

RELATÓRIO DE TERMINO DE PROJETO

PROJECT COMPLETION REPORT – PCR

Nome do Projeto:

**PROGRAMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DO
TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU**

***País:* Brasil**

***Setor/Subsetor:* ICF/ICS**

Equipe de Projeto Original: Lynnette Asselin (RE1/SC1),
Chefe de Equipe; Adrienne Pratt e Oriana Bonfim (RE1/SC1), Alberto
Simões e Carlos Sampaio (LEG/RE1); Jaime Mano (COF/CBR); Luciana
Pimentel (Consultora RE1/SC1).

***Número do Projeto:* BR 0365**

***Número de Empréstimo:* 1423/OC-BR**

***Data do QRR:* 22/04/2009**

***Data de Aprovação Final:* 11/05/2009**

Equipe PCR: Carlos Cordovez (Chefe de Projeto - ICF/ICS/CBR); Claudete
Camarano (Especialista Setorial - ICF/ICS/CBR); Marília Santos (Consultora
– ICF/ICS/CBR).

ÍNDICE

I. Informações Básicas	02
DADOS BÁSICOS (Montantes em US\$)	02
Resumo da Classificação do Desempenho	02
II. O Programa	03
a. <u>Contexto do Programa</u>	03
b. <u>Descrição do Programa</u>	05
i. <u>Objetivos de Desenvolvimento</u>	05
ii. <u>Componentes</u>	06
III. Resultados	07
a. <u>Efeitos Diretos</u>	07
b. <u>Externalidades</u>	08
c. <u>Produtos</u>	09
d. <u>Custos do Projeto</u>	12
IV. Implementação do Programa	12
a. <u>Análise dos Fatores Críticos</u>	12
b. <u>Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora</u>	13
c. <u>Desenvolvimento do Banco</u>	13
V. Sustentabilidade	14
a. <u>Análise de Fatores Críticos</u>	14
b. <u>Riscos Potenciais</u>	15
c. <u>Capacidade Institucional</u>	15
VI. Monitoramento e Avaliação	16
a. <u>Informação de Resultados</u>	16
b. <u>Futuro Monitoramento e Avaliação Ex-Post</u>	16
VII. Lições Aprendidas	16
Anexos	19
Anexo I – Quadro dos Custos do Programa – Demonstrativo de Investimentos	19
Anexo II – Ajuda Memória da Reunião de Encerramento	20
Anexo III – Avaliação do Mutuário	21
Anexo IV – Produtos Desenvolvidos	23
Anexo V – Planilha - Tempo Médio de Encerramento de Processos	33

I. Informações Básicas

DADOS BÁSICOS (Montantes em US\$)

Nº do Projeto: BR-0365

Título: Programa de Apoio à Modernização do Tribunal de Contas da União

Mutuário: República Federativa do Brasil

Agência Executora (AE): Tribunal de Contas da União - TCU

Empréstimo: 1423/OC-BR

Sector: Capacidade Institucional do Estado (ICS)

Instrumento de Empréstimo: Inovação

Data de Aprovação pelo Diretório: 19/09/2002

Data de Assinatura do Contrato: 08/07/2003

Data de Elegibilidade do 1º Desembolso: 22/08/2003

Data Original do Último Desembolso: 08/07/2006

Meses em Execução:

- Desde a aprovação: 72
- Desde a efetividade do Contrato: 60

Períodos de Desembolso:

- Data original de Desembolso final: 08 de Julho de 2006
- Data atual de Desembolso final: 08 de setembro de 2008
- Extensão Acumulada (meses): 26

Montante de Empréstimo:

- Montante Original: US\$ 5.000.000,00
- Montante Atual: US\$ 4.772.130,12
- Pari-Passu: 50%

Desembolsos:

- Montante Atual: 4.772.130,12 (95,44%)

Custo Total do Projeto - original: US\$ 10.000.000,00

Houve Redirecionamento de Recursos: Foram realizados pequenos remanejamentos de recursos entre categorias de investimento/componentes, mas não substantivos. As mesmas podem ser verificadas no Quadro de Custos do Projeto na página 12 deste PCR.

