

### O titular da Secretaria de Fiscalização de Pessoal fala sobre os benefícios e os resultados esperados da Estratégia Digital para a Sefip

#### **Por que a Sefip foi escolhida como uma das áreas iniciantes para a construção da Estratégia Digital do TCU?**

[LL] Ao longo dos anos, a Sefip tem procurado utilizar ferramentas de tecnologias da informação [TI] para realizar o seu trabalho, em virtude do grande volume de informações a serem analisadas, uma vez que todo ato de admissão/concessão emitido pela administração pública federal vem para o TCU para ser julgado.

O uso dessas tecnologias se deu, inicialmente, na análise dos atos de pessoal. Na década de 1990 foi criado – e disponibilizado para os gestores - o sistema Sisac, um formulário eletrônico que, à época, tinha as suas vantagens e foi muito bom para acelerar o processo de análise. Antes disso, a análise era feita por meio de processo físico. Além de ser um trabalho muito grande, isso podia ocasionar diversos problemas, como extravio do processo ou perda de informação. Ao longo do tempo, o formulário Sisac foi se mostrando um pouco deficiente em função da limitação de campos para o gestor informar mais detalhes em relação aos atos. Isso fazia com que nós, muitas vezes, tivéssemos que atuar o processo e trabalhar nele de forma manual.

Então, a partir dos anos 2000, foi desenvolvido o A3P, que era um sistema para varrer o Sisac, encontrar tipologias semelhantes e elaborar instruções automáticas para analisar os atos. Depois disso, foi desenvolvido o sistema e-Pessoal, que permite ao gestor inserir um número maior de informações e evita que nós façamos diligências para perguntar alguma questão relacionada àquele ato. Atualmente, a capacidade de análise, de vazão de estoque, é da ordem de 106 mil atos por ano, dos quais conseguimos analisar de forma automática 100 mil atos e o restante, de forma manual.

Em relação à folha de pagamentos, a partir de 2015, com o uso de tecnologias da informação, a Sefip passou a fazer esse trabalho de forma simultânea em todos os órgãos da administração pública federal. Ou seja, nós conseguimos fazer um trabalho mensal em 565 órgãos de maneira simultânea, aplicando as trilhas de auditoria na folha de pagamento em todos eles, todos os meses.

Isso, por si só, mostra o avanço da Sefip na área de TI aplicada ao controle, fazendo com que possamos contribuir com a Estratégia Digital, compartilhando as nossas experiências nessa área, e nos beneficiarmos dela para aprimorar os nossos trabalhos.

Acredito que por isso a Sefip tenha sido escolhida, por essa sistemática de trabalho que já vem sendo desenvolvida com a utilização em massa da tecnologia aplicada ao controle.

#### **É possível dizer que a Sefip foi priorizada pelo ganho potencial da informatização ou pela quantidade de processos?**

[LL] Acredito que os dois lados possam ser apontados nessa escolha, além do fato já mencionado da experiência da secretaria com o uso de ferramentas de TI. No caso de atos de pessoal, nós temos hoje um estoque de 67.589 atos no sistema e-Pessoal que estão disponibilizados ao TCU para serem trabalhados. Se esse sistema estivesse 100% em funcionamento, seria possível soltar esses 67 mil atos em até um mês. Então, tanto a ferramenta do e-Pessoal pode melhorar como também podem melhorar as ferramentas do próprio Tribunal em relação à tramitação de processos.

No ano de 2019, nós conseguimos identificar problemas em atos analisados cujo benefício estimado alcançou o montante de R\$ 617 milhões no espaço de 10 anos, que é como fazemos o cálculo. Se nós conseguirmos analisar rapidamente o estoque todo, esse valor poderia ser bem maior.

#### **Quais resultados se pretende alcançar com a Estratégia Digital na Sefip?**

[LL] Pretendemos chegar a um novo paradigma para a fiscalização de pessoal no contexto digital: atuação sistêmica e integrada entre os atores da administração pública e da sociedade e melhoria nos índices de tempestividade na identificação de irregularidades, fazendo com que pagamentos indevidos sejam suspensos de forma mais rápida.

A ideia é, cada vez mais, dar mais informações aos gestores de pessoal para que eles, no momento de conceder uma aposentadoria, uma pensão ou algum tipo de vantagem, já sejam alertados de que ali há um possível problema. Isso só será possível quando o gestor tiver em mãos mais informações.

#### **O senhor acredita que chegará o momento em que tudo ocorrerá de forma automatizada?**

[LL] A ideia seria essa, mas existem casos particulares que será necessário o olhar do auditor naquele processo. Há determinadas situações em que é preciso ver um ou outro documento para poder dar encaminhamento àquela situação.

#### **E em relação a atos de pessoal, é possível pensar em controle em tempo real?**

[LL] Sem dúvida, porque nós já encaminhamos os indícios [de irregularidade] mensalmente ao gestor. Por exemplo, nós estamos em junho, trabalhando na folha de maio. No final de junho/começo de julho, nós já podemos rodar essa folha e apontar para o gestor algum problema que não existia antes, mas passou a existir na folha de maio. Ou seja, isso está sendo feito com um espaço de um mês e meio, dois meses. Com as novas ferramentas, pode-se reduzir esse espaço de tempo para, talvez, o momento em que o gestor for pagar o valor que seja considerado impropriedade ou ilegal.

**Qual o ganho isso poderia significar?**

[LL] O maior dele é a tempestividade. Além disso, evitam-se pagamentos indevidos de forma contínua, que podem, em alguns casos, ser de difícil devolução, como é o caso de pagamento de pensão a beneficiário(a) já falecido(a).

**Para encerrar, quais benefícios a Estratégia Digital pode gerar para a administração pública e para a sociedade?**

[LL] Acho que os principais benefícios são a transparência na obtenção de dados e informações sobre a gestão de pessoal na administração pública; a melhoria dos gastos com a folha de pagamentos, em consequência da menor incidência de pagamentos indevidos – isso faz com que os recursos financeiros possam ser melhor utilizados em outras áreas, como saúde e educação; e a maior efetividade dos serviços que são prestados pelo Estado. Nesse ponto específico eu me refiro às acumulações ilegais. Quando nós apontamos essa situação, o gestor verifica e às vezes a situação é regularizada, isso faz com que exista mais efetividade desse serviço para a sociedade. E são justamente as áreas de educação e saúde as que apontam o maior índice de problemas.

Entrevista com Nicola Khoury

## O coordenador-geral de Controle Externo de Infraestrutura, Nicola Khoury, fala sobre a construção da Estratégia Digital na Coinfra, a expectativa de resultados e os ganhos para a sociedade, a administração pública e o TCU

### Como a Coinfra conduziu a construção da Estratégia Digital?

[NK] Foi um processo de construção coletiva, que incluiu vários encontros, workshops e discussões, validando exaustivamente os diferentes olhares sobre a questão. Uma premissa para nós sempre foi a de que a Estratégia Digital fosse construída de maneira participativa. Não apenas porque esse é um valor da Coinfra, mas também porque era importante captar as complexidades e singulares de cada setor. Os setores de Infraestrutura são complexos, com várias distinções e em diferentes estágios de maturidade – e nós queríamos incorporar as visões de todas as secretarias. Foi um trabalho feito a muitas mãos e sempre buscando essa construção coletiva, para que de fato haja engajamento na implementação do que vem pela frente.

