divulgação dos resultados das ações e das melhores práticas administrativas;
2. Promover o intercâmbio de informações, conhecimentos e metodologias de trabalho com unidades do TCU e outros órgãos;
3. Identificar, mapear e modelar os principais processos de trabalho da Segedam;
4. Definir e implantar plano de aquisição de material permanente e de consumo;
5. Implantar sistema de gestão integrada de materiais e serviços;
6. Definir e implantar plano de sustentabilidade;
7. Adequar a estrutura física do Tribunal à expansão do quadro de pessoal;
8. Definir e implantar gestão de contratos e planos de aquisição e manutenção;
9. Compatibilizar o orçamento anual com o Plano Estratégico do TCU;
10. Implantar política de gestão de pessoas;
11. Definir e implantar melhorias nos sistemas informatizados de suporte à atividade administrativa;
12. Aperfeiçoar o processo de capacitação gerencial e profissional;
13. Implantar política de sucessão gerencial;
14. Estruturar e adotar práticas de compartilhamento e utilização do conhecimento da área administrativa;
15. Aprimorar sistemática para promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho;
16. Aprimorar o processo de gestão do desempenho;
17. Aprimorar o processo de planejamento da Segedam.

As iniciativas traçadas impactam, de forma diferenciada, os objetivos estratégicos da unidade. A matriz, a seguir, permite identificar o grau de impacto das iniciativas sobre os objetivos, tornando possível o estabelecimento de vínculo entre o desdobramento das iniciativas (projetos e metas da unidade) e os objetivos estratégicos, de forma a assegurar coerência entre os planos estratégicos e diretor da Secretaria-Geral.

MATRIZ DE CORRELAÇÃO

| | | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|----|--|---|--|---|---|---------------------------------|---|---|---|--|--|--|
| | | Atuar em cooperação com unidades do TCU | Estabelecer parcerias com colaboradores e outros órgãos | Aprimorar o processo de comunicação interno e externo da Segedam | Aperfeiçoar a gestão de documentos, recursos logísticos e materiais | Modernizar a gestão orçamentária e financeira | Aprimorar a gestão de contratos | Modernizar as práticas de gestão de pessoas | Ampliar o uso e a efetividade das soluções de TI para a área administrativa | Desenvolver competências gerenciais e profissionais | Promover a motivação e o comprometimento | Desenvolver cultura orientada a resultados | Otimizar a utilização do conhecimento organizacional |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| INICIATIVAS ESTRATÉGICAS | 1 | Aperfeiçoar o processo de identificação e divulgação dos resultados das ações e das melhores práticas administrativas. | | | | | | | | | | | |
| | 2 | Promover o intercâmbio de informações, conhecimentos e metodologias de trabalho com unidades do TCU e outros órgãos. | | | | | | | | | | | |
| | 3 | Identificar, mapear e modelar os principais processos de trabalho da Segedam. | | | | | | | | | | | |
| | 4 | Definir e implantar plano de aquisição de material permanente e de consumo. | | | | | | | | | | | |
| | 5 | Implantar sistema de gestão integrada de materiais e serviços. | | | | | | | | | | | |
| | 6 | Definir e implantar plano de sustentabilidade. | | | | | | | | | | | |
| | 7 | Adequar a estrutura física do Tribunal à expansão do quadro de pessoal. | | | | | | | | | | | |
| | 8 | Definir e implantar gestão de contratos e planos de aquisição e manutenção. | | | | | | | | | | | |
| | 9 | Compatibilizar o orçamento anual com o Plano Estratégico do TCU. | | | | | | | | | | | |
| | 10 | Implantar política de gestão de pessoas. | | | | | | | | | | | |
| | 11 | Definir e implantar melhorias nos sistemas informatizados de suporte à atividade administrativa. | | | | | | | | | | | |
| | 12 | Aperfeiçoar o processo de capacitação gerencial e profissional. | | | | | | | | | | | |
| | 13 | Implantar política de sucessão gerencial. | | | | | | | | | | | |
| | 14 | Estruturar e adotar práticas de compartilhamento e utilização do conhecimento da área administrativa. | | | | | | | | | | | |
| | 15 | Aprimorar sistemática para promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho. | | | | | | | | | | | |
| | 16 | Aprimorar o processo de gestão do desempenho. | | | | | | | | | | | |
| | 17 | Aprimorar o processo de planejamento da Segedam. | | | | | | | | | | | |

- Iniciativas que têm impacto direto no objetivo e contêm elementos suficientes para cobrir a lacuna entre a situação atual e a desejada.
- Iniciativas que têm impacto direto no objetivo, mas não contêm todos os elementos para cobrir a lacuna entre a situação atual e a desejada.
- Iniciativas que possuem pequena contribuição para o alcance do objetivo.