Investimento de Combate a Pobreza/ Equidade Social: N/A

Classificação Ambiental: N/A

Em Estado de "Alerta" no País: Não

Resumo da Classificação do Desempenho (ISDP)

OD	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
PI	<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)
SU	<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)

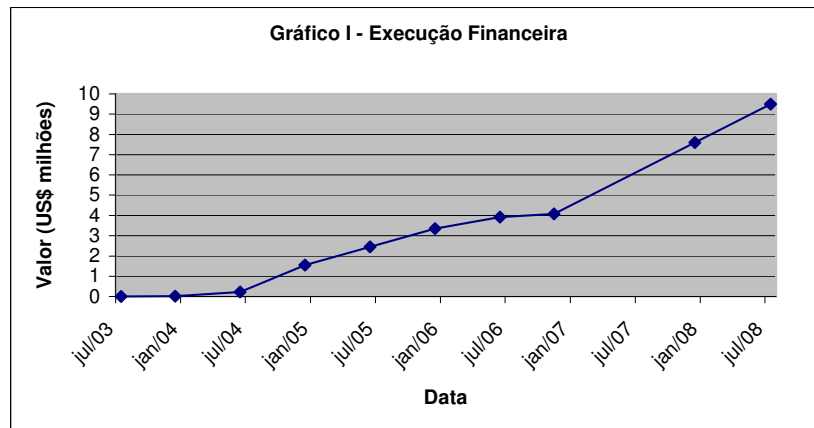
II. O Programa

a. Contexto do Programa

- 2.1. A Constituição Brasileira de 1988 estabelece que a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração pública direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder.
- 2.2. Estabelece, ainda, a Constituição que o controle externo, a cargo do Congresso Nacional, será exercido com o auxílio do Tribunal de Contas da União (TCU), ao qual compete:
- apreciar as contas prestadas anualmente pelo Presidente da República;
 - julgar as contas dos administradores e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo poder público federal, e as contas daqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao Erário público;
 - apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal, na administração direta e indireta, incluídas as fundações instituídas e mantidas pelo poder público, excetuadas as nomeações para cargo de provimento em comissão, bem como a das concessões de aposentadorias, reformas e pensões, ressalvadas as melhorias posteriores que não alterem o fundamento legal do ato concessório;
 - realizar, por iniciativa própria, da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, de comissão técnica ou de inquérito, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial;
 - fiscalizar as contas nacionais das empresas supranacionais de cujo capital social a União participe;
 - fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pela União, mediante convênio, acordo, ajuste ou outros instrumentos congêneres, a Estado, ao Distrito Federal ou a Município;
 - prestar as informações solicitadas pelo Congresso Nacional, por qualquer de suas Casas, ou por qualquer das respectivas comissões, sobre a fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial e sobre resultados de auditorias e inspeções realizadas;
 - aplicar aos responsáveis, em caso de ilegalidade de despesa ou irregularidade de contas, as sanções previstas em lei;
 - assinar prazo para que o órgão ou entidade adote as providências necessárias ao exato cumprimento da lei, se verificada ilegalidade;
 - sustar, se não atendido, a execução do ato impugnado, comunicando a decisão à Câmara dos Deputados e ao Senado Federal;
 - representar ao Poder competente sobre irregularidades ou abusos apurados.
- 2.3. Não obstante as competências constitucionais, o Congresso Nacional vem conferindo, continuamente, novos encargos ao TCU. Estima-se que pelo menos duas leis por ano estabelecem novas competências ao Tribunal, representando expansão das atividades de acompanhamento, controle e fiscalização já existentes. Entre as recentes atribuições, destacam-se:
- acompanhar e fiscalizar os processos de desestatização;
 - criar e manter homepage para divulgação de dados e informações acerca das contas públicas;
 - fiscalizar o cumprimento das normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, com ênfase no que se refere ao cumprimento, pela União, dos limites das despesas com pessoal;
 - elaborar os respectivos pareceres prévios das contas prestadas pelo Presidente da República, pelos Presidentes dos órgãos do Poder Legislativo, pelo Presidente do Supremo Tribunal Federal, pelos Presidentes dos Tribunais Superiores e pelo Chefe do Ministério Público;
 - processar e julgar infrações administrativas contra as leis de finanças públicas;
 - fiscalizar a aplicação dos recursos repassados aos Comitês Olímpico e Paraolímpico brasileiros;