### Por que a área de Infraestrutura foi escolhida como uma das prioritárias para a construção da Estratégia Digital do TCU?

[NK] A Coinfra já vinha com uma série de iniciativas e discussões que, de algum modo, possuem conexão com o tema 'estratégia digital'. Por exemplo, já de longa data, a equipe da área de Infraestrutura desenvolveu uma ferramenta, que é o Sistema de Análises de Orçamento [SAO], para otimizar a atuação e aumentar o alcance e a capacidade de detecção. O uso do Geocontrole, com imagens de satélite para fazer fiscalização à distância, é outro exemplo nesse sentido. Essa é uma iniciativa que resulta de uma parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais [UFMG], por meio da qual, nós conseguimos, a partir do uso de inteligência artificial e com 95% de êxito, tirar milhares de imagens via satélite, identificar erosões e mostrar que é possível identificar outros objetos lineares, como uma ponte, e assim quantificar serviços. Ou seja, nós já tínhamos alguns trabalhos que buscavam uma atuação digital, mas talvez não estruturados de maneira que tivéssemos uma estratégia mais completa, com marcos definidos. Nós tínhamos atuações pontuais, enquanto agora nós buscamos ter uma visão do conjunto da obra, digamos assim, para que possamos ter uma atuação mais estruturada e, de fato, uma Estratégia Digital.

Acredito, então, que a priorização da área de Infraestrutura decorra de dois fatores. O primeiro é o fato de já termos uma série de ações que conversam muito bem com esse tema. O segundo é o alto potencial de entrega de resultados, porque, tradicionalmente, as auditorias da área de Infraestrutura têm um impacto financeiro muito grande. Então, se for possível escalar a nossa atuação, talvez também seja possível escalar o impacto. Acho que o potencial da escala está aliado ao impacto financeiro de benefício concreto, mensurável, que o TCU consegue gerar de retorno à sociedade.

### Quais são os resultados a que se pretende alcançar?

[NK] Eu vou dar o exemplo de uma iniciativa que está contemplada na Estratégia Digital e que faz parte de uma grande discussão que vem sendo travada no âmbito do Fiscobras, que é fazermos auditorias contínuas em dois aspectos. O primeiro seria ao longo do tempo, do ciclo de vida de um empreendimento. Ou seja, se analisaria tanto o edital quanto a execução, não só de obras, mas também de contratos de concessões e de desestatizações. Nós temos uma tradição muito grande em analisar as desestatizações antes da celebração do contrato, mas ainda não conseguimos investir energia representativa na fiscalização da execução desses contratos. Então, nós poderíamos analisar continuamente sob a ótica de toda a vida do projeto, desde antes da contratação e ao longo da contratação, usando, por exemplo, imagens de satélite. Esse é um dos resultados que pretendemos alcançar: ter ferramentas que nos permitam analisar continuamente aquele objeto relevante.

A segunda vertente da fiscalização contínua seria, por exemplo, em editais de obras. Nós fazemos uma série de fiscalizações por ano e temos um volume enorme de contratos de obras. Então nós poderíamos auditar continuamente editais de licitações de obras públicas em uma escala muito grande – para isso, temos as ferramentas SAO e Alice. Nós estamos, inclusive, investindo na construção do AlicelInfra, que é um sistema Alice com maior aderência à Infraestrutura, porque hoje as tipologias que estão carregadas não são tão aderentes à área.

Então, como visão de futuro, as ferramentas poderão atender a uma quantidade muito grande de editais e orçamentos, aumentando exponencialmente a escala. Isso já está virando realidade: recentemente o TCU assinou um termo de compromisso com o DNIT e o Ministério da Infraestrutura para que comece a habilitar todos os seus orçamentos e editais no Alice e no SAO.

Por que não seria possível, mais para frente, com essas ferramentas redondas e já agregando valor, escalar muito o uso na administração federal? E, na sequência, via parceria com os Tribunais de Contas dos Estados e municípios? Ou mesmo permitir o uso aberto dessas ferramentas, com o TCU fornecendo esse serviço e possibilitando, por exemplo, que gestores municipais fizessem o carregamento [de informações], recebessem as críticas e dessem tratamento [às informações], enriquecendo a base de dados do Tribunal e melhorando a qualidade de seu orçamento, mesmo que não houvesse jurisdição federal, mas contribuindo com a melhoria da administração como um todo?

Como visão de futuro esse caminho está sendo traçado. Logicamente, vários riscos serão analisados ao longo de cada etapa. Essa é uma visão que eu defendo, mas naturalmente é um caminho longo a ser percorrido, com muitas etapas e barreiras a serem vencidas. Primeiro os sistemas têm que estar redondos para então podermos dar escala. Mas a nossa pretensão de resultado mais imediato é que possamos priorizar o que de fato é prioridade, que é fazer com que se tenham os passos adequados para virar realidade no futuro. Sem esse planejamento de onde queremos chegar, dificilmente conseguiríamos enxergar melhor onde temos que investir para conseguir chegar lá, não só na área de Infraestrutura, mas como TCU. E não adianta uma pessoa sozinha querer isso.

Um dos ganhos com a Estratégia Digital é, justamente, ela estar permitindo que muitas visões diferentes critiquem as outras visões e, com isso, que a gente construa um caminho mais sólido, em que se possa dar o peso que temos que dar para as medidas que temos que adotar hoje, e não amanhã, ou depois de amanhã.

Nossa ideia, então, é dar escala, ter uma visão exponencial, aumentar a nossa capacidade de detecção. E fazer isso sempre em parceria com os gestores, para que se possa enriquecer a base com a visão operacional que eles trazem.

### **São mudanças que também pressupõem uma mudança cultural. Como isso está sendo trabalhado?**

[NK] Essa mudança já vinha acontecendo, independentemente da Estratégia Digital. Mas, naturalmente, a Estratégia Digital ajudará a delinear melhor caminhos e soluções. Mas essa mudança de paradigma, de cultura, é algo que nós já temos em evolução ao longo do tempo. Por exemplo, no Fiscobras, em que o consolidador está incorporando informações sobre desestatizações, caminhando, talvez já, para um 'FiscInfraestrutura', que é algo que vem sendo discutido. Então, nós temos uma mudança de cultura já em curso, que já vem sendo maturada.

Hoje estamos fazendo uma parceria com a ANTT, que pediu para analisar um processo de concessão com o uso do SAO. A Codevasf também está interessada em entrar nessa parceria, identificando que a ferramenta ajuda a criticar e a melhorar os orçamentos. Nós estamos demandados por esses atores externos. É uma mudança de cultura que, em boa parte, tende a acontecer naturalmente.

