



Estratégia Digital

A experiência do TCU

TC-029.189/2020-9

Tipo: Administrativo

Interessado: Presidência

Assunto: Proposta de Estratégia Digital do TCU



Considerações Iniciais

Nosso propósito e motivação

A Ordem de Serviço-TCU nº 3, de 31 de março de 2020 (peça nº 1), constituiu Grupo de Trabalho (GT) para elaborar a proposta de **Estratégia Digital (ED) do Tribunal de Contas da União (TCU)**, com o objetivo de empreender ações que permitam **o redesenho da forma de atuação do Tribunal, em especial no contexto digital, no intuito de alavancar o impacto das ações de controle para a sociedade.**

O GT desenvolveu a proposta de ED utilizando metodologia elaborada internamente, que leva em conta as peculiaridades institucionais do Tribunal.

O escopo da construção da estratégia abrangeu **quatro temas de controle externo** indicados pela Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex): **Fiscalização de Pessoal; Fiscalização de Infraestrutura; Transferências da União; e Acompanhamento da Gestão das Instituições Federais de Ensino (IFEs).** Para cada tema foi construída uma jornada específica no ambiente digital, representada por um Mapa da Estratégia Digital. Cada uma dessas jornadas observa os **objetivos orientadores dos trabalhos da ED** (art. 1º, parágrafo único, da OS-TCU nº 3, de 2020).

A integração das jornadas elaboradas para cada um dos quatro temas constitui

a proposta de Estratégia Digital do Tribunal de Contas da União (art. 4º da OS-TCU nº 3, de 2020), anexo VIII deste relatório.

Este relatório trata dos trabalhos realizados no âmbito do GT. Para melhor compreensão, são tratados também o contexto que levou à consideração de se elaborar uma ED para o Tribunal, bem como o desenvolvimento da metodologia utilizada para a construção da **Estratégia Digital do TCU.**

Objetivos Orientadores da Estratégia Digital

- 1) Reposicionar o TCU frente aos desafios da nova sociedade digital;
- 2) Criar novas capacidades e difundir a mentalidade digital no TCU;
- 3) Reduzir barreiras e viabilizar maior interação e colaboração entre servidores, Administração pública e cidadãos;
- 4) Aumentar a transparência e a eficiência institucional;
- 5) Estimular e potencializar a inovação;
- 6) Explorar o potencial transformador das tecnologias digitais emergentes; e
- 7) Harmonizar as iniciativas relacionados à tecnologia da informação no âmbito do TCU.

Entrevista com Felício Ribas

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 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.

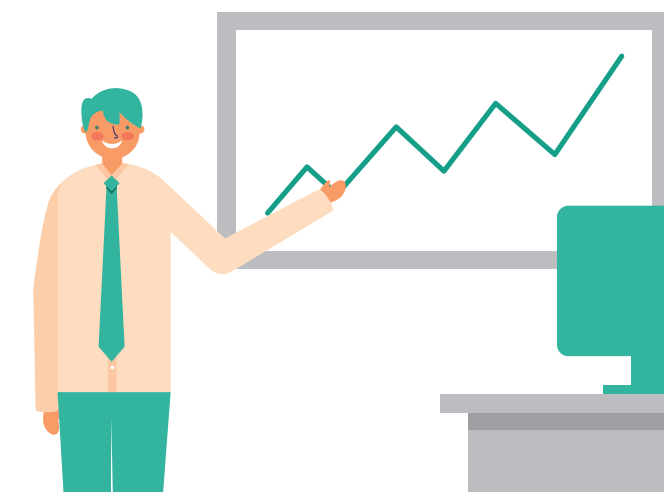
O primeiro benefício é fazer com que o controle ocorra em momento adequado, mais tempestivo, online, dando a resposta ao tempo e à hora para a sociedade.

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.



“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, consequentemente, tempestiva.”

Evolução tecnológica, governo digital e estratégia digital corporativa

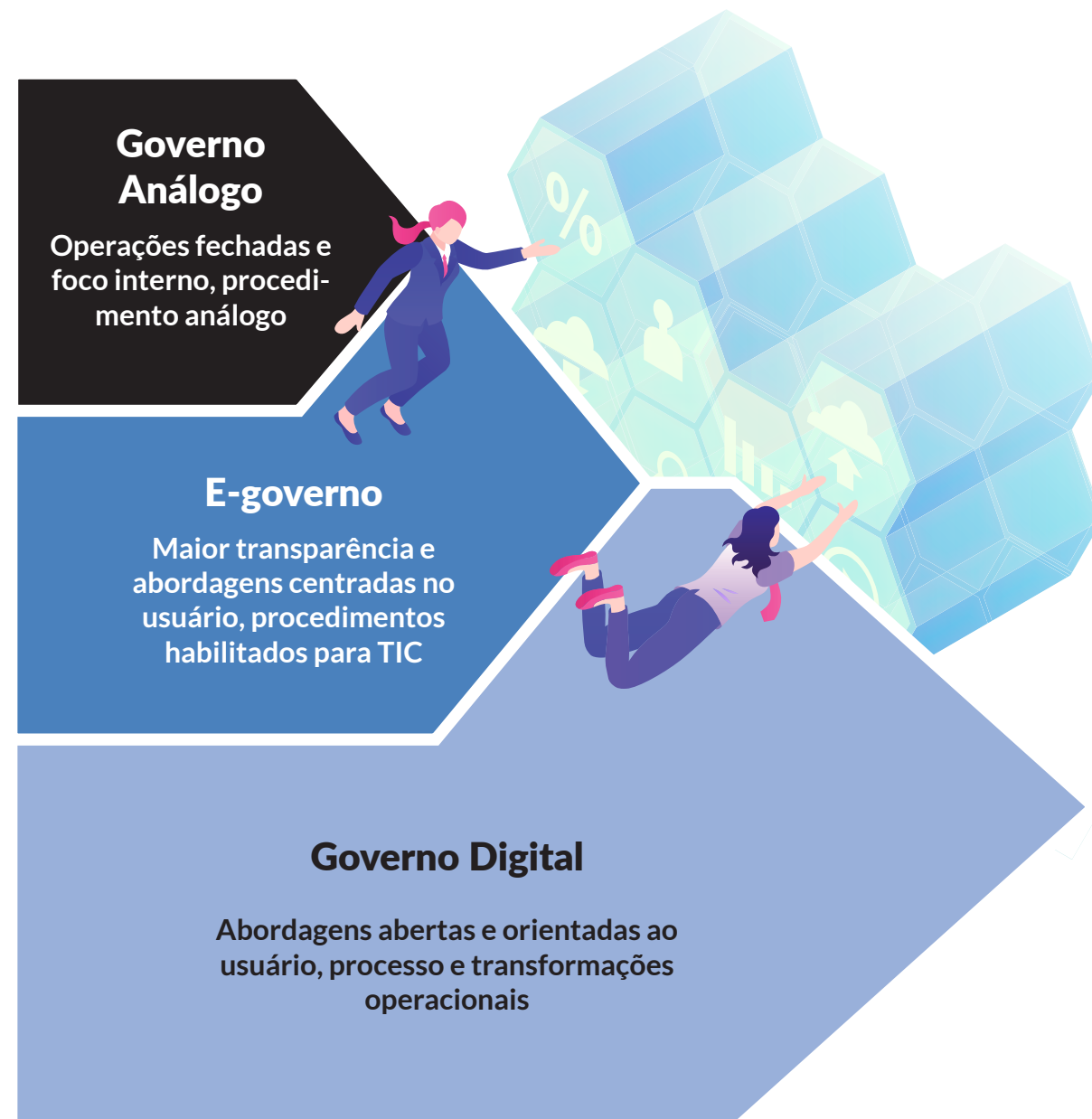
A evolução tecnológica avança em ritmo exponencial e apresenta diversos desafios e oportunidades em todos os segmentos da sociedade. A **transformação digital** é tema central e estratégico para o desenvolvimento das nações e tem ocupado posição de destaque nas agendas governamentais e de organismos internacionais. Atualmente, **o Brasil é a 4ª maior população conectada do mundo** e está na 44ª posição no ranking de governos digitais divulgado pela Organização das Nações Unidas – ONU em 2018. A transformação digital pela qual as instituições estão passando exige mudanças profundas nos modelos mentais, nos comportamentos e nas atitudes, assim como demanda redesenho dos modelos de negócio praticados pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

No caso do setor público, a **Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)**, no papel de facilitadora das boas práticas em diversas áreas governamentais, destaca que, ao longo dos últimos anos, o uso estratégico de tecnologias e informações promoveu verdadeira revolução digital no setor público. Houve a evolução de um governo analógico, caracterizado por procedimentos analógicos, operações fechadas e foco interno, para um governo analógico, focado em procedimentos com uso de tecnologias, abordagens centradas no usuário e promoção da transparência.

O próximo nível de evolução dos governos é o de **governo digital**, que atende às **novas demandas decorrentes da rápida digitalização das atividades econômicas e sociais**. Para a OCDE, o governo digital não é mais uma opção ou um complemento; ele tornou-se um **componente nuclear da boa governança**.

Transformação digital do setor público

Governos digitais para economias e sociedades digitais



Fonte: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0ff05fa1-en/index.html?itemId=/content/component/0ff05fa1-en>

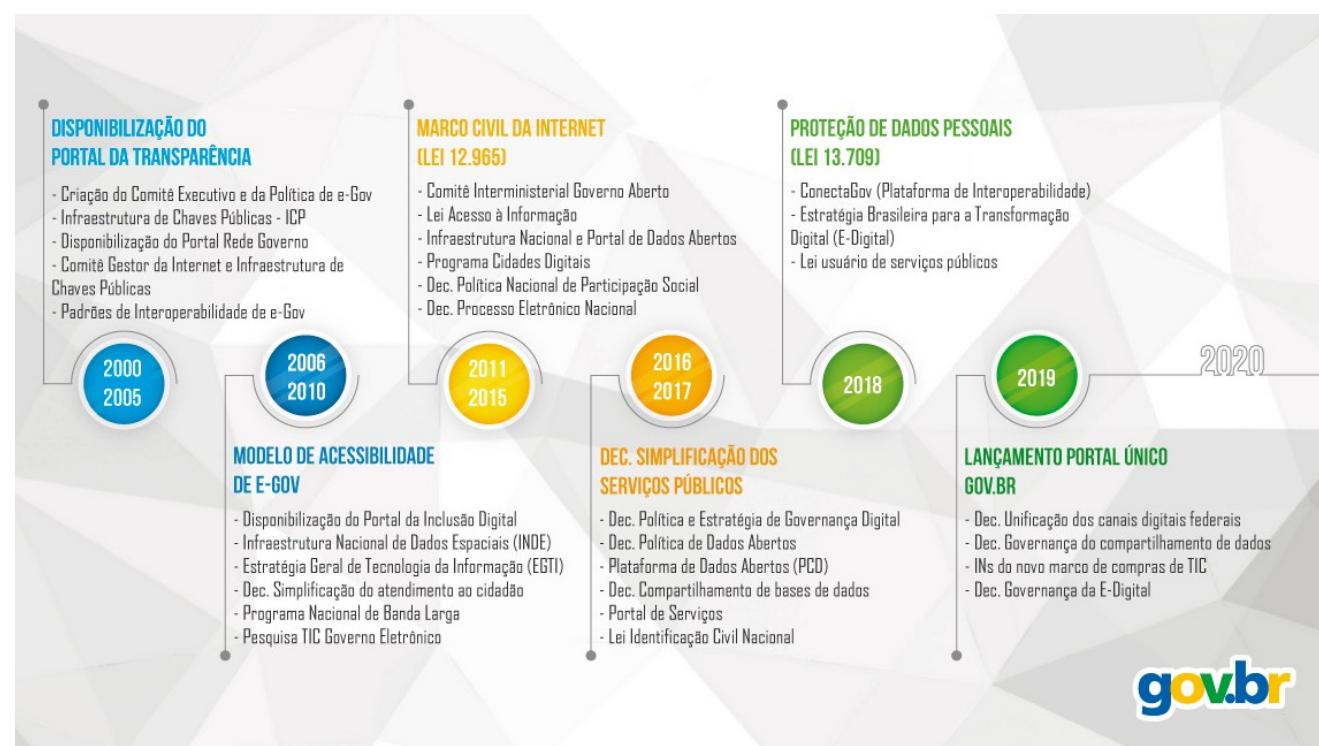
As 6 dimensões de Política Pública dos Governos Digitais