- remeter à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional a análise e a avaliação dos relatórios de gestão fiscal previstos na Lei Complementar n.º 101/2000;
 - enviar à Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional informações sobre a execução físico-financeira das obras constantes dos orçamentos fiscal, da seguridade social e de investimento;
 - remeter ao Congresso Nacional, em até quinze dias após sua constatação, informações referentes a indícios de irregularidades graves identificados em fiscalização de contratos, convênios, parcelas ou subtrechos referentes a obras constantes do Orçamento da União.
- 2.4. Com o objetivo de equilibrar sua capacidade de exercer o controle externo com a demanda adicional resultante do crescimento do exercício da cidadania e das novas atribuições, o TCU adotou medidas que proporcionaram o aproveitamento mais racional dos recursos disponíveis. Nesse sentido, além de ações na área de recursos humanos, como realocação de pessoal e capacitação de servidores, foram introduzidas, ainda, mudanças na estrutura e na forma de atuação do Órgão, com a criação de unidades técnicas especializadas, além de outras que têm proporcionado maior racionalização dos procedimentos e etapas de trabalho.
- 2.5. A par da evolução favorável de alguns indicadores de produtividade, as medidas adotadas revelaram-se de alcance restrito. Para se ter uma idéia, o estoque de processos pendentes de apreciação ainda permanecia significativamente elevado. As atribuições conferidas pela Lei Complementar n.º 101/2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) não eram plenamente exercidas. É que os prazos exíguos de resposta impostos ao Tribunal por essa Lei exigiam do Órgão a adoção de medidas adicionais, ainda não integralmente implantadas, que vão desde a realização de investimentos significativos na área de informática até a introdução de procedimentos de trabalho específicos.
- 2.6. Apesar dos esforços empreendidos em benefício do incremento da produtividade, constatou-se que a demanda crescente pelos serviços do Tribunal estava se tornando maior do que a capacidade do órgão de oferecer as respostas exigidas pela sociedade e seus legítimos representantes. Nesse cenário, surgiu o **Programa de Apoio à Modernização do TCU**, parcialmente financiado com recursos do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, com o propósito de ampliar a capacidade do Órgão de cumprir as suas competências legais e constitucionais.
- 2.7. O Programa proposto, à época, se enquadrava na estratégia do Banco para atuação no País, particularmente quanto ao objetivo de apoiar a promoção da Reforma e Modernização do Estado, conceito que engloba os Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e os três níveis de governo – Federal, Estadual e Municipal.
- 2.8. O prazo de vigência inicial do Programa sofreu duas prorrogações, uma de 24 (vinte e quatro) meses e uma segunda por mais 02 (dois) meses e um cancelamento final de recursos não utilizados do financiamento de US\$ 227.869,88 (duzentos e vinte e sete mil, oitocentos e sessenta e nove dólares e oitenta e oito centavos de dólar), mantendo-se inalterados os objetivos, metas e componentes do Programa.
- 2.9. Para a coordenação e execução das ações do Programa, especialmente junto ao BID, foi criada uma Unidade de Coordenação do Programa (UCP), instituída pela Portaria n.º 197/TCU/GP, de 09/09/2002 e alterada pela Portaria n.º 276, de 18/12/2007 e vinculada diretamente a Presidência do TCU. A UCP foi composta por: i) um gerente de projeto; ii) um coordenador de aquisições; iii) um coordenador administrativo-financeiro; e iv) um coordenador técnico, todos servidores pertencentes ao quadro do Tribunal.
- 2.10. Além da UCP, seis unidades do Tribunal participaram do processo de implementação do Programa, quais sejam: Secretaria Adjunta de Fiscalização (Adfis), Secretaria de Fiscalização de Desestatização (Sefid), Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), Secretaria de Tecnologia da Informação (Setec), Secretaria de Planejamento (Seplan) e Instituto Serzedello Corrêa (ISC). Tais unidades tiveram, entre outras responsabilidades, as atribuições de definir tecnicamente os investimentos a realizar e de acompanhar sua implantação.
- 2.11. A UCP exerceu papel fundamental em todas as fases do Programa: elaboração, execução e avaliação dos resultados. Na fase da elaboração, apoiou o trabalho de definição dos elementos operacionais, produtos, plano de ação e de investimentos. Na de execução, foi responsável pelo acompanhamento técnico e gerenciamento físico e financeiro dos investimentos. E, finalmente, na fase de avaliação, apoiou o Banco a analisar as atividades realizadas e os resultados obtidos, consolidando as informações para uso interno e do BID.