Eu também não vejo a necessidade de mudança cultural como um problema. Acho que é algo posto e, naturalmente, a velocidade se dará em função das discussões que estão acontecendo. Ao mesmo tempo, é uma barreira que, de algum modo, também pode nos ajudar a dar alguns freios para que a gente também erre menos.

### **Como o atual modelo de fiscalização de infraestrutura pode ser melhorado?**

[NK] Temos que ter uma visão mais sistêmica e, para isso, talvez tenhamos que quebrar algumas barreiras entre obras e desestatização e juntar mais essas duas coisas, buscando uma visão mais estruturada dos setores, das políticas públicas.

A questão da auditoria contínua é algo muito relevante. Nós fazemos isso com grandes obras, mas não temos condições de fazer com os contratos de desestatizações, porque são muitos processos novos e a equipe acaba ficando presa à análise dos novos processos. Esses contratos em andamento são de longo prazo, com grandes volumes de investimentos e com muitos problemas. Então, a auditoria contínua é um caminho para melhorar a nossa atuação.

Outro aspecto que também temos investido bastante é antecipar fases da nossa atuação. Cada vez mais a gente percebe que alguns contratos que estão sendo executados sequer deveriam existir, porque começaram do jeito errado. Ninguém parou para pensar, por exemplo, se aquela obra era a melhor opção para enfrentar aquele problema, se ela de fato seria funcional. Então nós temos obras não funcionais. Essas soluções precisam ser pensadas desde a concepção do empreendimento. Nós temos travado internamente grandes discussões sobre a maturidade e a viabilidade dos projetos que estão sendo contratados, para evitar que decisões sejam tomadas sem que os estudos passem por portais decisórios que de fato minimizem a margem de erro e evitem situações indesejadas, como hoje acontece. Essa discussão também vai ajudar a melhorar o nosso modelo de atuação na área de infraestrutura.

### **Esse tipo de debate recai numa questão que é o papel do controle. Em que medida é possível ter uma atuação nesse sentido, anterior, em um papel que supostamente é o do gestor? Não seria o controle agindo a priorizando que a função primária dele é agir a posteriori?**

[NK] Esse é um ponto muito importante, principalmente porque não é unânime. É muito difícil definir o limite do TCU com uma linha imaginária, na qual se define que até esse ponto o TCU pode ir e a partir dele não se pode mais ir. Não existe esse limite absoluto – isso é construído internamente. Mas o TCU tem que fazer o controle não só da legalidade, mas também da legitimidade dos atos praticados. A Constituição diz isso. É aquela história: fazer uma licitação para a compra de uma máquina de remover neve para Salvador. O gestor tem essa discricionariedade? A discricionariedade do gestor é limitada.

O que sempre buscamos fazer é respeitar e dar deferência às decisões discricionárias do gestor. Nossa pretensão, ao investir na análise da viabilidade e maturidade dos projetos, não é desrespeitar o limite da atuação discricionária do gestor, mas sim, que as decisões sejam de fato legítimas. Nós estamos buscando fazer com que os estudos de viabilidade sejam feitos seguindo o que as normas estabelecem – e aí também estamos fazendo o controle da legalidade. Muitos desses estudos desrespeitaram várias premissas legais e nós temos o poder e o dever de cobrar que haja respeito tanto à legalidade quanto à legitimidade para a tomada de decisão, respeitando sempre o que for discricionário ao que o gestor pode decidir.

### **Qual é a expectativa em relação aos benefícios para a administração pública, a sociedade e o próprio TCU?**

[NK] Para o TCU, eu acredito que uma atuação mais estruturada com o uso de ferramentas de TI, que é o que temos desenhado na Estratégia Digital, vai permitir um grande incremento da nossa capacidade de atuação. Às vezes, nós acabamos sendo engolidos por algumas demandas do dia-a-dia, das rotinas processuais; conseguindo otimizar essas rotinas processuais, a gente abre a agenda para enfrentar o que de fato é mais relevante. E eu acho que é isso que a sociedade espera de nós. Vamos ter uma série de objetos de controle e trabalhos mais relevantes, que ajudem a transformar a realidade de modo mais tempestivo, de maneira que a gente não fique só com o olho no retrovisor, mas que se possa acompanhar mais tempestivamente o que está acontecendo para fazer com que haja uma melhoria efetiva na prestação dos serviços públicos.

Para os órgãos da administração, acredito que iniciativas como a de compartilhamento do uso de ferramentas como o SAO, a exemplo do que estamos fazendo com o DNIT, fazem com que também haja uma otimização na atuação do órgão ou da entidade – claro, conferindo sempre a deferência para a decisão do gestor. Com isso, os processos tendem a chegar ao TCU com uma série de problemas já mitigados e corrigidos, e aqueles que não forem passar pelo Tribunal também já terão melhorias contempladas pela percepção do sistema, quando os gestores fizerem as mudanças. Então vamos poder melhorar naquilo que a gente atua e naquilo que a gente não atua diretamente. Com isso, acredito que se traga mais segurança jurídica, menos discussão sobre problemas concretos e até eventuais responsabilizações, diminuindo a percepção dos gestores de que em algum modo o TCU é um tribunal mais punitivo do que parceiro e orientador. Essas parcerias mostram claramente um viés bastante orientador e pedagógico do TCU, muito mais do que sancionador, como às vezes é o que repercute.

Então, resumindo, há um ganho muito claro para a sociedade em termo de entrega. Para o TCU, em termos de otimização e de capacidade em focar no que é mais relevante. Para os órgãos públicos, de orientação, compartilhamento de informações e boas práticas, desenvolvimento conjunto das tipologias, otimização da mão de obra, aumento da segurança jurídica e aumento da percepção de que o TCU é um órgão parceiro e orientador.

**Você vislumbra a Estratégia Digital como algo essencial para a atividade do controle no médio e longo prazo? E como você vislumbra o trabalho da Coinfra no futuro?**

[NK] Nossa visão de médio e longo prazo perpassa pela necessidade de nós entendermos quais são os conhecimentos necessários para cada auditor e cada diretoria atuar nas respectivas áreas. E para isso nós fizemos um amplo diagnóstico de competências, que atingiu quase a totalidade dos auditores da Coinfra. Mapeamos essas competências não só pensando em Infraestrutura, mas no nicho de atuação daquela diretoria e daquela secretaria. E aí entram desde conhecimentos de ferramentas, incluindo o desenvolvimento delas, se for o caso, até o conhecimento técnico próprio para fazer o enfrentamento dos temas que estão na unidade. A partir disso, nós fizemos um plano de desenvolvimento apontando as prioridades, por exemplo, os treinamentos que devem ser dados, para enfrentar os gaps que trarão resultados mais concretos ou mesmo para o enfrentamento para questões mais urgentes.

Então, a estratégia de médio e longo prazo tem uma conexão muito grande com o preparo da nossa equipe para enfrentar o que precisa ser enfrentado. E aí entram também os temas da Estratégia Digital, que, como eu comentei, alguns deles já vinham sendo tratados na Coinfra, a exemplo do uso do SAO e do Geocontrole, do desenvolvimento do AlicelInfra, em parceria com a SGI, do sistema de informações sobre as desestatizações. Nós já vínhamos investindo em ferramentas que nos permitissem otimizar a nossa atuação. Então, várias discussões da Estratégia Digital já estão claramente identificadas e mapeadas no diagnóstico de competências, com um plano de ataque para suprir esses gaps de conhecimento.