A OCDE identificou, como sendo os **principais atributos de governos digitais**, seis dimensões de política pública, apresentadas abaixo. A orientação da organização para realizar a transição do governo eletrônico em direção a um governo digital é **promover mudança de paradigma baseada nessas seis dimensões**.

- 1 De uma administração centrada no usuário para uma administração conduzida pelo usuário:**
 Um governo que adota abordagens e toma medidas para que os cidadãos e as empresas possam definir e comunicar as suas próprias necessidades para conduzir a elaboração de políticas e serviços públicos.
- 2 De reativo a proativo na elaboração de políticas públicas e prestação de serviços:**
 Um governo que formula políticas públicas e serviços em antecipação aos processos de desenvolvimento econômico e social em respeito às necessidades dos usuários proporciona um serviço aos usuários antes de ser solicitado. O mesmo se aplica à liberação de dados sob a forma de dados abertos (de forma proativa) ao invés de ser reativa aos pedidos de acesso à informação pública.
- 3 De um governo centrado na informação para um setor público orientado por dados:**
 Um governo que é capaz de antecipar as tendências sociais e compreender as necessidades dos usuários, transformar a formulação, fornecimento e monitoramento de políticas públicas e serviços por meio da gestão e da utilização de dados.
- 4 Da digitalização de processos existentes ao processo por concepção digital (digital by design):**
 Um governo que considera todo o potencial das tecnologias digitais e dos dados desde o início do processo de formulação de políticas e serviços, a fim de mobilizar novas tecnologias para repensar, reestruturar e simplificar processos internos e procedimentos a fim de fornecer o mesmo setor público eficiente, sustentável e orientado para o cidadão, independentemente do canal utilizado pelo usuário para interagir com as autoridades públicas.
- 5 De um governo provedor de serviços para um governo como plataforma para cocriação de valor público:**
 Um governo que é capaz de antecipar as tendências sociais e compreender as necessidades dos usuários, transformar a formulação, fornecimento e monitoramento de políticas públicas e serviços por meio da gestão e da utilização de dados.
- 6 Do acesso à informação para a abertura como padrão (open by default):**
 Um governo que se compromete de forma proativa na divulgação de dados em formatos abertos e a tornar acessíveis seus processos apoiados por tecnologias digitais, a menos que haja uma justificativa legítima para não o fazer.

O Governo Digital no Brasil

No Brasil, o governo federal tem realizado uma série de ações voltadas à **digitalização dos serviços públicos**. O quadro abaixo, extraído do site do Governo Digital, apresenta os grandes marcos nesse processo evolutivo, demonstrando como o governo superou uma estrutura analógica e passou a construir um governo digital, que tenta proporcionar, entre outros, desburocratização, modernização do Estado, simplificação de processos, melhoria no acesso à informação pública, transparência e racionalização dos gastos públicos.



Fonte: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/0ff05fa1-en/index.html?itemId=/content/component/0ff05fa1-en>

Em 2018, a publicação da **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)** fomentou nova ruptura e está promovendo a transformação digital do governo com abordagens abertas e direcionadas pelos usuários. A E-Digital propõe “**aproveitar todo o potencial das tecnologias digitais para alcançar o aumento da produtividade, da competitividade e dos níveis de renda e emprego por todo o País, visando a construção de uma sociedade livre, justa e próspera para todos**”.

Visão atual do Governo Digital

Em 2020, o governo federal publicou 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, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Conforme noticiado no Portal.gov:

Portal.gov.br



A Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 está organizada em princípios, objetivos e iniciativas que nortearão a transformação do governo por meio de tecnologias digitais. Buscamos, com ela, oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão.

Segundo notícia divulgada em junho deste ano pelo ministério da economia no portal Gov.br:

Portal.gov.br



Desde janeiro do ano passado, o governo federal transformou 729 de seus serviços em digitais. A estimativa da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia, órgão central da transformação digital do governo, é de economia de R\$ 2,2 bilhões anuais somente com esses serviços digitalizados.

A meta definida pela Estratégia de Governo Digital, publicada em abril, é atingir os 100% de digitalização até o final de 2022. A expectativa é de que, em cinco anos (de 2020 a 2025), a transformação digital resulte em economia de até R\$ 38 bilhões. Esse valor engloba a eliminação do papel e da burocracia, locação de estruturas e manutenção dessa logística, contratação de pessoal para atendimento presencial e redução de perdas com erros e fraudes em serviços públicos.

Transformação Digital e seus Objetivos

Os avanços e perspectivas futuras do Governo Digital

As ações de transformação digital do governo se orientam por **quatro grandes objetivos** a serem alcançados até o fim de 2020:

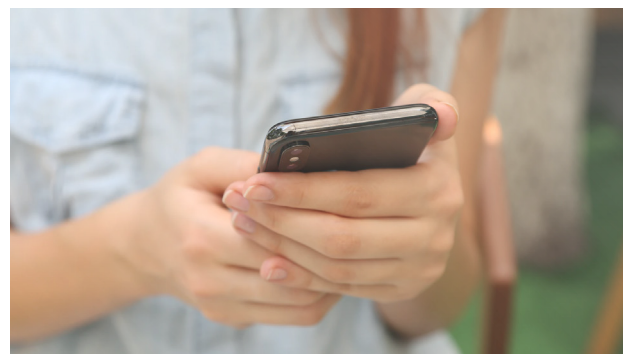
- 1) Lançamento da identidade digital;;
- 2) Disponibilização de novos serviços digitais;
- 3) Unificação de canais digitais do governo;
- 4) Agilidade no registro de empresas.

Também se verifica avanços na transformação digital de governos estaduais. Coordenado pelo Conselho Nacional de Secretários de Estado da Administração (Consad), o Grupo de Trabalho de Transformação Digital (GTD.GOV) foi o único projeto do Brasil a vencer o Prêmio Global para Serviços Públicos em 2019. Desenvolvida pela instituição britânica Apolitical, a premiação é uma das mais importantes para equipes que trabalham com inovação no âmbito do setor público.

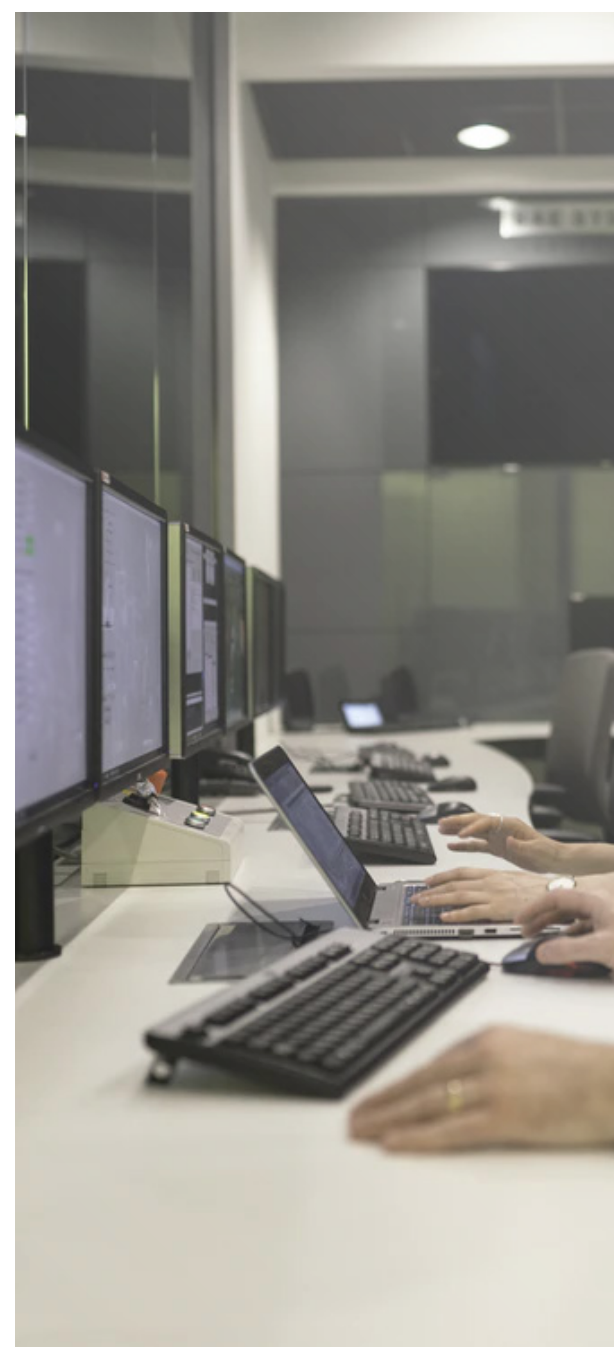
Vencedor por votação popular, o Grupo vem unindo gestores e técnicos de cerca de 20 governos estaduais e distrital do Brasil para compartilhar conhecimentos e desenvolver soluções inovadoras.

Nada obstante o progresso alcançado rumo a um governo digital, cabe ressaltar que a experiência nesse processo mostrou que uma atenção especial deve ser dada às estratégias utilizadas, demonstrando que apenas o investimento em serviços digitais pode não ser eficaz. É o que parece ter acontecido com o Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS), conforme notícia veiculada na imprensa.

Com a modernização dos serviços e o lançamento do aplicativo INSS digital, que permitiu o cadastro de pedidos via internet, as filas se tornaram virtuais. Na oportunidade, havia cerca de 1,3 milhão de pedidos aguardando análise. O tempo médio para concessão de benefícios triplicou, passando de 27 para 81 dias. A remodelagem digital parcial do processo de trabalho alterou o ponto de gargalo, sem solucioná-lo. Não se pode ignorar também que o atual déficit de 17 mil servidores acumulado na última década impactou os serviços prestados pelo órgão.