- 2.12. Para apoio à execução, foi celebrado Acordo de Cooperação Técnica com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores – ABC/MRE.). Mais especificamente o PNUD apoiou o TCU na especificação dos primeiros termos de referência e na contratação de serviços de consultorias que deveriam ser selecionadas segundo as normas e procedimentos do BID. À época, tais regras eram desconhecidas pelas equipes do TCU responsáveis pelas aquisições do Órgão.
- 2.13. Apesar do atraso no prazo de execução inicialmente previsto e do cancelamento de, aproximadamente 4% dos recursos do financiamento, o índice de execução alcançado foi considerado muito positivo e supera os resultados obtidos em inúmeros projetos semelhantes no Brasil. Atingir 100% de execução é extremamente difícil porque a implementação de projetos financiados por organismos internacionais depende de inúmeras variáveis, algumas delas são passíveis de ser controladas, outras, entretanto, extrapolam a esfera de governabilidade dos atores envolvidos na administração do Projeto, tais como, a variação cambial e o interesse e participação dos licitantes nos processos seletivos.



- 2.14. Cabe, por fim, registrar que todos os objetivos e resultados esperados foram alcançados e que o Programa, em seus 05 (cinco) anos de execução cumpriu com seu principal objetivo – o de fortalecer a capacidade do Tribunal de cumprir com a sua missão, de zelar pela regular e efetiva aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

b. Descrição do Programa

i. Objetivos de Desenvolvimento¹

- 2.15. O objetivo principal do Programa de Modernização do TCU é apoiar a modernização e o fortalecimento institucional do TCU, aumentando a eficiência e eficácia das ações de controle, com o fim de contribuir para a gestão efetiva e regular dos recursos públicos federais em benefício da sociedade.
- 2.16. Os resultados esperados são:
- ✓ Maior cumprimento das deliberações do TCU;
 - ✓ Alcance, em nível satisfatório, do retorno dos recursos investidos no TCU;
 - ✓ Aumento da pontuação no critério de “Resultados” do Programa de Qualidade do TCU².

ii. Componentes³

¹ Não houve reformulações no Objetivo de Desenvolvimento.

² O Programa de Qualidade do TCU, baseado em instrumento de avaliação da Gestão Pública, é um conjunto de orientações e parâmetros para avaliação da gestão, que tem por referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública e os conceitos e os fundamentos preconizados pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Tal instrumento é utilizado para avaliação e melhoria da gestão das organizações que aderiram ao Gespública, bem como para a avaliação dos relatórios de gestão das organizações que se candidatam ao Prêmio Nacional da Gestão Pública. O TCU aderiu ao Gespública e, portanto, aplica o instrumento para avaliar suas atividades.

2.17. COMPONENTE 1 – Fiscalização e Controle.

OBJETIVO: Contribuir para incrementar a tempestividade e a qualidade das ações do TCU, mediante o aperfeiçoamento dos processos de fiscalização e de controle.