Eu não estou querendo dizer com isso que a Coinfra já sabia tudo o que iria fazer na Estratégia Digital, ao contrário, nós já tínhamos uma série de iniciativas e eu acredito que as discussões no âmbito da Estratégia Digital enriqueceram essa visão preliminar que nós tínhamos e agregaram muito valor, permitindo que a gente faça uma série de reflexões para avançar ainda mais em relação ao que estávamos pensando.

O que vamos precisar fazer, como output também dos caminhos da Estratégia Digital, é avaliar em que medida nós precisaremos retroalimentar o plano de desenvolvimento das secretarias, uma vez que ele não é estático e precisa ser dinâmico, de modo que a gente consiga perceber pós-caminhos já traçados da Estratégia Digital.

Como visão de futuro, acredito que precisamos ter um investimento grande em capacitação que tragam resultados para o TCU e para a sociedade. Temos que ser muito assertivos em investir em capacitação de modo planejado para enfrentar os gaps que existem e para agregar valor no processo de produção e nas nossas entregas. Esse é um tema que tem uma grande interface com a Estratégia Digital.

Entrevista com José Ulisses Rodrigues Vasconcelos

## O titular da Secretaria de Controle Externo de Tomadas de Contas Especial (SecexTCE) fala sobre as expectativas e as possibilidades de ganhos para a área de transferência de recursos da União e para as atividades de controle com a implementação da Estratégia Digital

**É possível traçar um panorama geral da dimensão da área de transferência de recursos da União?**

[JURV] Boa parte da execução das políticas públicas não é feita diretamente pela União, mas por meio de transferência de recursos aos entes federativos e, por vezes também, a organizações da sociedade civil, os quais se encarregam da implementação das ações para a concretização dos objetivos dessas políticas.

Em 2019, foram R\$ 131 bilhões transferidos mediante transferências legais, voluntárias e específicas, o que corresponde a aproximadamente 5% dos gastos públicos, considerando o Orçamento como um todo. Vale destacar que boa parte do Orçamento público brasileiro é despendida com despesas de pessoal e pagamento de dívidas. Então, quando falamos desses 5%, estamos nos referindo à "parte livre" do Orçamento, por assim dizer, o que é muito representativo. Em 2020, até o momento, esse gasto já alcança em torno de R\$ 124 bilhões, o que equivale a cerca de 6% do total.

Há várias formas de transferências desses recursos. No ano passado, o Ministério da Economia [MEcon] elaborou um censo no qual foram identificadas 30 tipologias, ou seja, 30 formas diferentes de transferir esses recursos. Por exemplo, por meio de convênios e contratos de repasses, além de transferências legais do FNDE para merenda e transporte escolar e das transferências da Saúde, que são feitas fundo a fundo – do Fundo Nacional de Saúde para os fundos municipais e estaduais de Saúde.

É um quadro muito desafiador, porque há um volume de recursos muito grande, diversas tipologias de transferências e vários entes executando essas despesas, sejam Estados, municípios ou organizações da sociedade civil.

**Essa dimensão – grande volume de recursos, diferentes tipologias e diversos atores envolvidos - pode ser apontada como um dos fatores responsáveis pela escolha da área como uma das prioritárias na construção da Estratégia Digital do TCU?**

[JURV] Sem dúvida. Mas, além disso, é preciso considerar também o fato de que não são recursos transferidos de uma única vez. Nas áreas de Educação e da Saúde, por exemplo, as transferências são mensais, mas em convênios e contratos de repasses, as avenças são feitas uma a uma, conforme os pactos firmados entre a União e esses entes. É um universo muito diversificado.

A maneira tradicional de o TCU fiscalizar as transferências governamentais dificilmente consegue alcançar resultados significativos quanto à efetiva e correta aplicação dos recursos. O atual modelo de controle resulta em uma percepção mais limitada, com amostras menos representativas. Quando se pensa na Estratégia Digital, espera-se alcançar toda essa dimensão. Com isso, nós teremos uma atuação muito mais abrangente e tempestiva, pois quando se atua com o uso de ferramentas tecnológicas permite-se acompanhar quase pari passu tudo o que está ocorrendo. Trabalhar digitalmente possibilita abarcar o todo ou, em uma fiscalização, uma mostra definida com base em critérios objetivos e técnicos, de forma mais acurada e eficaz. Além disso, o universo digital permite que se criem trilhas, parâmetros, de modo que o próprio sistema informe as ocorrências.

Há também a questão da transversalidade, porque, de certa forma, todas as secretarias do TCU trabalham – ou em algum momento irão trabalhar – com transferências de recursos da União. Todos esses fatores estão associados a essa escolha.

**Pensando digitalmente, isso pressupõe o uso de ferramentas, sistemas. Como isso se dá?**

[JURV] O TCU já tem algumas soluções, mas usualmente são soluções departamentais. Além disso, elas ainda não têm o alcance que esse universo requer – a dimensão sobre a qual já falamos, de volume de recursos, das diferentes tipologias e da grande quantidade de atores envolvidos.

Nós temos soluções que, em algum momento, tangenciam esse objetivo. Na Secex-TCE, por exemplo, temos o sistema e-TCE, no qual conseguimos enxergar o que está ocorrendo nos órgãos com relação à reprovação de prestação de contas. Assim, antes de o processo chegar ao TCU, nós já vislumbramos o eventual dano. Mas é uma iniciativa restrita aos recursos envolvidos em TCEs, e não a todo o conjunto.

O que queremos agora, com auxílio da tecnologia, a partir dessas soluções departamentais e de outras que vão além delas, é promover um processo realmente transformador na forma de atuação do Tribunal, resultando em mais tempestividade nas ações de controle, melhor avaliação de riscos e melhor escolha dos objetos de controle.

**É viável, ou desejável, trabalhar conjuntamente com quem recebe esses recursos? Ou seja, Estados, municípios e organizações sociais, de alguma forma, devem fazer parte desse processo?**

[JURV] Sem dúvida. É extensivo não só a toda a Rede de Controle da qual o TCU participa – os Tribunais de Contas dos Estados e municípios, o Ministério Público, Controladoria-Geral da União, etc –, mas também ao próprio executor [beneficiário final da política pública].

Por exemplo, a plataforma Mais Brasil é um sistema do poder Executivo que tem por objetivo reunir todas as tipologias das transferências de recursos. Hoje, das 30 que foram objeto do censo, nove estão ali. O MEcon trabalha para que, até 2022, todas as tipologias [de transferências de recursos] estejam inseridas na plataforma. Em outras palavras, nós podemos nos associar tanto a ações do Executivo, da própria Rede de Controle e dos responsáveis finais pela aplicação dos recursos. Hoje, os responsáveis finais pela aplicação dos recursos alimentam a plataforma com dados e documentos, de modo que nós temos um grande ambiente, no qual é possível acompanhar a execução e exercer o controle.