A substituição de recursos humanos por novas tecnologias é uma visão frequente, porém insuficiente para o alcance da transformação digital nas organizações. Uma concepção mais madura permite a combinação desses recursos de forma a viabilizar a construção de uma estratégia mais abrangente.



Dentro desse contexto, surge o conceito de Estratégia Digital, que especifica o caminho que uma organização deve traçar para criar vantagens competitivas com apoio da tecnologia, além da definição de táticas a serem adotadas para implementar a transformação necessária da instituição. Importa destacar que esse tipo de estratégia permeia toda organização e procura maneiras de utilizar a tecnologia para redesenhar modelos de negócio e potencializar a atuação das instituições.

Diante dessa realidade, resultados mais efetivos podem ser alcançados por organizações que se preparam e que vislumbram o futuro por meio de uma ED, que deve:

- potencializar a estratégia organizacional em uso; e
- ampliar o escopo de atuação para definir, atualizar ou mesmo criar um propósito digital.

Para especialistas, a modernização dos processos analíticos e operacionais já é uma realidade, e 75% das empresas estão empenhadas em desenvolver novas capacidades digitais, segundo levantamento realizado em mais de 40 países. No entanto, boa parte dessas organizações ainda é reativa às mudanças e a modernização está desalinhada a estratégias de negócios mais amplas e robustas, que possam de fato transformar toda a cadeia produtiva. Enquanto dois terços das empresas utilizam a digitalização de processos para impulsionar suas estratégias, apenas uma em cada seis dispõe de uma ED integrada.

O TCU e a Estratégia Digital

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

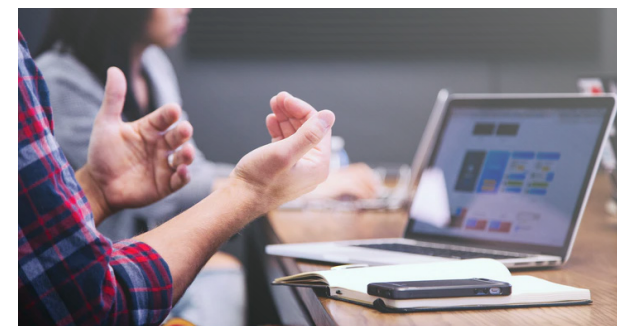
Qual a relevância do tema transformação digital para as organizações públicas?

[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.

Identidade Estratégica

No Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (PET-TCU) para o período 2019-2025, o TCU definiu, com identidade estratégica:

NEGÓCIO

Controle externo da Administração Pública e da gestão dos recursos públicos federais.



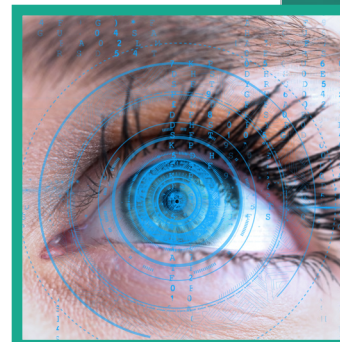
MISSÃO

Aprimorar a Administração Pública em benefício da sociedade por meio do controle externo.



VISÃO

Ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável



Os quatro objetivos estratégicos de TI nas dimensões do Governo Digital no escopo do TCU:

1

Desenvolvimento Digital

Desenvolver plataformas e ambientes de trabalho digitais para impulsionar a atuação do TCU.

2

Serviços e processos digitais

Transformar digitalmente os processos de trabalho e os serviços ofertados pelo TCU.

3

Inteligência Artificial

Intensificar o uso da inteligência artificial como instrumento de suporte ao controle externo e funcionamento institucional.

4

Análise de Dados

Aprimorar a governança de informações e ampliar as ações de controle baseadas na análise de grandes bases de dados

TCU e a Estratégia Digital

Uma nova abordagem

O TCU é tido como referência na Administração Pública brasileira, cumprindo o objetivo não apenas de fiscalizar, mas também de **fomentar transformação e inovação do modelo de atuação por meio do uso intensivo de ferramentas e canais digitais**.

Para o cumprimento de sua missão e buscando o aprimoramento constante do controle, o TCU buscou observar os anseios da sociedade e identificar as oportunidades de atuação nesse ambiente em constante mudança caracterizado pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

Nesse sentido, o Tribunal incorporou, no Plano Estratégico do Tribunal de Contas da União (PET-TCU) para o período 2019-2025, os quatro objetivos estratégicos de TI alinhados à orientação da OCDE quanto às dimensões de governo digital.

Tais objetivos atendem e se antecipam às profundas transformações priorizadas também pelo governo federal.

No entanto, conforme já exemplificado anteriormente, o amadurecimento do pro-

cesso de evolução rumo a um governo digital mostrou a **necessidade de adotar uma estratégia mais ampla e robusta, em que o uso das tecnologias digitais seja parte integrante das estratégias de modernização**, mas não se restrinja apenas a este aspecto. A construção de uma estratégia digital requer a revisão dos processos de trabalho à luz das tecnologias emergentes impulsionando a transformação da cultura organizacional.

Nesse contexto, considerou-se o conceito de **estratégia digital corporativa**, com o propósito de guiar as instituições a fim de que possam se beneficiar do potencial transformador das tecnologias emergentes, agregar novas capacidades, conceber novos modelos e tornar-se mais ágeis e efetivas.

Para que o TCU usufrua desses benefícios, tornou-se essencial a declaração de uma estratégia forte, clara, concisa, integrada aos demais objetivos estratégicos do TCU e incorporada às tendências de mercado e de governo.

“Redesenhar a forma de **atuação do TCU** no contexto digital para alavancar o impacto das **ações de controle** para a **sociedade**.”

Objetivos Estratégicos

PET-TCU 2019-2025 na área temática de TI

1. Desenvolver plataformas e ambientes de trabalho digitais para impulsionar a atuação do TCU

As plataformas digitais viabilizam o desenvolvimento de novos produtos e serviços voltados à criação de valor para servidores, para administração pública e para o cidadão. Nesse sentido, no contexto da era digital, torna-se estratégico o investimento em abordagens que privilegiem o trabalho remoto, colaborativo e ágil, a fim de impulsionar a atuação do TCU.

2. Intensificar o uso da inteligência artificial como instrumento de suporte ao controle externo e funcionamento institucional

Diversos países já compreenderam que a inteligência artificial não se restringe ao surgimento de uma mera tecnologia, trata-se, portanto, de um viabilizador de transformações profundas e exponenciais para o enfrentamento dos desafios globais. No contexto do Tribunal, o uso da inteligência artificial, é um poderoso ativo estratégico para transformar e alavancar a forma de atuação do TCU, bem como viabilizar a prestação de serviços públicos mais eficientes e adequados às necessidades da sociedade.

3. Aprimorar a governança de informações e ampliar as ações de controle baseadas na análise de grandes bases de dados

Sabe-se que os dados e os ativos de informação nas organizações modernas são vitais para o alcance dos resultados institucionais. Nesse contexto, considerando o volume e a diversidade dos dados custodiados pelo Tribunal, torna-se essencial a atuação enérgica na sistematização, qualificação e compreensão desses dados para serem utilizados intensivamente nas diversas ações de controle.

4. Transformar digitalmente os processos de trabalho e os serviços ofertados pelo TCU

A profunda transformação digital na qual as instituições estão inseridas exige mudanças profundas nos modelos mentais, nos comportamentos e atitudes, assim como demanda redesenho dos modelos de negócio praticados. Nesse sentido, utilizando-se de tecnologias e métodos que privilegiam a compreensão da jornada digital a ser perseguida pelo Tribunal, faz-se necessário empreender esforços para transformar processos, produtos e serviços sob a perspectiva digital, agregando novos valores à instituição.

Metodologia para elaboração da Estratégia Digital



Processo de elaboração

Uma visão sobre a metodologia aplicada

Na idealização de uma ED corporativa para o TCU, foram realizadas revisão de literatura e pesquisa documental, com o objetivo de identificar referências que pudessem constituir um ponto de partida para a aplicação no Tribunal. Nesse processo foram visitadas as estratégias de transformação digital de alguns países como o Brasil, Dinamarca, Austrália, Reino Unido, Estônia, Singapura entre outros. Adicionalmente, foram analisadas estratégias corporativas como a da rede de varejo Magazine Luiza e de bancos como o Bradesco.

No entanto, não foram identificadas estratégias digitais corporativas de órgãos públicos com características que se aproximassem da realidade do TCU. Verificou-se a conveniência e oportunidade de o Tribunal elaborar sua própria metodologia de desenvolvimento de uma ED corporativa.

No desenvolvimento da metodologia, foram analisados artigos técnicos

sobre o tema, bem como realizadas reuniões com especialistas da empresa Gartner, que presta serviço de aconselhamento em tecnologia da informação (TI) ao Tribunal.

Para auxiliar na elaboração da metodologia, foi realizado estudo a partir dos objetivos estratégicos apresentados no **PET-TCU 2019-2025**, observando a interrelação entre todos os objetivos e os específicos de TI. A simulação permitiu validação da metodologia proposta.

Os insumos desenvolvidos na aplicação preliminar da metodologia foram utilizados na elaboração da OS-TCU nº 3, de 2020, que constituiu Grupo de Trabalho (GT) para elaborar a proposta de Estratégia Digital do Tribunal de Contas da União.

Com base nesses trabalhos, foram definidas três premissas para a construção da ED do TCU: ser simples, útil e mensurável.



Figura: Etapas sequenciais da metodologia de elaboração da Estratégia Digital do TCU.

Metodologia de elaboração da Estratégia Digital do TCU

Escutar

“**Escutar**” a organização e identificar problemas e oportunidades, por meio de entrevistas com especialistas internos e externos, complementados por diagnósticos como Pesquisa de Clima, e outros documentos institucionais, além de benchmarking e análise de tendências de mercado. Essas informações serão consolidadas por meio do documento “Visão da Situação Atual”

Compreender e Validar

“**Compreender**” o contexto atual, com as informações coletadas no documento Visão da Situação Atual, e “**Validar**” as ambições digitais identificadas.

Priorizar e Declarar

“**Priorizar**” as ações previstas para o alcance das ambições, em uma jornada digital com marcos que sinalizam patamares desejados e “**Declarar**” a Estratégia Digital por meio do Mapa que consolida as ambições, jornada digital, ações, indicadores, atores e plataforma digital

Integrar

“**Integrar**” a ED ao Sistema de Planejamento do TCU para potencializar os resultados almejados e viabilizar o acompanhamento harmônico dos instrumentos.

Elementos do Mapa da ED



Ambição

Alvo principal do processo de transformação digital do tema. Representa o novo paradigma que se deseja instituir. Objetiva apontar a essência da estratégia digital e de seus direcionadores.

- Pode ser concretizada pelas vias:

- da otimização digital, que visa ao aumento de produtividade, ao aumento dos benefícios das ações de controle externo e à melhoria da experiência do usuário.