ATIVIDADES: a melhoria da captação de dados externos, de modo a viabilizar o pleno exercício das ações de controle atribuídas ao TCU pela Lei de Responsabilidade Fiscal, a modernização de ferramentas de fiscalização existentes, bem como o desenvolvimento de novas técnicas e métodos de fiscalização, e o aperfeiçoamento da atuação do Órgão no controle da atividade de regulação de serviços públicos.

2.18. COMPONENTE 2 – Qualidade e Gestão

OBJETIVO: Consolidar um modelo empreendedor de gestão, abrangendo princípios de qualidade total, planejamento estratégico, gestão por resultados e gestão do conhecimento, que possam contribuir para que o TCU responda de maneira cada vez mais adequada as demandas da sociedade.

ATIVIDADES: aperfeiçoamento da sistemática de planejamento institucional, que contemplasse indicadores de desempenho e melhoria dos instrumentos de gestão do conhecimento.

2.19. COMPONENTE 3 – Valorização de Funcionários.

OBJETIVO: Ampliar a capacidade técnica e gerencial do corpo funcional e aumentar o nível de satisfação dos funcionários do TCU.

ATIVIDADES: ampliação das competências profissionais, tais como a instituição de modelo de gestão de competências, o desenvolvimento de competências críticas e a implementação de sistemática de educação a distância, o aperfeiçoamento de modelo de gestão de desempenho pessoal e, finalmente, a agilização do atendimento às solicitações do servidor.

2.20. COMPONENTE 4 – Diálogo Público.

OBJETIVO: Incrementar o diálogo, por meio da divulgação das ações de controle e seus resultados, e o fortalecimento da integração com o Congresso Nacional, com os gestores públicos jurisdicionados ao TCU e com a sociedade civil.

ATIVIDADES: a gestão da imagem institucional, estímulo do controle social, melhoria da relação com o Congresso Nacional e, ainda, a realização de programas educacionais sobre o controle externo para gerentes públicos.

³ Não houve reformulações nos Componentes.

III. Resultados

a. Efeitos Diretos

ALCANCE DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO (OD)			
Objetivo de Desenvolvimento (Propósito)	Indicadores Chaves de Efeitos Diretos		
<p>1. Apoiar a modernização e o fortalecimento institucional do TCU, aumentando a eficiência e eficácia das ações de controle.</p> <p>Classificação: S</p>	<p>Efeitos Diretos Planejados: Setembro/2002</p> <p>1.1. Índice anual de cumprimento das determinações e recomendações concluídas pelo TCU (total de determinações e recomendações cumpridas/total de determinações e recomendações monitoradas). Aumento de 1% ao ano.</p> <p>1.2. Índice anual de retorno dos recursos investidos no TCU (total de resultados financeiros das ações de controle/total de recursos orçamentários do TCU). Coeficiente não inferior a 2 por ano.</p> <p>1.3. Aumento anual da pontuação do critério "Resultados" do Programa de Qualidade do TCU a partir dos resultados alcançados na auto-avaliação da gestão de 2003.</p>	<p>LINHA DE BASE: Dezembro/2003</p> <p>1.1. 74%. Diz respeito apenas ao percentual de implementação das recomendações proferidas pelo TCU em auditorias de natureza operacional (desempenho e avaliação de programas).</p> <p>1.2. 2/1.</p> <p>1.3. Pontuação obtida no critério "Resultados" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão: 32%.</p>	<p>EFEITOS DIRETOS OBTIDOS: Outubro/2008</p> <p>1.1. 2004: 75%; em 2005: 79%; em 2006: 67%; em 2007: 70%.</p> <p>1.2. No exercício de 2004: 2,4/1; nos exercícios de 2005 e 2006: 5/1; em 2007: 5,23/1.</p> <p>1.3. Em 2004: 38%; em 2005: 35%; em 2006: 43% e em 2007: 50%.</p>
<p>REFORMULAÇÃO. [X] N/A</p>			
<p>PPMR Retrofitting. Indicar se/como/quando o(s) objetivo(s) foram reformulados e descrever brevemente suas consequências incluindo quaisquer mudanças nos indicadores/metast. Incluir como anexo "A" documentação aprovada pelo Diretório e/ou Representante, se for o caso.</p> <p>[X] N/A</p>			
<p>Resumo do(s) Objetivo(s) de Desenvolvimento Classificação(OD):</p> <p>[] Muito Provável(MP) [X] Provável (P) [] Pouco Provável (LP) [] Improvável (I)</p>			
<p>Justifique brevemente a classificação de OD:</p> <p>O Programa procurou apoiar o desenvolvimento institucional do TCU, convergindo esforços e investimentos para o fortalecimento das atividades de fiscalização e de controle do Tribunal, da capacidade profissional dos servidores, além de promover uma maior difusão das ações desenvolvidas pelo TCU entre congressistas, gestores e cidadãos.</p>			