### **Quais resultados se pretende alcançar com a Estratégia Digital?**

[JURV] Os resultados inerentes à maior tempestividade, à melhor avaliação de risco, ao ganho de escala e à melhor escolha dos objetos de controle conduzirão, naturalmente, à maior eficiência nas ações de controle. Veja a questão da Tomada de Conta Especial - processos que cuidam da ocorrência de danos. Uma grande ambição é justamente trabalhar para que a irregularidade não ocorra, ou seja, quando se detectar um risco potencial, atuar para evitar que aquele eventual dano se concretize.

Na Secex-TCE, trabalhamos com o projeto de instrução assistida. O que é isso? Utilizando os dados do sistema e-TCE, nós conseguimos fazer a instrução de processo de uma forma muito mais rápida e com mais acuracidade. Com isso, a nossa produtividade tem aumentado de forma consistente, o que também resulta em ganho de eficiência. E, claro, quando se trabalha com mais tempestividade, cria-se também uma expectativa maior de controle e, assim, há um desestímulo a práticas irregulares, resultando em um ganho sinérgico.

Nós sabemos que é muito difícil chegar a um patamar em que não exista ocorrência de danos, mas temos ciência de que não se pode trabalhar com o nível de danos e práticas irregulares que ocorrem hoje. Então, da própria experiência do trabalho com as TCEs, nós conseguimos mapear tipologias de irregularidades e criar trilhas para avaliações de riscos em sistemas digitais. E, assim, impedir a ocorrência de eventual irregularidade.

### **Como a Estratégia Digital pode agregar inteligência à área?**

[JURV] Um dos aspectos já mencionados é termos ferramentas, métodos e soluções que tenham mais abrangência e saiam do nível departamental para se tornarem institucionais. Há também a questão das trilhas de auditorias inseridas no sistema, que geram alertas que podem servir tanto ao controle quanto ao executor. Alertas que podem, inclusive, impedir que a irregularidade ocorra. Isso pode ser feito por áreas, programas, modalidades de transferência; pode estar focado em municípios ou em organizações sociais, por exemplo.

A criação de soluções digitais permite o acompanhamento contínuo. Hoje, normalmente, as ações de controle são pontuais: analisa-se uma determinada ação em um determinado órgão, faz-se um diagnóstico, encontram-se algumas ocorrências e, para saber como isso estará um ano depois, é preciso fazer um novo processo. Com o universo digital isso não é mais necessário, porque tudo o que for criado poderá ser transformado em uma auditoria contínua e monitorado *pari passu*. Além disso, as fiscalizações tradicionais continuarão existindo, mas com objetos e objetivos mais certos. Além do citado aspecto, gastarão menos recursos na prospecção de informações. É necessário destacar também que as ações de controle tradicionais também saem fortalecidas nesse novo modelo.

### **Para finalizar, quais benefícios você vislumbra para a administração pública, para a sociedade e para o próprio TCU?**

[JURV] A Estratégia Digital vai permitir ao TCU estar mais presente na administração pública, inclusive de forma muito menos onerosa para ambos, porque é provável que vários processos de trabalho deixem de existir, ou sejam muito reduzidos em sua frequência – diligências, requisições de documentos e informações, etc.

A instrução assistida, que hoje fazemos para TCE, também poderá ser replicada em diversos tipos de processo, por exemplo, representações, fiscalizações, etc. Com isso, mais uma vez, haverá ganhos de eficiência.

Ao fazer um acompanhamento *pari passu*, também é possível dar respostas à sociedade de forma mais célere, o que pode significar melhores entregas de serviços públicos para os cidadãos. Estamos falando em ampliar a capacidade de controle, de forma tempestiva e com um custo infinitamente menor. Então, certamente, a sociedade ganhará com isso.



## Entrevista com a secretária Vanessa de Lima

### A complexidade do universo das Instituições Federais de Ensino Superior e como elas estão inseridas na construção da Estratégia Digital são alguns dos temas abordados nesta entrevista. Leia mais.

**O acompanhamento da gestão das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) foi uma das áreas escolhidas para iniciar a Estratégia Digital. É possível traçar um panorama geral da atuação do TCU no setor?**

[VL] Hoje, na SecexEducação, nós temos 68 universidades e 41 Institutos Federais, sendo dois Centros Federais de Educação Tecnológica [Cefet] e o Colégio Pedro II. Ou seja, pouco mais de uma centena de unidades jurisdicionadas, que estão espalhadas pelo País inteiro - e esse é um fator que dificulta o controle. No modelo anterior, em que havia as secretarias de controle externo nos Estados, as universidades e os institutos eram acompanhados pelas respectivas Secex regionais. Quando houve a mudança do modelo de gestão, esse acompanhamento passou a ser centralizado, então, nós precisávamos de uma estratégia de acompanhamento para essa clientela.

Quando recebemos essas unidades, também recebemos os processos que estavam vinculados a elas e, com isso, ficamos com um estoque muito grande de processos. Então, 2019 foi um ano dedicado basicamente a entender o universo desse estoque, conseguir baixá-lo para um nível gerenciável e fazer uma análise desses processos para compreender, por exemplo, quais eram os problemas recorrentes e quais irregularidades se repetiam entre as instituições.

À medida que nos aprofundamos nos processos ficou claro que era preciso atuar de modo mais uniforme e coordenado. Como cada secretaria regional cuidava da sua própria universidade ou instituto, muitas vezes, as formas de atuação eram bastante diferentes - como se fôssemos muitos Tribunais em um só. Um dos grandes benefícios trazidos pela centralização foi a possibilidade de enxergarmos essa clientela de forma sistêmica e tratarmos de forma similar problemas que se repetem, que são comuns. Claro que cada unidade é um universo próprio, com suas questões particulares. Mas há - e isso não pode ser desconsiderado - certa similaridade entre elas, até pelo fato de terem o mesmo propósito, a mesma estrutura, as mesmas carreiras.

O nosso grande desafio era saber como acompanhar essa clientela, que está espalhada por todo o Brasil, de uma forma sistêmica e estratégica, sem abandonar as questões locais, as especificidades de cada uma dessas unidades jurisdicionadas. É preciso lembrar que os nossos recursos são limitados, então, precisamos usá-los de uma forma muito inteligente.

#### Por que incluir o tema na Estratégia Digital?

[VL] Um dos motivos está relacionado à grande mudança na prestação de contas a partir da Instrução Normativa nº 84, que pressupõe um novo modelo de acompanhamento de gestão, um novo olhar, para mantermos a expectativa de controle. Nós já vínhamos desenvolvendo, na secretaria, a ideia de um acompanhamento mais próximo da nossa clientela. Com esse viés, nós fizemos um recorte de temas relevantes e que se repetem e propusemos ao ministro relator da área no TCU, Walton Alencar, a criação de acompanhamentos temáticos. Nós selecionamos alguns temas iniciais para trabalhar quando a Secretaria-Geral de Controle Externo [Segecex] nos

convidou a integrar a equipe da Estratégia Digital. Para nós, essa oportunidade foi muito boa, porque já estávamos desenvolvendo internamente algumas estratégias, buscando formas de acompanhar melhor essa clientela.