- da transformação digital, o que inclui lançamento de novos produtos ou serviços, implantação de novos modelos de negócio ou de novos processos de trabalho.

- Representa o objetivo a ser alcançado com o negócio proposto.
- Deve ser concisa, consistente e associada a justificativas que motivem os servidores no modelo de negócio digital. Seu planejamento deve prever a implantação gradativa, de modo a possibilitar a aprendizagem, a adaptação e reduzir a resistências dos envolvidos.
- Os envolvidos devem participar do processo e suas contribuições devem ser reconhecidas e incentivadas. É preciso comunicar a ambição e seu progresso periodicamente, para que os ajustes sejam realizados a partir dos feedbacks recebidos.
- É relevante que se valorizem as decisões anteriores da organização, mesmo que as mudanças sejam necessárias, a fim de se sinalizar a evolução constante e evitar desagregar equipes e lideranças.



Jornada Digital

Caminho a ser percorrido na direção das ambições digitais. Inclui os marcos e as ações de cada tema e pode ser visualizado no mapa da Estratégia Digital.

- Apresenta os principais marcos que promovem as ambições.
- Marcos são agrupamentos de ações, organizados numa sequência temporal e representados graficamente, com objetivo de apresentar proposta para execução ao longo do período de implementação da estratégia digital.
- Permite o acompanhamento temporal de todas as ações relacionadas por meio da sequência dos marcos e tem como objetivo avaliar o atingimento das ambições propostas, bem assim avaliar riscos de não cumprimento de cada ação, com seu impacto na estratégia digital.



Ações

Passos a serem dados para alcançar a ambição, ao longo da jornada digital. Configuram-se em projetos que serão detalhados em momento oportuno.

- Permite identificar ações que contribuirão para a concretização das ambições estabelecidas na estratégia digital.
- As ações que dão sustentação ao alcance da estratégia digital poderão ser organizadas em gráfico estruturado, priorizadas por homens-dia de esforço de trabalho, à medida que forem incorporadas ao planejamento institucional.



Indicadores

Conjunto de informações quantitativas que sinalizam o alcance da ambição digital para cada tema.

- Objetivam definir métricas para avaliar os resultados, conforme forem sendo alcançados.
- Oferecem feedback a respeito do nível de implementação e cumprimento da estratégia digital.
- Devem ser simples para capturar os benefícios e apontar o grau de implantação do modelo.



Atores

Unidades organizacionais do TCU e órgãos e demais instituições envolvidas de forma direta ou indireta na construção e execução do negócio digital proposto.

- Identifica e define:

- os gestores chave para a implementação da estratégia digital, que podem ser a alta liderança, mas também podem incluir outros postos relevantes;
- as unidades impactadas pela estratégia digital;
- os órgãos da Administração Pública que serão parceiros na concretização da estratégia digital proposta.



Plataforma Digital

Conjunto de camadas de serviços, tecnologias e práticas associadas a sistemas de governança que habilitam múltiplos agentes a participar de redes de criação de valor em benefício próprio e do ecossistema

- Identifica todos os elementos da plataforma digital que estarão em uso e serão necessários para a implementação da estratégia.

Mapa da Estratégia Digital

O terceiro grande marco da execução foi a **elaboração do Mapa da Estratégia Digital referente ao tema e sua entrega para o Grupo Gestor**.

Os Mapas da Estratégia Digital de cada tema, com todas as suas interações, estão documentados no anexo VIII e compõem a Proposta de Estratégia Digital, objeto da OS-TCU nº 3, de 2020. Os Mapas interativos estarão disponíveis para consulta por meio de hotsite vinculado ao Portal TCU, pelo endereço www.tcu.gov.br/estrategia-digital.



Elaboração da Estratégia Digital



Construção da ED

Descrição das atividades executadas para a construção da proposta da Estratégia Digital para as áreas temáticas

Estruturação da Equipe

Ao GT designado competiu a **organização dos trabalhos, seleção e priorização de temas para desenvolvimento da estratégia digital, aprovação dos mapas da estratégia para cada tema e interlocução com a alta administração da Casa.**

O GT designado foi constituído considerando, entre outros aspectos, os dois temas inicialmente escolhidos para elaboração da estratégia: **Fiscalização de Pessoal e Fiscalização de Infraestrutura.** Na dinâmica dos trabalhos, por considerações de conveniência e oportunidade, o grupo decidiu ampliar o rol de temas, com a inclusão, por indicação da Segecex, das Transferências da União e do Acompanhamento da Gestão das Instituições Federais de Ensino (IFE), bem como ampliar o escopo do tema de infraestrutura para abranger as desestatizações.

O quadro a seguir sinaliza a **composição do Grupo Gestor**, com coordenação do Secretário da STI.

Nome	Função
Rodrigo César Santos Felisdório	Secretário de Soluções de Tecnologia da Informação (STI)
Felício Ribas Torres	Secretário-Geral Adjunto da Presidência (Adgepres)
Marcelo Luiz Souza da Eira	Secretário-Geral Adjunto de Controle Externo (Adgecex)
Adriano Cesar Ferreira Amorim	Secretário-Geral Adjunto de Administração (Adgedam)
Nicola Espinheira da Costa Khoury	Coordenador-Geral de Controle Externo de Infraestrutura (Coinfra)
André Anderson de Oliveira Barbosa	Secretário de Planejamento, Governança e Gestão (Seplan)
Jose Ulisses Rodrigues Vasconcelos	Secretário de Controle Externo de Tomada de Contas Especial (SecexTCE)
Wesley Vaz Silva	Secretário de Gestão de Informações para o Controle Externo (SGI)
Lidio Jose Ferreira da Silva Lima	Secretário de Fiscalização de Pessoal (Sefip)

Na organização dos trabalhos, o Grupo Gestor, utilizando de sua prerrogativa definida no art. 2º, § 3º, inciso I, da OS-TCU nº 3, de 2020, compôs **estrutura de unidades patrocinadoras**, subgrupos e equipe de facilitadores conforme descrito a seguir.

Unidades Patrocinadoras

Para apoiar a formulação da ED, o Grupo Gestor definiu a **unidade patrocinadora da ED relativa ao tema específico.** Os dirigentes das unidades patrocinadoras tinham o papel de supervisionar o desenvolvimento dos trabalhos relativos ao seu respectivo tema.

O quadro a seguir mostra as unidades patrocinadoras para cada tema.

Tema	Unidade Patrocinadora
Fiscalização de Pessoal	Sefip
Fiscalização de Infraestrutura	Coinfra
Transferências da União	SecexTCE
Acompanhamento da Gestão das IFEs	SecexEducação



Subgrupos

Para apoiar a formulação da ED, foi formado subgrupo para cada tema específico, composto por servidores e dirigentes indicados por membros do Grupo Gestor. A principal função do subgrupo foi a de discutir e oferecer contribuições à formulação da Estratégia Digital do tema.

Os subgrupos contaram com pontos focais e facilitadores técnicos.

O ponto focal tinha por finalidade agilizar a comunicação entre o subgrupo, o dirigente da unidade patrocinadora da ED relativa ao tema e a equipe de facilitadores, tendo como principais atribuições:

- Identificar os especialistas para as reuniões de escuta

- Agendar reuniões de escuta e entrevistas

- Definir, junto ao dirigente, os participantes dos workshops

- Reunir-se periodicamente com a equipe de facilitadores da ED, para receber orientações quanto ao desenvolvimento dos trabalhos

- Atuar como facilitador técnico na condução dos workshops

- Coordenar a consolidação dos trabalhos juntamente com outros facilitadores técnicos

- Informar o dirigente quanto ao andamento dos trabalhos

Abaixo segue o ponto focal da Estratégia Digital relativas a cada tema:

Tema	Ponto focal
Fiscalização de Pessoal	Helton Onésio de Souza
Fiscalização de Infraestrutura	Jordão Aurélio Poletto
Transferências da União	Marcelo Totumu Kanemaru
Acompanhamento da Gestão das IFEs	Markus Buhatem Koch

Para auxiliar a condução dos workshops foi necessário definir grupo de moderadores técnicos, especialistas na área objeto da dinâmica. Esses moderadores técnicos atuaram nos workshops – atividades de grupo adotadas pelos subgrupos para levantamento das ambições digitais dos temas e das sugestões de ações para alcance dessas ambições – e nas atividades de consolidação dos resultados. Foram designados pelo dirigente da unidade patrocinadora da Estratégia Digital ou por convite do ponto focal do tema.

Entre as atividades desenvolvidas pelos moderadores técnicos, destacam-se:

- Acompanhar o ponto focal nas entrevistas e em outras atividades do tema

- Fomentar o debate e direcionar as discussões nos grupos dos workshops, em parceria com a equipe de facilitadores

- Auxiliar na consolidação dos resultados dos workshops



Equipe de Facilitadores

A equipe de facilitadores foi constituída para **auxiliar o coordenador do GT** na condução geral dos trabalhos.

Suas principais atribuições foram:

- Orientar os pontos focais dos subgrupos quanto a metodologia a ser seguida
- Organizar as reuniões para as principais fases do trabalho
- Auxiliar na construção dos produtos intermediários (mapa da situação atual, ambições digitais) e finais (Mapa da Estratégia Digital) de cada tema, a partir dos insumos fornecidos pelo subgrupo do tema

A equipe participou de todas as reuniões em todos os temas, mantendo periodicamente encontros com os pontos focais, com representantes dos subgrupos, e com dirigentes envolvidos nos trabalhos.

Além disso, a equipe apoiou o coordenador do GT nas atividades de construção da Plataforma da ED a partir dos insumos de todos os grupos. Neste trabalho, a equipe contou com a colaboração de especialistas internos do Tribunal em plataformas digitais, bem como de consultores globais da Microsoft e de consultores do Gartner, que prestaram assessoramento nas discussões.



Ainda, a equipe assessorou o coordenador na comunicação com os atores envolvidos, com o auxílio de designers de interface e de experiência do usuário que atuaram na parte gráfica de todos os produtos. As atividades de assessoramento incluíram:

- A preparação de apresentações sempre que necessário
- A criação e alimentação de hotsite da Estratégia Digital na solução Teams
- A elaboração de informativos quinzenais, entre outros materiais de divulgação

O quadro a seguir mostra a composição da equipe de facilitadores:

	Nome	Cargo / Função
Equipe de Facilitadores	Mônica Gomes Ramos Bimbato	Chefe de Serviço - Serv. Planejamento e Governança de TI - STI
	Leonardo Ferreira Luitgards	Diretor - Diretoria de Melhoria da Gestão Organizacional - Seplan
	Marcos Paulo Pereira da Silva	Chefe de Serviço - 2º Serv. Soluções de TI - Diest - STI
	Luiz Miguel Veloso Freire	TEFC - Serv. Planejamento e Governança de TI - STI
	Fabio Gomes Franca	TEFC - 2ª Diretoria - Secom
	Patrícia Luque Carreiro	Assessora - STI
	Raquel Zampietro	Chefe de Serviço - 3º Serv. Soluções de TI - DITEX - STI
	Paulo Merçon	AUFC - Serviço de Integração e Métricas de Sistemas - DI-SESP - STI

O principais marcos da ED

Como se deu o desenvolvimento dos trabalhos

Os subgrupos executaram os trabalhos observando os objetivos orientadores dos trabalhos da ED (art. 1º, parágrafo único, da OS-TCU nº 3, de 2020).