Justifique brevemente a classificação de OD (Cont.):

Uma vez que os recursos do Programa foram destinados à implementação de ações voltadas a potencializar o controle externo com o uso intensivo de tecnologia da informação (Projeto Síntese), no aperfeiçoamento das atividades de controle das agências reguladoras e na definição e implantação de mudanças profundas na forma de atuação finalística do Tribunal, pode-se afirmar que o TCU, ao longo dos cinco anos de execução do Programa, alcançou o objetivo central pretendido, que foi o de aumentar a capacidade fiscalizatória e de controle de contas, com aperfeiçoamentos em seus processos de trabalho, o que gerou maior efetividade de suas intervenções.

Com respeito à sustentabilidade das ações, com a implantação do modelo de gestão por competências, considerada um dos grandes desafios, principalmente entre órgãos públicos, este modelo tem trazido novos critérios e variáveis para o gerenciamento eficaz dos servidores, que é o principal sustentáculo das atividades do órgão, o que garante uma maior probabilidade de continuidade dos efeitos e grau de desenvolvimento alcançados.

Estratégia de País: Dados os resultados acima discutidos, descrever, brevemente como o projeto contribuiu à estratégia de país.

Esta operação foi incluída entre os projetos do BID voltados à Reforma e Modernização do Estado.

Considerando que o Programa teve o propósito de ampliar a capacidade do Tribunal de cumprir com as suas competências legais e constitucionais, para o estabelecimento da parceria, a experiência do Banco em projetos de reforma e modernização do Estado foi considerada.

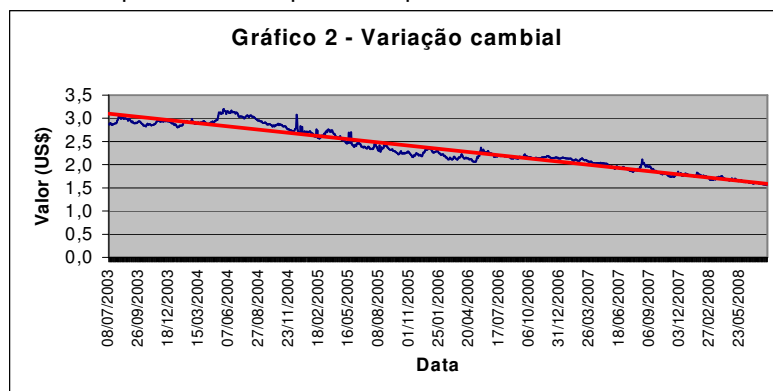
No Brasil, o Banco vem, nos anos recentes, acumulando experiência no financiamento de órgãos responsáveis pela arrecadação fiscal nos três níveis de governo. Assim sendo, sabe-se que o BID foi o organismo financiador do programa de Modernização da Receita Federal e vem participando de projetos de montantes expressivos, como os programas nacionais de administração fiscal para os estados e municípios brasileiros (PNAFE, operação 980/OC-BR e PNAFM, operação 1194/OC-BR) e os de apoio a implementação de reformas e melhoria da gestão pública em geral, tais como: o Programa de Apoio a Modernização do Estado (PMPEF, operação 1042/OC-BR); o de Apoio à Modernização da Gestão do Sistema de Previdência Social (ProPREV, operação 1423/OC-BR); o de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados Brasileiros e do Distrito Federal (PNAGE, operação 1718/OC-BR); e por último o de Modernização do Sistema de Controle Externo dos Estados, Distrito Federal e Municípios Brasileiros (PROMOEX, operação 1628/OC-BR) que foi idealizado com base nas experiências exitosas do Programa de Modernização do TCU.