A possibilidade de levar esse tema para a Estratégia Digital nos permitiu usufruir da expertise e da metodologia desenvolvida pela equipe da Secretaria de Soluções de Tecnologia da Informação [STI] para os temas da Secretaria de Fiscalização de Pessoal [Sefip] e da Coordenação-Geral de Infraestrutura [Coinfra], que foram os escolhidos inicialmente. Isso alavancou o que nós gostaríamos de fazer.

Além disso - e acredito que esse seja um ponto que faz parte da premissa da inclusão da área na Estratégia Digital -, com a IN 84, todas as unidades do TCU terão que pensar em formas diferentes e inovadoras de acompanhar a sua clientela, de modo a alcançar uma proximidade maior do controle externo às unidades jurisdicionadas. Nós trouxemos esse princípio para a construção da Estratégia Digital de acompanhamento das Ifes, pensando em desenvolver um modelo que depois possa ser replicado a outras unidades jurisdicionadas. É claro que tratamos de questões específicas dessas instituições, mas trabalhamos de maneira que, com as devidas adaptações, outras secretarias possam aproveitar e replicar a metodologia construída para o acompanhamento da sua clientela.

#### Como se deu o processo de construção da Estratégia Digital na SecexEducação?

[VL] Nós temos quatro diretorias na secretaria: duas que são vocacionadas para a Educação Básica e duas que tratam de Educação Superior, sendo uma focada nas universidades e a outra, nos institutos federais. Quando recebemos o convite, entendemos primeiro a importância do projeto para a SecexEducação e, segundo, a grande oportunidade de revolucionar a forma como nós acompanhamos as Ifes. Ao mesmo tempo, sabíamos que o tempo para elaborar isso seria exíguo. Em outras palavras, tínhamos um grande desafio pela frente.

Assim, nós constituímos e formalizamos um grupo de trabalho, composto por seis auditores: os dois diretores da área de Educação Superior, três auditores que atuam nessas diretorias e um auditor que era do nosso núcleo de dados. Foi ele quem coordenou o GT, porque entendemos que ter uma coordenação de fora das diretorias, alguém com experiência em uso de dados e tecnologias, traria uma oxigenação para o grupo, uma visão diferente de quem está atuando todos os dias com aquela temática.

Nós trabalhamos muito, fizemos inúmeras entrevistas, com atores internos e externos ao TCU, até para não termos uma visão autorreferenciada das questões. Ouvimos gestores de auditorias internas de universidades, representantes da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior [Andifes], entre outros. Também realizamos dois workshops, com apoio da STI e da Seplan [Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão], seguindo a metodologia que já tinha sido aplicada nos outros temas. Convidamos para participar todos os auditores das duas diretorias de



Educação Superior; secretários do TCU nos Estados, que são pessoas conhecem a realidade das Ifes e poderiam dar uma contribuição valiosa; e secretarias do TCU que também lidam com essas unidades, como a Selog [Secretaria de Controle Externo de Aquisições Logísticas], a SecexAdmin [Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado] e a própria Sefip.

Foram workshops muito ricos, com uma participação bastante plural, de pessoas com experiências e visões diferentes, às vezes, antagônicas, o que agregou bastante a construção da Estratégia Digital e engrandeceu muito o produto final.

Agora terminamos um ciclo, com a finalização de um produto bastante coeso, que é o Mapa Digital. Com a aprovação da Estratégia Digital em Plenário, vamos começar uma nova etapa de trabalho, que é tirar as ações do papel e fazer com que se tornem realidade para conseguirmos alcançar as ambições que foram mapeadas e alinhadas por meio de um processo plural e colaborativo.

#### **E quais são os resultados pretendidos com a Estratégia Digital?**

[VL] Nós chegamos a três grandes ambições. A primeira é a avaliação contínua da gestão das universidades e institutos federais, a partir do uso de ferramentas tecnológicas e digitais adequadas e com ênfase nos resultados finalísticos. Isso não significa que as questões da área meio estão excluídas do processo. Enfatizamos a área finalística, porque ela ainda precisa ser aperfeiçoada. Historicamente, nós acompanhamos bem, por exemplo, questões relacionadas à área de pessoal ou de aquisições, mas a parte finalística apresenta uma grande oportunidade de melhoria da atuação do TCU, tanto que agora estamos trabalhando em uma auditoria para redefinir os indicadores de desempenho das universidades, a exemplo do que já fizemos para os institutos federais.

A atuação em rede para o acompanhamento da gestão das Ifes é outra ambição. Estamos prevendo a construção de uma plataforma digital de interação e avaliação de gestão e de planejamento contínuo da atuação integrada das instâncias de controle – as universidades têm auditorias internas, que são um braço do controle para dentro, por assim dizer, e que podem ser integradas com o intuito de alavancar a atuação do controle no desempenho e nas questões ligadas às Ifes. A ideia é, a partir desses indicadores de desempenho, conseguir acompanhar melhor, comparar instituições, ter um acesso maior às bases de dados tanto das universidades quanto dos trabalhos realizados pelas auditorias internas e do próprio MEC, que tem um papel estratégico na questão da educação superior.

Por fim, o fortalecimento dos controles internos e linha de defesa das Ifes. O Tribunal já fez um trabalho no qual foram apontadas várias questões que podem ser melhoradas nas auditorias e nos controles internos, de modo a ter as linhas de defesa mais atuantes. Em outras palavras, ter uma cadeia mais efetiva de controle interno e linhas de defesa.

#### **Como a Estratégia Digital pode agregar inteligência à área?**

[VL] Certamente vamos agregar inteligência à forma como acompanhamos essa clientela, porque a ideia é pensar de forma inovadora e trabalhar com mais acesso e tratamento a bases de dados. A própria plataforma digital que estamos prevendo pode contribuir para o salto digital que pretendemos ter na forma de controle. Isso, de alguma maneira, pode acabar induzindo melhorias também nos órgãos, já que uma das nossas proposições é fortalecer o trabalho em rede.

#### **Quais benefícios você vislumbra para a administração pública, para a sociedade e para o próprio TCU?**

[VL] Como resultados, esperamos que o TCU se faça mais presente nas universidades e nos institutos federais, contribuindo para o aprimoramento da administração pública, que é a nossa missão de controle externo. Esperamos que a nossa atuação se torne ainda mais efetiva e que consigamos ter um olhar sistêmico, mantendo forte a expectativa de controle. E, assim, contribuir para a melhoria da gestão e do desempenho das universidades e dos institutos federais e para a melhor aplicação dos recursos orçamentários que vão para essas unidades, com ênfase na atividade finalística dessas instituições. A educação tem um papel primordial para a sociedade e o desenvolvimento do País. Esperamos esses resultados cheguem ao cidadão, contribuindo para a melhoria da sociedade como um todo.