As equipes utilizaram a metodologia desenvolvida internamente, adaptada para trabalhos que seriam posteriormente integrados em um produto único. Modelo de roteiro preliminar foi adotado por todas as unidades e, ao longo dos trabalhos, o Grupo Gestor, com apoio da equipe de facilitadores, foi incorporando informações para a construção do Mapa da Estratégia Digital.

Cabe destacar a realização de benchmarking com a Secretaria de Governo Digital (SGD), Órgão central do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação do Poder Executivo Federal (Sisp), com o objetivo de trocar experiências.

O Grupo Gestor também contou com a colaboração da Microsoft na construção das etapas iniciais. Foi celebrado acordo de cooperação entre a empresa e o TCU (anexo VII), cujo objeto foi o de instituir cooperação técnica, com o objetivo de apoiar as atividades de elaboração da proposta de Estratégia Digital do TCU.

Consultores da empresa reuniram-se com a equipe de facilitadores para contribuir no processo de estruturação e condução do primeiro workshop virtual – atividade realizada para levantar insumos para elaboração do Mapa da Estratégia Digital. Essa atividade utilizou como matéria-prima o documento de Visão da Situação Atual, construído com as informações oriundas das entrevistas com especialistas internos e externos, e a partir da adoção de dinâmicas de grupo, foi possível levantar as informações necessárias para dar sequência às demais etapas do processo.



Visão da Situação Atual

O primeiro grande marco do trabalho foi a elaboração de documento da **Situação Atual** para cada tema. Esse documento consolida as informações decorrentes de **atividades como levantamentos de material e entrevistas de escuta com especialistas internos e externos**. O documento identifica **os principais problemas e as oportunidades de melhoria**. Trata-se de insumo essencial para a definição das ambições digitais.

Para construção da Situação Atual, respeitando suas peculiaridades, os subgrupos realizaram diferentes dinâmicas, sempre com o objetivo de levantar e definir as informações necessárias para a construção do mapa digital. Adicionalmente, cada área temática levantou os processos de trabalho a serem considerados na proposta da estratégia digital, conforme apresentado a seguir.

Temas	Processos de trabalho abordados
Fiscalização de Pessoal	Atos de pessoal Fiscalização das folhas de pagamento
Fiscalização de Infraestrutura	Obras Desestatizações
Transferências da União	Denúncia e representação Produção de conhecimento e fiscalização
Acompanhamento da gestão das IFES	Acompanhamento da gestão



Ambições Digitais

O segundo grande marco foi a definição das ambições digitais, elementos centrais do Mapa da Estratégia Digital. As ambições digitais traduzem a essência da estratégia a ser adotada para o tema, declarando os impactos e resultados que o TCU espera produzir na sociedade e na administração pública. Representam onde a Casa pretende estar no final da implementação da ED, que acompanha a temporalidade do PET-TCU 2019-2025.

Para a definição das ambições digitais e tendo como premissas a construção de trabalho colaborativo e o engajamento das mais diversas unidades do Tribunal, foram realizados workshops para cada área temática, para os quais foram convidados servidores com diferentes expertises nos temas abordados.

Os eventos foram realizados virtualmente, com o auxílio do Teams. Com o objetivo de compartilhar as informações levantadas com todos os especialistas convidados, os documentos relacionados à Situação Atual eram apresentados na abertura dos workshops. Em seguida, eram feitas as atividades de elaboração das ambições, com dinâmicas de grupo conduzidas pelos facilitadores técnicos. Para auxiliar no registro das informações apresentadas pelos participantes, foram adotadas as ferramentas Mural e Mentimeter. As dinâmicas realizadas contaram com grande número de participantes, o que agregou diversidade de enfoques e riqueza de sugestões nas discussões realizadas.

As propostas de ambições digitais produzidas nos workshops eram então trabalhadas pelo Subgrupo, que fazia a consolidação das ambições propostas e elaboravam os enunciados finais das ambições digitais.



Jornada digital

Os workshops foram utilizados também para a definição das ações a serem realizadas para o alcance das ambições digitais, para elaboração da jornada digital referente ao tema, em conjunto com as ações necessárias para suportar a jornada, os principais atores envolvidos e os indicadores que permitirão acompanhar o desempenho durante a jornada.

Foram utilizadas as mesmas ferramentas de interação usados nos workshops de levantamento das ambições digitais para realização do encontro e das dinâmicas de grupo.

Também de modo semelhante, as propostas de ações para alcance das ambições digitais produzidas nos workshops eram posteriormente trabalhadas pelo Subgrupo, que fazia as consolidações para a construção da jornada digital, e, posteriormente, do Mapa da Estratégia Digital.

Observe-se que o Subgrupo Pessoal, que foi o primeiro a realizar um workshop, fez apenas um evento, no qual trabalhou as ambições e as propostas de ação.

A jornada digital corresponde ao caminho a ser trilhado para alcançar as ambições digitais, representado pelo conjunto dos principais marcos a serem atingidos no percurso.

Na próxima seção, será apresentada a **proposta da estratégia digital para cada área temática**, introduzida pela visão de futuro do dirigente da sua respectiva área.



Fiscalização de Pessoal



Entrevista com Lídio Lima

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 pró-

prio 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.



Ambições Digitais

Impactos e resultados esperados

1

Implantação de novo paradigma para a Fiscalização de Pessoal no contexto digital

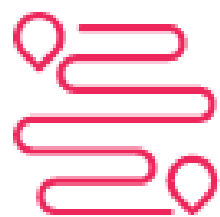
2

Prevenção em tempo real de pagamentos indevidos na concessão de benefícios

3

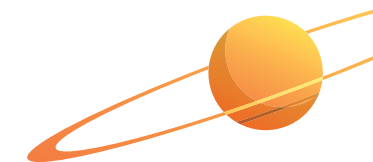
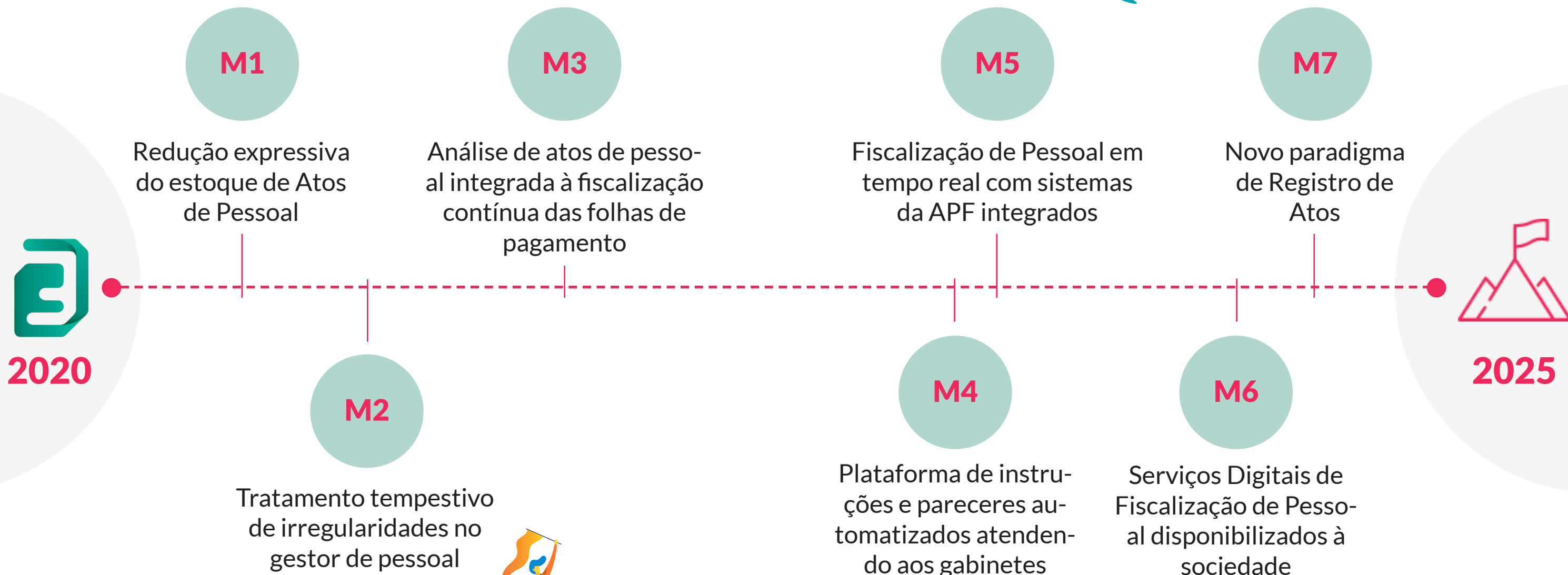
Atuação sistêmica e integrada entre os **atores da administração pública e da sociedade**





Jornada Digital

Principais marcos que promovem as ambições

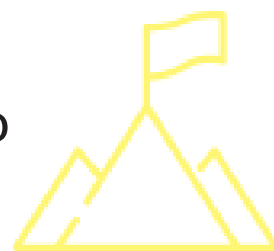


Ambições ↔ Jornada

Correlações entre Ambições Digitais e Jornada Digital

1

Implantação de novo paradigma para a Fiscalização de Pessoal no contexto digital



M1

Redução expressiva do estoque de Atos de Pessoal

M2

Tratamento tempestivo de irregularidades no gestor de pessoal

M3

Análise de atos de pessoal integrada à fiscalização contínua das folhas de pagamento

M4

Plataforma de instruções e pareceres automatizados atendendo aos gabinetes

M5

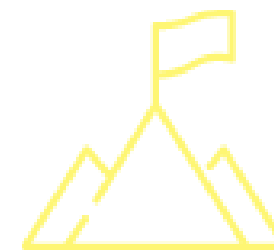
Fiscalização de Pessoal em tempo real com sistemas da APF integrados

M7

Novo paradigma de Registro de Atos

2

Prevenção em tempo real de pagamentos indevidos na concessão de benefícios



M2

Tratamento tempestivo de irregularidades no gestor de pessoal

M3

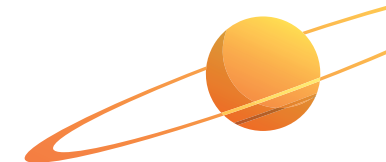
Análise de atos de pessoal integrada à fiscalização contínua das folhas de pagamento

M5

Fiscalização de Pessoal em tempo real com sistemas da APF integrados

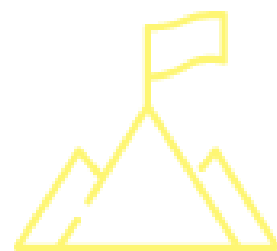
M7

Novo paradigma de Registro de Atos





3 Atuação sistêmica e integrada entre os **atores da administração pública e da sociedade**



M2

Tratamento tempestivo de irregularidades no gestor de pessoal

M3

Análise de atos de pessoal integrada à fiscalização contínua das folhas de pagamento

M4

Plataforma de instruções e pareceres automatizados atendendo aos gabinetes

M6

Serviços Digitais de Fiscalização de Pessoal disponibilizados à sociedade

Fiscalização de Infraestrutura



Entrevista com Nicola Khoury

O coordenador-geral de Controle Externo de Infraestrutura 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 priori-

dade, 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 'FiscInfrestrutura', 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 priorisendo que a função primária dele é agir a posteriori?