No exterior, durante os últimos anos, o Banco vinha adquirindo experiência no financiamento de projetos de fortalecimento de órgãos de controle externo, que incrementavam, por consequência, a transparência e o controle social sobre as ações e órgãos públicos. É sabido que o BID apoiou a modernização das entidades fiscalizadoras superiores (EFS) do Chile, República Dominicana, Colômbia e Paraguai

Assim, com a implementação das ações do Programa pode-se afirmar que o TCU, ao longo dos cinco anos de execução do Programa, alcançou o objetivo central pretendido, que foi o de aumentar a capacidade fiscalizatória e de controle de contas, com aperfeiçoamentos profundos em seus processos de trabalho o que gerou maior efetividade de suas intervenções.

b. Externalidades

- 3.1. **Variação Cambial** – Ao longo de praticamente todo o período de execução dos investimentos, a moeda norte-americana sofreu desvalorização, como se pode observar no gráfico 2. Essas perdas ocasionaram pequenas perdas nos quantitativos de pessoas capacitadas e horas de consultoria contratadas, não afetando



o alcance dos objetivos e metas de desenvolvimento.

- 3.2. Mudanças nas regras de contratação de consultorias, em 2003, impostas pelo Governo, por meio do Termo de Ajuste de Conduta do Ministério Público do Trabalho, o chamado TAC, dificultou a contratação de consultores - Pessoa Física, por produto, **inclusive de professores**, principais fornecedores, previstos quando da concepção do Programa.

c. Produtos

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)			
Componentes ("Outputs"):	Indicadores Chaves de Produto:		
Componente 1. Fiscalização e Controle. <u>Custo:</u> Contraparte: US\$ 1.686.659,75 BID: US\$ 984.188,37 Desembolso BID: 66% <u>Classificação:</u> S	Efeitos Diretos Planejados: Setembro/2002 1.1. Redução do tempo médio transcorrido entre o início do processo e a apreciação conclusiva por parte do TCU em, pelo menos, metade dos tipos de processos existentes, até o final do Projeto (redução da quantidade de dias transcorridos entre as datas de registro inicial e de apreciação conclusiva). 1.2. Índices de qualidade dos relatórios de fiscalização elaborados (aumento do total de relatórios elaborados de acordo com critérios de qualidade/total de relatórios). 30% para o primeiro ano e 60% até o final do Projeto. 1.3. Aumento anual da pontuação do critério "Gestão de Processos" do Programa de Qualidade do TCU, a partir dos resultados alcançados em 2003.	LINHA DE BASE: Dezembro/2003 1.1. Relação do tempo médio de apreciação, nos exercícios de 2003 e 2006, para os diversos tipos de processos; ver Anexo V. 1.2. i) Percentual de auditorias de natureza operacional que utilizaram matrizes: 90% utilizaram matrizes de planejamento e 65% utilizaram matrizes de achados. ii) Percentual de auditorias de conformidade que utilizaram matrizes: 48% utilizaram matriz de procedimentos e de achados e 73% utilizaram matriz de planejamento. 1.3. Pontuação obtida no critério "Gestão de Processos" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão: 40%.	EFEITOS DIRETOS OBTIDOS: Outubro/2008 1.1. Relação do tempo médio de apreciação, nos exercícios de 2003 e 2007, para os diversos tipos de processos, ver. Dos 27 tipos de processos encerrados em 2007, 16 tiveram redução do tempo médio de encerramento. Ver Anexo V. 1.2. i) Percentual de auditorias de natureza operacional que utiliza matrizes de achados e planejamento. Valores observados em 2003, 2004 e 2005, respectivamente: 65%, 52% e 88% (utilizam matrizes de achados); 90%, 93% e 89% (utilizam matrizes de planejamento). ii) Percentual de auditorias de conformidade que utiliza matrizes de procedimentos, achados e planejamento. Valores observados em 2003, 2004 e 2005, respectivamente: 48%, 73% e 98% utilizam matriz de procedimentos; 48%, 64% e 78% utilizam matriz de achados e 73%, 75% e 98% utilizam matriz de planejamento; NA, 37% e 73% utilizam matriz de responsabilização. 1.3. Pontuação obtida no critério "Gestão de Processos" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão de 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007, respectivamente: 40%, 62%, 56%, 61% e 67%.