## Entrevista com Rodrigo Felisdório

### O secretário de Soluções de Tecnologia da Informação fala sobre a construção da Estratégia Digital no TCU e de como a transformação digital integra a agenda internacional

Para o titular da Secretaria de Soluções de Tecnologia da Informação (STI), a construção da Estratégia Digital do TCU é um “instrumento essencial” para reposicionar o Tribunal no contexto digital e empreender maior agilidade e efetividade a partir de novos modelos de atuação. Leia mais na entrevista a seguir.

#### Qual a relevância do tema transformação digital para as organizações públicas?

[Rodrigo Felisdório] A transformação digital é tema central e estratégico para o desenvolvimento das nações e tem ocupado posição de destaque nas agendas governamentais e de organismos internacionais. O Brasil é, atualmente, a quarta maior população conectada do mundo e está na 44ª posição no ranking de governos digitais, segundo a ONU. Em 2018, foi publicada a Estratégia Brasileira de Transformação Digital – E-Digital, que estabeleceu um amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados e uma visão de futuro para a transformação digital no País. Recentemente, foi publicado o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. As instituições públicas precisam desenvolver suas estratégias digitais corporativas para que essas transformações sejam viabilizadas.

#### Qual o objetivo da construção da Estratégia Digital do TCU?

[RF] A estratégia digital corporativa do TCU pretende reposicionar a instituição frente aos desafios e oportunidades da nova sociedade digital, criar novos valores e capacidades a partir do redesenho dos modelos de negócio praticados explorando o potencial das tecnologias digitais. O TCU é uma instituição de 130 anos, que possui diversos modelos de negócio em operação. Muitos deles já estão saturados, ou possuem baixa possibilidade de otimização com ganhos lineares. Muito já foi feito, mas agora precisamos dar saltos. No Relatório de Atividades de 2019, consta que a cada R\$ 1 investido no TCU ele retorna para a sociedade R\$ 21,98. A pergunta é: Por que não devolvemos R\$ 210 ou R\$ 2.100? O propósito da Estratégia Digital do TCU é redesenhar a forma de atuação do Tribunal no contexto digital para alavancar o impacto das ações de controle para a sociedade. Trata-se de uma jornada de construção colaborativa para projetarmos o TCU do futuro. O escopo inicial do projeto contempla os temas de Fiscalização de Pessoal, Infraestrutura, Transferências da União e Acompanhamento da Gestão das Instituições Federais de Ensino.

O cidadão está cada vez mais engajado, conectado e exigente. Esse novo cidadão indigna-se com a ineficiência da prestação de serviços públicos e reconhece apenas o que está na palma da sua mão, acessível pelo seu celular. As empresas que não se prepararem para essa nova ordem estarão fadadas à falência e as instituições públicas se tornarão insignificantes. Como instituição de vanguarda, precisamos nos preparar e adotar ações para atendermos os anseios dessa nova sociedade.

#### Quais seriam os exemplos de modelos já saturados no TCU?

[RF] Uma área que carece de reflexão, e que está no escopo da Estratégia Digital, é o modelo de fiscalização de infraestrutura, em especial, em obras. Será que o esforço empreendido e os resultados obtidos com o modelo atual são os desejados? Quais são as

limitações que ele apresenta? Quais são as causas dessas limitações? Quais são as possíveis formas de atuação que podem alcançar resultados expressivos? Essas são algumas das questões tratadas no âmbito da elaboração da Estratégia Digital.

O modelo de fiscalização de pessoal também é escopo do trabalho. Apesar dos investimentos realizados nos últimos anos, há espaço para refletir sobre novos paradigmas. Por exemplo, por que um órgão do Executivo precisa cadastrar e enviar determinado ato para o TCU? Como aferir se 100% dos atos estão sendo enviados? Não seria mais interessante se estivéssemos conectados e integrados diretamente ao Siape [Sistema Integrado de Administração de Pessoal] e pudéssemos fazer essa verificação em tempo real, fornecendo informações tempestivas para que o próprio gestor pudesse tomar ações e evitar a concessão de um ato ou benefício irregular? Isso se traduziria em efetividade da ação de controle externo para a sociedade.

#### O que significa fazer controle em tempo real?

[RF] Por exemplo, seria a possibilidade de o TCU realizar verificações de conformidade no momento em que os eventos acontecem na vida real. Utilizar a “inteligência do controle” embutida em componentes de software conectados aos principais sistemas estruturantes da administração pública para viabilizar a prevenção de atos irregulares, disponibilizando informações tempestivas para o gestor, para os órgãos de controle e para a sociedade, quando aplicável. No contexto atual, não faz mais sentido a verificação de determinada irregularidade ou desvio após diversos anos.

#### O fator humano pode ser descartado do controle?

[RF] O fator humano, por mais antagônico que pareça, é cada vez mais importante. A tecnologia atual substitui com excelência as atividades operacionais realizadas pelos seres humanos, deixando-os disponíveis para exercitar suas capacidades cognitivas e criativas e, assim, agregar ainda mais valor aos trabalhos realizados. As pessoas são as verdadeiras protagonistas do processo de transformação digital de qualquer nação ou instituição.

#### É possível vislumbrar o auditor do futuro na transformação digital?

[RF] Essa é uma questão central nas discussões da elaboração da Estratégia Digital. Primeiramente, precisamos projetar onde queremos estar e quais valores e resultados temos o potencial de entregar para a administração pública e para a sociedade nos próximos cinco anos, por exemplo. A partir disso, torna-se necessário identificar quais são as capacidades e habilidades necessárias para empreender essa jornada. Sem dúvida, o perfil do auditor do futuro será bem diferente do perfil atual. Acredito que as soft skills passam a ser ainda mais relevantes com a ampliação dos trabalhos colaborativos e em rede com outras instituições públicas e privadas, com a Academia, ONGs, sociedade civil organizada, etc. A aptidão para trabalhar com técnicas relacionadas à análise de dados nas

diversas ações de controle, a utilização de ferramentas digitais e a destreza digital (ambição e capacidade para construir negócios digitais e trabalhar digitalmente) são essenciais para o alcance dos resultados pretendidos.

**Para finalizar, quais os resultados que se pretende alcançar com a Estratégia Digital?**

[RF] A elaboração da Estratégia Digital do TCU é instrumento essencial para reposicionar o TCU no contexto digital e empreender maior agilidade e efetividade a partir de novos modelos de atuação, possibilitando aumento expressivo do impacto das ações de controle para a sociedade.



## Entrevista com Felício Ribas Torres

### Para o secretário-geral adjunto da Presidência, Estratégia Digital é essencial para que o TCU continue a ser relevante para a administração pública e a sociedade.

Quais são os desafios em se construir uma Estratégia Digital para o TCU? Como envolver a Casa rumo a essa jornada digital? Leia estes e outros temas nesta entrevista com o secretário-geral adjunto da Presidência, Felício Ribas Torres.