[NK] *Esse é um ponto muito importante, principalmente porque não é uníssono. 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 ju-

rídica, 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 Es-

tratégia 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.



Ambições Digitais

Impactos e resultados esperados

1

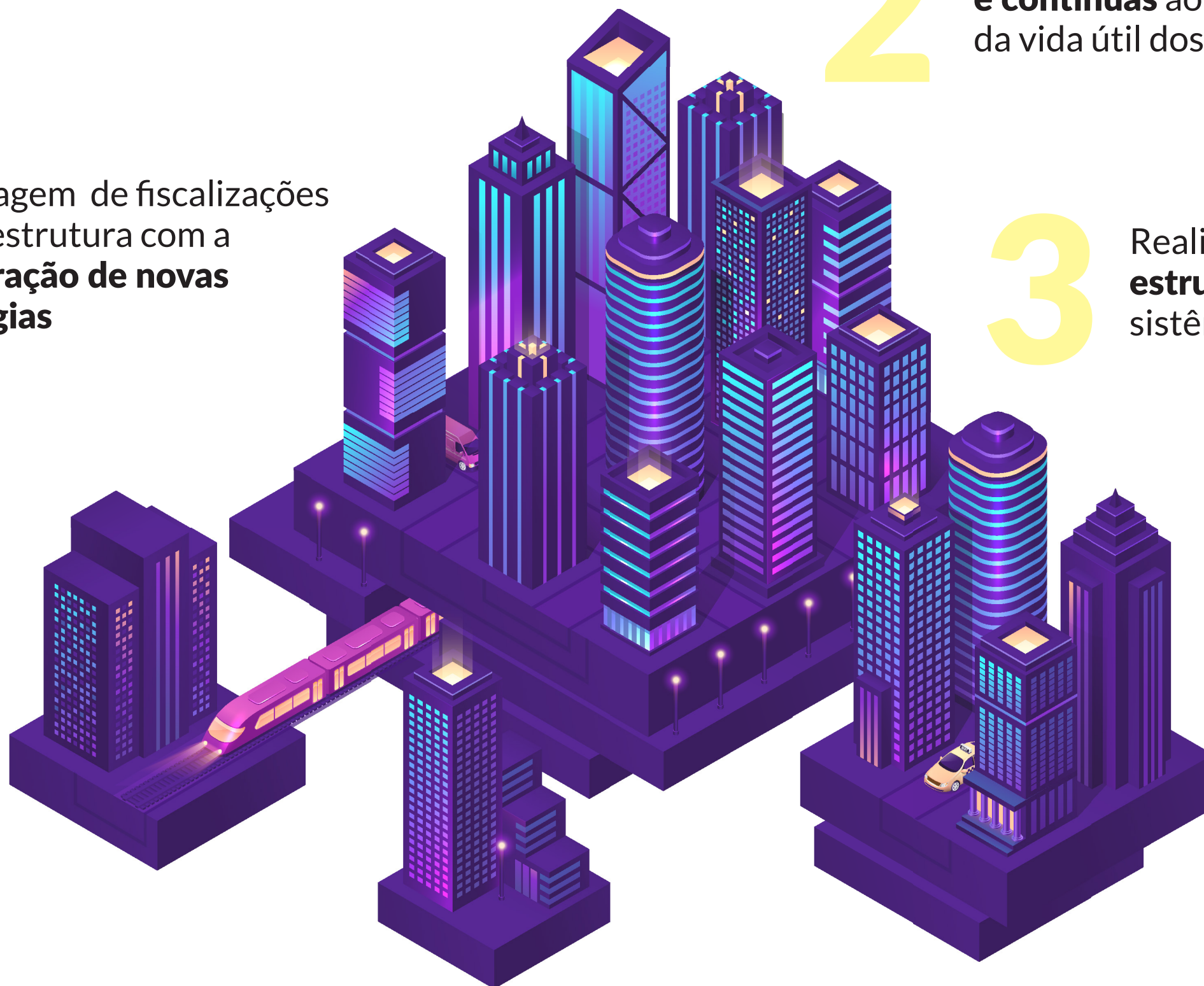
Alavancagem de fiscalizações de infraestrutura com a **incorporação de novas tecnologias**

2

Realização de **fiscalizações tempestivas e contínuas** ao longo da estruturação e da vida útil dos empreendimentos

3

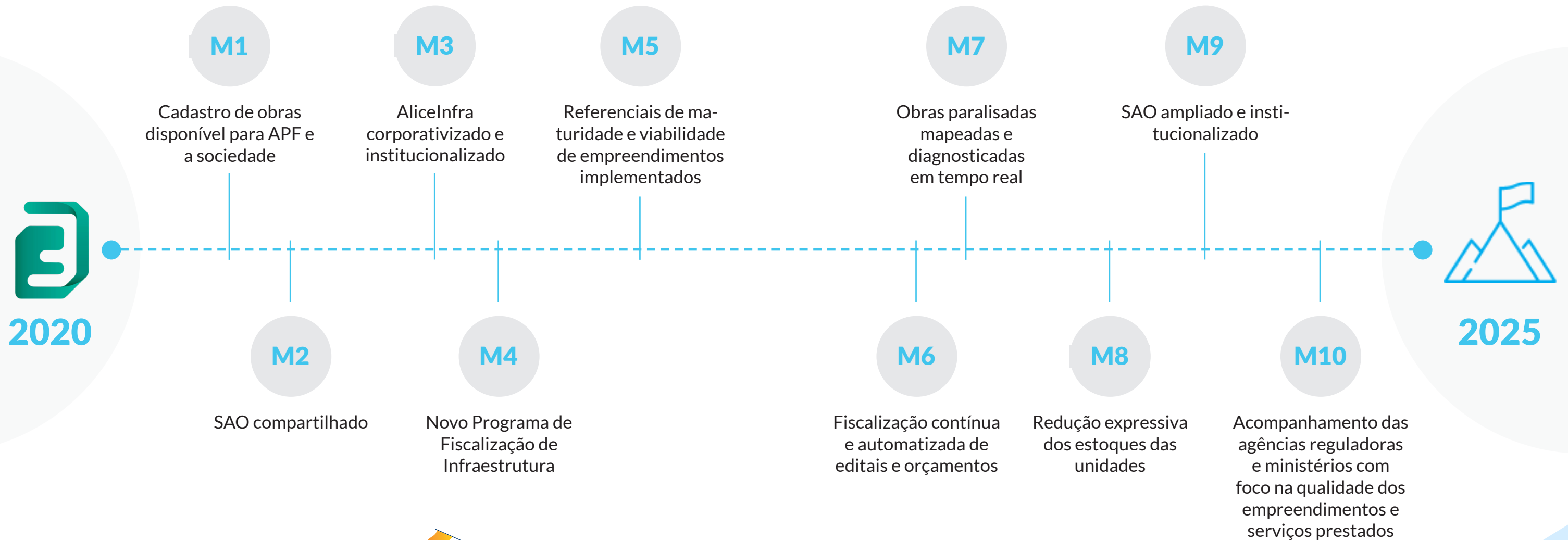
Realização de **fiscalizações estruturantes** com visão sistêmica da infraestrutura





Jornada Digital

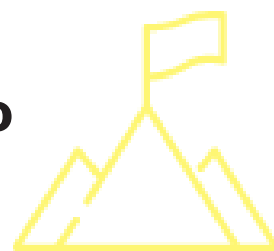
Principais marcos que promovem as ambições



Ambições ↔ Jornada

Correlações entre Ambições Digitais e Jornada Digital

1 Alavancagem de fiscalizações de infraestrutura com a **incorporação de novas tecnologias**



M1

Cadastro de obras disponível para APF e a sociedade

M3

AliceInfra corporativizado e institucionalizado

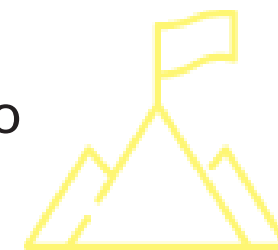
M2

SAO compartilhado

M8

Redução expressiva dos estoques das unidades

2 Realização de **fiscalizações tempestivas e contínuas** ao longo da estruturação e da vida útil dos empreendimentos



M4

Novo Programa de Fiscalização de Infraestrutura

M7

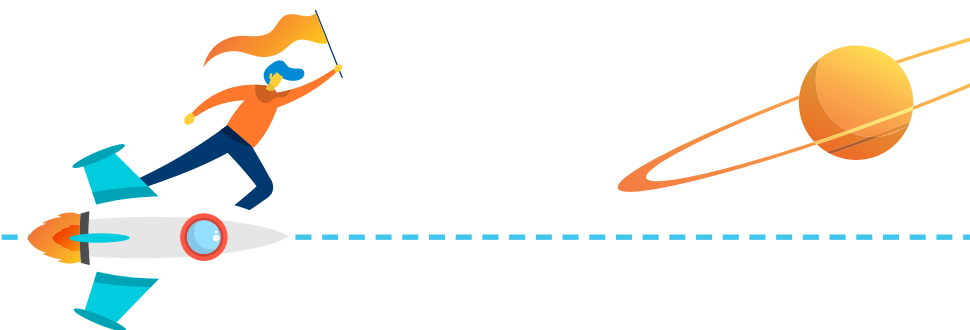
Obras paralisadas mapeadas e diagnosticadas em tempo real

M5

Referenciais de maturidade e viabilidade de empreendimentos implementados

M10

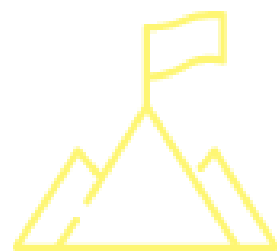
Acompanhamento das agências reguladoras e ministérios com foco na qualidade dos empreendimentos e serviços prestados





3

Realização de **fiscalizações estruturantes** com visão sistêmica da infraestrutura



M3

AliceInfra corporativizado e institucionalizado

M6

Fiscalização contínua e automatizada de editais e orçamentos

M9

SAO ampliado e institucionalizado

Transferências da União



Entrevista com José Ulisses

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.

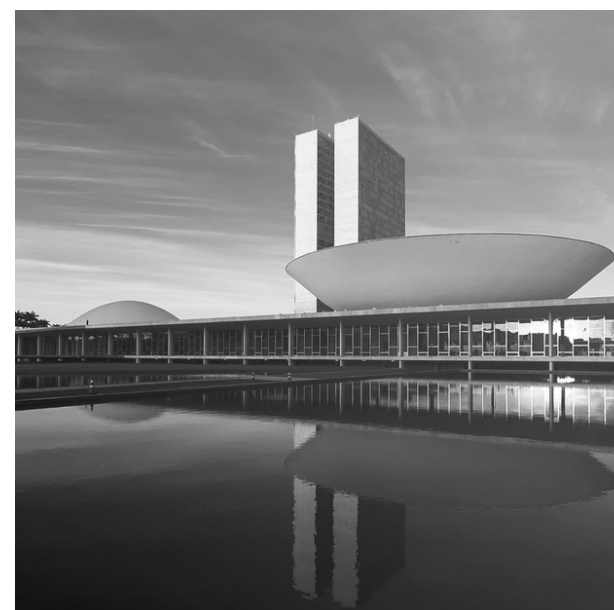
Pensando digitalmente, isso pressupõe o uso de ferramentas, sistemas. Como isso se dá?

[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.



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.





Ambições Digitais

Impactos e resultados esperados

1 Integração e acesso pleno aos sistemas das transferências da União com incorporação da inteligência do controle

2 Acompanhamento e atuação contínua e em tempo real do ciclo das transferências da União



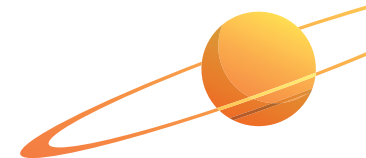
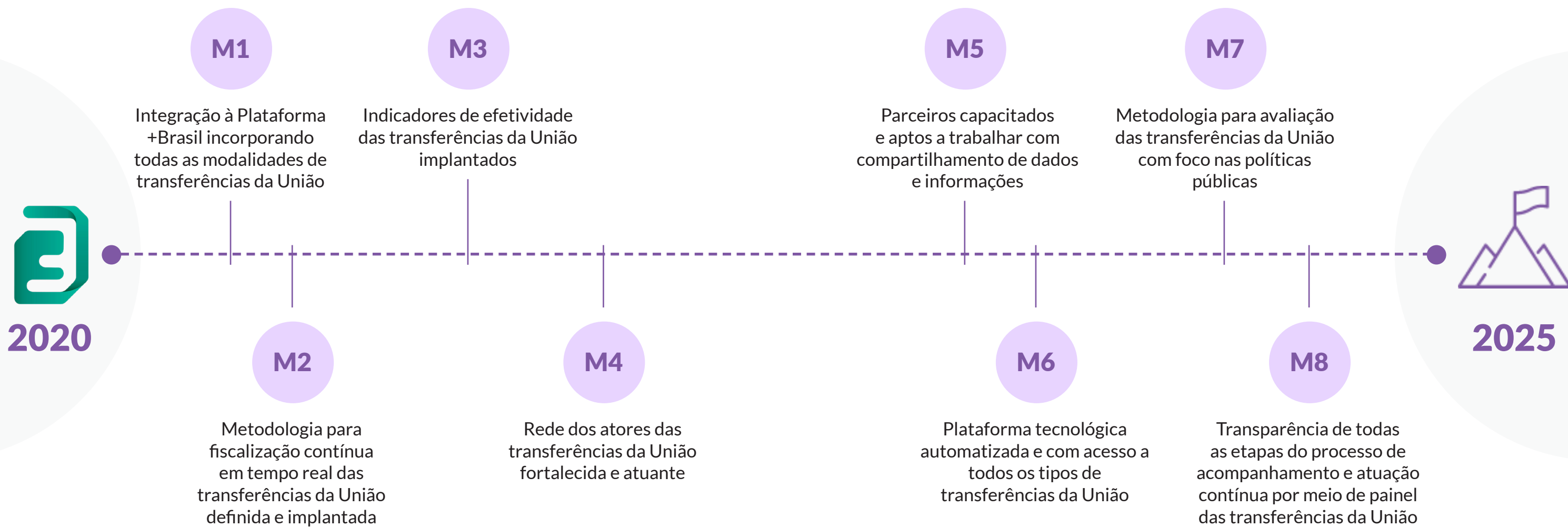
3 Avaliação das transferências da União com foco na **efetividade das políticas públicas**

4 Fortalecimento da atuação em rede dos atores das transferências da União



Jornada Digital

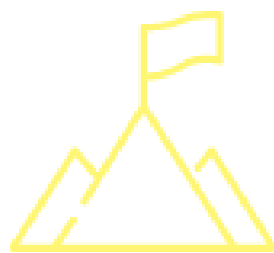
Principais marcos que promovem as ambições



Ambições ↔ Jornada

Correlações entre Ambições Digitais e Jornada Digital

1 Integração e acesso pleno aos sistemas das transferências da União com incorporação da inteligência do controle

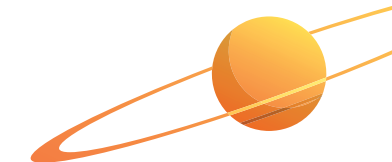


M1

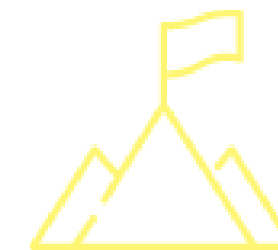
Integração à Plataforma +Brasil incorporando todas as modalidades de transferências da União

M6

Plataforma tecnológica automatizada e com acesso a todos os tipos de transferências da União



2 Acompanhamento e atuação contínua e em tempo real do ciclo das transferências da União

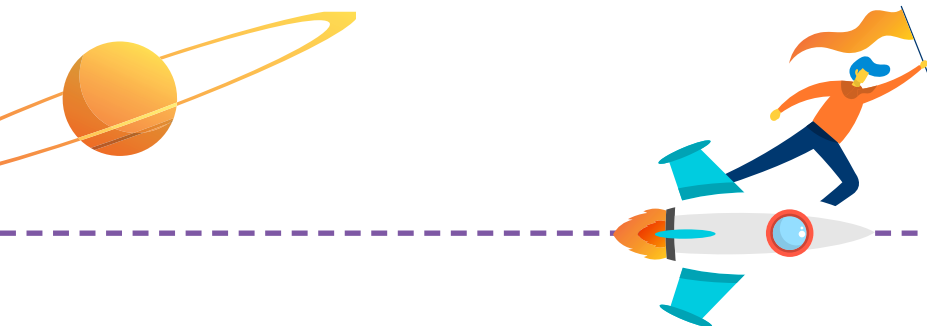


M2

Metodologia para fiscalização contínua em tempo real das transferências da União definida e implantada

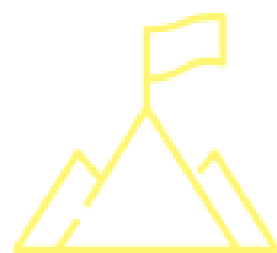
M8

Transparência de todas as etapas do processo de acompanhamento e atuação contínua por meio de painel das transferências da União



3

Avaliação das transferências da União com foco na **efetividade das políticas públicas**

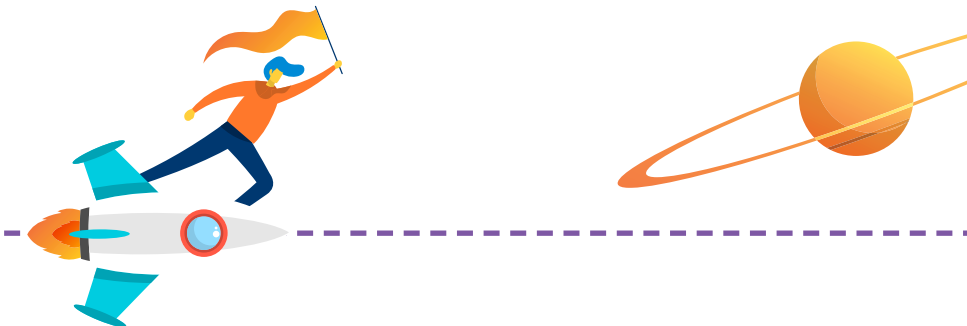


M3

Indicadores de efetividade das transferências da União implantados

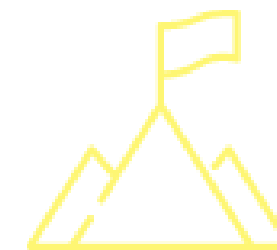
M7

Metodologia para avaliação das transferências da União com foco nas políticas públicas



4

Fortalecimento da atuação em rede dos atores das transferências da União



M4

Rede dos atores das transferências da União fortalecida e atuante

M5

Parceiros capacitados e aptos a trabalhar com compartilhamento de dados e informações

Acompanhamento da Gestão das Instituições Federais de Ensino (IFEs)



Entrevista com Vanessa de Lima

Secretária fala da complexidade do universo das Instituições Federais de Ensino Superior e como elas estão inseridas na construção da Estratégia Digital

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?

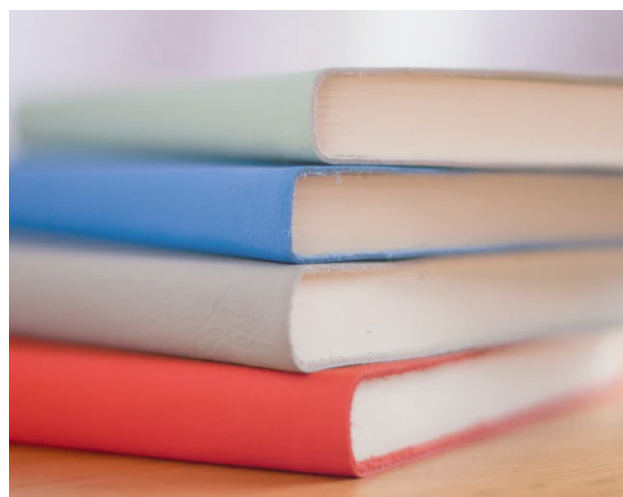
[VL] Um dos motivos está relacionado à grande mudança na prestação de contas a partir da Instrução Normativa nº 84, que pressupõe um novo modelo de acompanhamento de gestão, um novo olhar, para mantermos a expectativa de controle. Nós já vínhamos desenvolvendo, na secretaria, a ideia de um acompanhamento 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.