#### Quais são os desafios em se construir uma Estratégia Digital no TCU, onde os objetos de negócios são tão complexos?

[Felício Ribas Torres] Construir uma estratégia digital é um desafio para qualquer organização, independentemente da complexidade de seus processos de trabalho. Para o TCU não é diferente. Eu diria que o principal desafio é separar tempo para pensar o futuro sem deixar de cumprir a sua missão hoje. Vislumbrar o futuro, conseguir enxergar quais são as principais dificuldades e os principais desafios daqui a algum tempo. Nós estamos acostumados a olhar o presente e, muitas vezes, o passado. Na maioria das vezes, a principal característica do trabalho do Tribunal, a auditoria, é analisar fatos que já ocorreram. Construir uma estratégia digital é olhar para o futuro. É repensar o modo de trabalho, provavelmente, deixando de olhar o passado. Tentar se antecipar e fazer com que a atividade de controle seja realmente concomitante e, conseqüentemente, tempestiva.

#### Você acha possível vislumbrar o auditor do futuro? Como o TCU estará trabalhando daqui a quatro, cinco anos?

[FRT] Esse é um exercício que temos que fazer. Sendo fácil ou difícil, é obrigatório que, neste momento, a gente tire um tempo para pensar nisso, sob pena de nos tornarmos uma organização ultrapassada, irrelevante dentro da administração. A primeira coisa ao se pensar o auditor do futuro é se descolar do que fazemos hoje e do que temos feito desde a criação do Tribunal. E, a partir disso, pensar qual o produto e qual o benefício queremos entregar para a sociedade; qual o espaço que essa organização de controle vai ocupar na administração pública daqui a algum tempo.

#### Para que isso ocorra, é necessário mudanças na cultura da organização. O que pode ser feito para envolver e motivar os servidores nessa jornada digital?

[FRT] Fazer uma transformação digital envolve muitos aspectos: redesenhar processos de trabalho, identificar e investir em novas tecnologias, entre outros. Mas tem algo que é essencial. Nenhuma transformação digital acontece sem o envolvimento das pessoas. Não adianta ter a melhor tecnologia e desenhar o melhor processo de trabalho se as pessoas não tiverem em processo de aculturação. Para tanto, é preciso pensar de forma digital. Então é importantíssimo um processo de conscientização, de mudança mental. O pensar digital é uma questão de mudança no mindset do corpo técnico do Tribunal. Isso é essencial para que uma estratégia seja concebida e, principalmente, executada.

#### O pensar digital não é simplesmente saber usar uma ferramenta ou uma nova tecnologia, certo?

[FRT] Com certeza. Nós temos que ter a consciência de que a tecnologia da informação, ou qualquer que seja a ferramenta, é apenas um meio para se realizar um trabalho e para se entregar

produtos. Então, é importante soltar as amarras que ainda existem e também desfazer a ideia de que o trabalho termina quando o Acórdão é expedido. O trabalho do TCU só acaba quando o objetivo daquela decisão foi alcançado. Essa mudança na forma de pensar precisa ser feita. A Estratégia Digital é uma grande oportunidade para isso.

#### Como é possível envolver os servidores e vencer possíveis focos de resistência para que a Casa caminhe junto na transformação digital?

[FRT] Eu acredito que não se deva começar nenhum processo pensando em resistência. Temos que começar entendendo que estão todos no mesmo barco. Nós precisamos construir uma Estratégia Digital para a sobrevivência e a manutenção da relevância da nossa organização. Então, em vez de ter o foco em resistência, vamos focar na motivação.

A primeira questão que eu vejo como essencial é o patrocínio da alta gestão – e isso nós temos muito. Essa é uma demanda do presidente José Mucio Monteiro, que está bastante empenhado nisso. Não só ele, mas as demais autoridades do Tribunal também apoiam muito a iniciativa. Então, nós temos patrocínio e o momento é muito adequado para elaborar essa estratégia.

Eu vou citar um dos gurus da administração moderna, que é o Gary Hamel. Ele diz que o processo de mudança cultural em uma organização depende muito da média gerência. Quem está no alto nível tem uma capacidade muito grande de influenciar, mas há certa rotatividade e um distanciamento natural em relação aos processos de trabalho mais operacionais. Quem está no nível operacional, por sua vez, tem estabilidade, mas tem pouco poder de influência. Mas quem está na média gerência normalmente tem maior estabilidade e capacidade de influenciar tanto quem está no topo quanto quem está abaixo. Então, Gary Hamel diz que se há uma média gerência envolvida e que compra uma ideia, o processo de mudança cultural, de envolvimento e de motivação para uma transformação organizacional é facilitado. Eu acredito que, neste momento, além do patrocínio da alta cúpula, o TCU tem uma média gerência – os secretários, os diretores – envolvida e consciente da necessidade de termos uma Estratégia Digital para que o Tribunal continue relevante e entregando mais e melhores resultados para a sociedade.

#### Quais benefícios a Estratégia Digital pode representar para a administração pública, a sociedade e o próprio TCU?

[FRT] Temos que ter como premissa que a sociedade atual é muito dinâmica e exige informações e respostas ao tempo e à hora. Então, fazer uma ação de controle e entregar o resultado daqui a três, quatro anos, não perde um pouco do seu benefício? Talvez daqui a alguns anos isso não seja mais aceito pela sociedade. Portanto, o primeiro benefício é fazer com que o controle ocorra em momento adequado, mais tempestivo, online, dando a resposta ao tempo e à hora para a sociedade.

Informação dada fora de tempo perde o seu valor. O TCU é uma organização cuja matéria prima e o principal produto é a informação. Tudo o que nós recebemos é informação, tudo o que processamos é informação e o resultado do nosso trabalho é informação. Quanto mais rápida essa informação for dada à sociedade, maior é o potencial de se trazer benefícios, tanto para a tomada de decisão da administração pública quanto para fomentar o controle social e a transparência. Esse é o principal benefício.

O segundo, e eu acho que é um meio, é a eficiência. A Estratégia Digital pode tornar o Tribunal muito mais eficiente. Em fazer mais e melhor, com menos recursos. A eficiência não é o produto principal [da Estratégia Digital], ela é um benefício paralelo, secundário, mas que também temos que vislumbrar. Em uma administração pública cada vez mais enxuta, é muito importante que o TCU dê o exemplo, sendo uma organização ainda mais eficiente.

### **Em que momento a Estratégia Digital poderá ser integrada ao Planejamento Estratégico?**

[FRT] O TCU 2025 foi muito feliz em já vislumbrar a questão da Estratégia Digital. Os quatro objetivos relacionados à tecnologia da informação que lá estão são guias da Estratégia Digital que está sendo construída agora. Só que nós temos uma distância muito grande entre o objetivo estratégico e as ações; os passos que são necessários dar para se alcançar aqueles objetivos – e é onde eu acredito que a Estratégia Digital se encaixe muito. Quais são as ações? O que temos que fazer no curto e no médio prazo para atingir o objetivo de longo prazo?

Cada um tem o seu papel, mas é uma retroalimentação. Sem dúvida nenhuma, a Estratégia Digital que está sendo construída vai influenciar uma revisão do PET. Quando isso acontecer, vão surgir novas questões que vão influenciar o que se chama de Estratégia Digital até que esses dois elementos se unam e se tornem um elemento único de direção para o Tribunal.