Ambições Digitais

Impactos e resultados esperados

1

Avaliação contínua e automatizada da efetividade e da conformidade das IFEs (modelo a ser adotado)

2

Atuação em rede para acompanhamento da gestão das IFEs



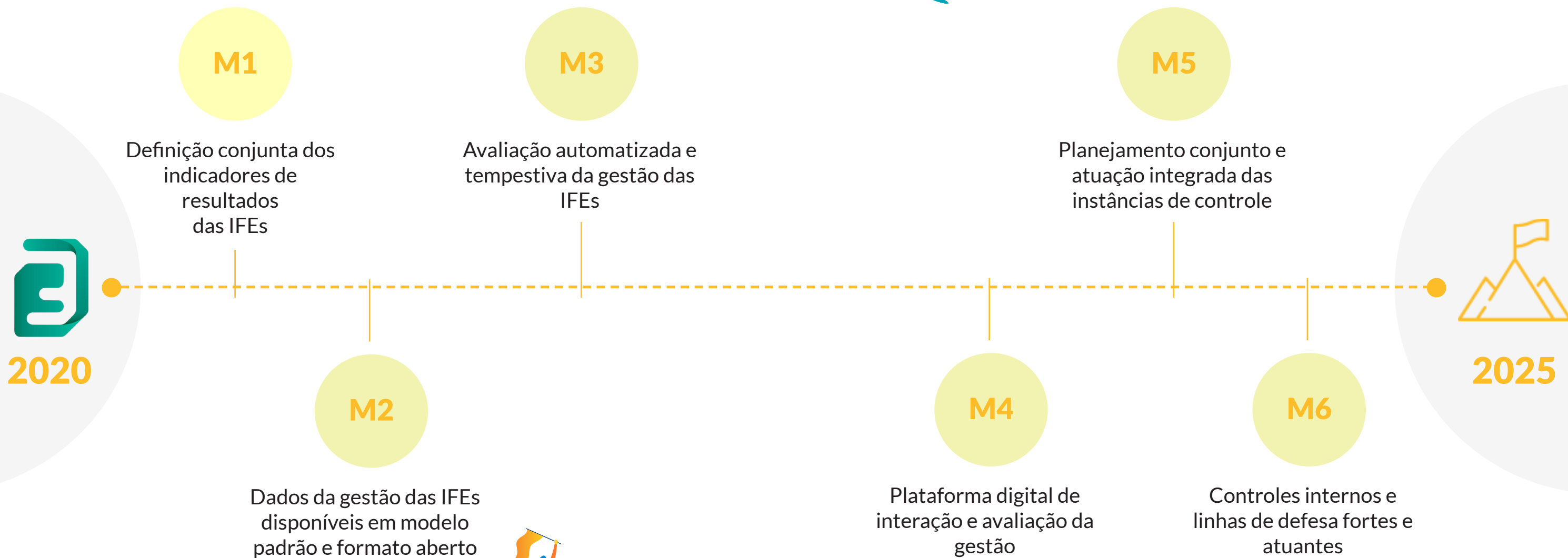
3

Fortalecimento dos controles internos e linhas de defesa das IFEs



Jornada Digital

Principais marcos que promovem as ambições

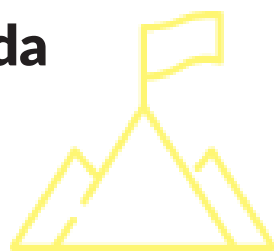


Ambições ↔ Jornada

Correlações entre Ambições Digitais e Jornada Digital

1

Avaliação contínua e automatizada da efetividade e da conformidade das IFEs (modelo a ser adotado)



M1

Definição conjunta dos indicadores de resultados das IFEs

M3

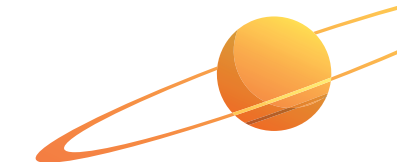
Avaliação automatizada e tempestiva da gestão das IFEs

M2

Dados da gestão das IFEs disponíveis em modelo padrão e formato aberto

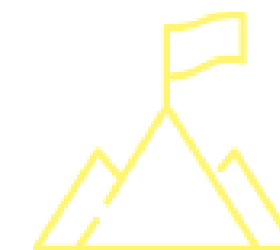
M4

Plataforma digital de interação e avaliação da gestão



2

Atuação em rede para acompanhamento da gestão das IFEs

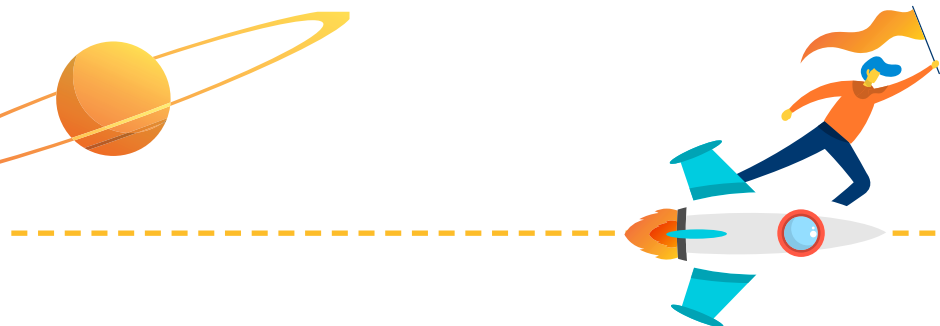


M4

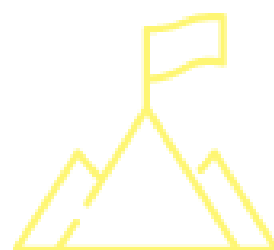
Plataforma digital de interação e avaliação da gestão

M5

Planejamento conjunto e atuação integrada das instâncias de controle



3 Fortalecimento dos controles internos e linhas de defesa das IFEs



M5

Planejamento conjunto e atuação integrada das instâncias de controle

M6

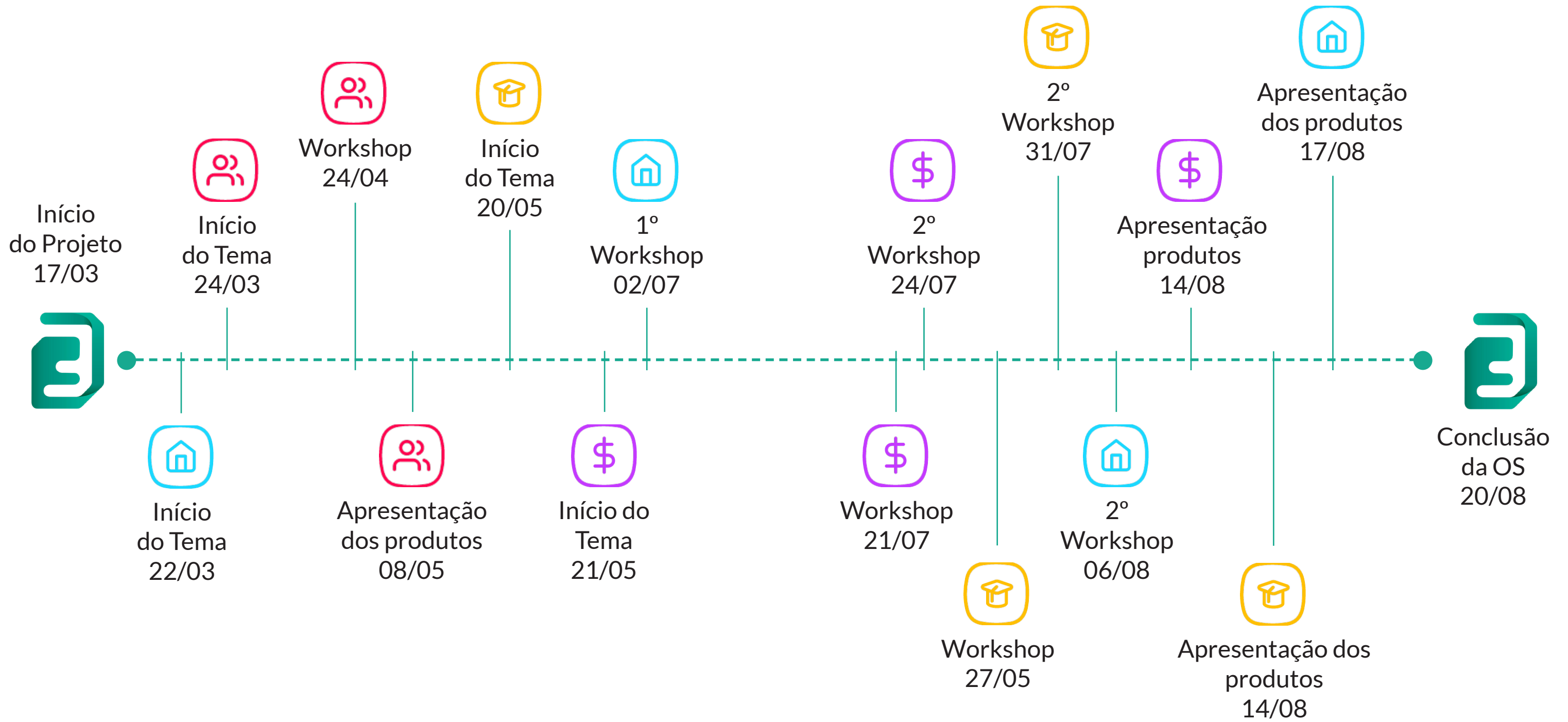
Controles internos e linhas de defesa fortes e atuantes

Uma **visão geral** dos **resultados**



Cronograma

As principais atividades realizadas no projeto



Números do Projeto

Os números abaixo expressam a dimensão e o espírito colaborativo que norteou todo o trabalho

Reuniões e atividades

125

Especialistas do TCU

144

Unidades do TCU

47

Órgão / Entidades

18

Especialistas externos

40

Conclusão

A construção de um novo caminho para o futuro

O documento unificado da **Estratégia Digital do Tribunal de Contas da União** (anexo VIII) é o resultado do esforço colaborativo de inúmeros atores. Diversos especialistas internos e externos contribuíram com suas experiências e conhecimentos para construir um produto que representa o resultado de uma rica reflexão. O trabalho contou com o patrocínio dos dirigentes de cada área temática cuja visão está detalhada nas entrevistas que constam no anexo X.

A aprovação do documento Estratégia Digital do Tribunal de Contas da União inaugurará a utilização efetiva da ED no âmbito do Tribunal. A partir deste marco, novos desafios deverão ser enfrentados para continuar o **processo de redesenhar a forma de atuação do TCU no contexto digital para alavancar o impacto das ações de controle para a sociedade**. É de se destacar que a ED é um processo dinâmico e vivo, e deverá ser revisto e complementado, periodicamente, no decorrer da jornada digital traçada pelo Tribunal.

Adicionalmente, será necessário realizar trabalho conjunto com a Seplan para a integração da ED ao Plano Estratégico do TCU e incorporar a estratégia digital ao processo de definição do Planejamento do TCU.

Outro grande desafio será seguir a

evolução do trabalho de interação com os atores externos no sentido de fomentar a transformação digital na Administração Pública, potencializando o seu aprimoramento e do controle, contribuindo, assim para a missão do TCU.

Importante destacar que essa é apenas a primeira etapa de uma jornada. Ao propor a Estratégia Digital para as quatro áreas priorizadas, o TCU inicia o processo de construção da **Estratégia Digital do TCU**, que deverá avançar para outros temas de forma contínua.

Por fim, importa salientar que as pessoas são as verdadeiras protagonistas do processo de transformação digital de qualquer instituição. Nesse sentido, torna-se necessário potencializar as capacidades internas e difundir a mentalidade digital para evoluir a cultura organizacional. Dessa forma, **o TCU poderá construir caminhos para estar mais próximo do futuro e cumprir sua missão institucional de forma mais ágil e efetiva**.