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)

Componentes ("Outputs"):	Indicadores Chaves de Produto:		
<p>Componente 2. Qualidade e Gestão</p> <p><u>Custo:</u> Contraparte: US\$ 407.701,53 BID: US\$ 378.426,87 Desembolso BID: 100% <u>Classificação:</u> S</p>	<p><u>Efeitos Diretos Planejados:</u> Setembro/2002</p> <p>2.1. 8.500 processos julgados ou apreciados com determinações finais, excetuados os processos administrativos, ao final do primeiro ano.</p> <p>2.2. Aumento anual da pontuação nos critérios "Estratégias e Planos" e "Informação e Análise" do Programa de Qualidade do TCU, a partir dos resultados alcançados em 2003.</p> <p>2.3. Ao término do Projeto, um índice final de 40% de processos julgados ou com apreciação conclusiva/total dos processos autuados no ano somados aos processos em estoque em 31 de dezembro do ano anterior.</p>	<p><u>LINHA DE BASE:</u> Dezembro/2003</p> <p>2.1. A meta anual para esse indicador vem decrescendo ano a ano, tendo em vista a redução progressiva do estoque de processos. Para 2003, a meta foi de 8.000 processos, tendo sido realizado o valor de 7.814 (92%).</p> <p>2.2. Pontuação obtida no critério "Estratégias e Planos" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão:73%.</p> <p>2.3. Relação percentual entre a quantidade de processos julgados conclusivamente no exercício e a soma do estoque de processos ao término do exercício anterior mais processos autuados no exercício, excetuados os de natureza administrativa e cobrança executiva: 52%.</p>	<p><u>EFEITOS DIRETOS OBTIDOS:</u> Outubro/2008</p> <p>2.1 A meta anual para esse indicador vem decrescendo ano a ano, tendo em vista a redução progressiva do estoque de processos. A meta de 8.500 processos julgados diz respeito ao exercício de 2002 (o valor realizado foi de 8.355). Para 2003, a meta foi de 8.000 processos, tendo sido realizado o valor de 7.814 (92%). A meta para 2004 foi fixada em 7.800 processos e foram julgados 7.625 (98%); Em 2005 a meta foi de 6.380 processos e foram apreciados 5.892 (92%). Em 2006, a meta foi de 6.700 processos e foram apreciados 8.015 (119,6%). Em 2007, a meta foi de 6.500 processos e foram realizados 6.273 (96,5%).</p> <p>2.2. Pontuação obtida no critério "Estratégias e Planos" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão de 2003: 73%; 2004: 60%; 2005: 57%; 2006: 60%; 2007: 60%.</p> <p>2.3. Relação percentual entre a quantidade de processos julgados conclusivamente no exercício e a soma do estoque de processos ao término do exercício anterior mais processos autuados no exercício, excetuados os de natureza administrativa e cobrança executiva, em 2003, igual a 52%, em 2004: 44%; em 2005: 43%; em 2006: 45,8% e em 2007: 33,3%.</p>

PROGRESSO NA IMPLEMENTACAO (PI)

Componentes ("Outputs"):	Indicadores Chaves de Produto:		
<p>Componente 3. Valorização do Servidor.</p> <p><u>Custo:</u> Contraparte: US\$ 1.258.440,79 BID: US\$ 2.575.700,25 Desembolso BID: 128% <u>Classificação:</u> S</p>	<p><u>Efeitos Diretos Planejados:</u> Setembro/2002</p> <p>3.1. Índices de satisfação do servidor com respeito à capacidade organizacional e ambiente de trabalho ao final de cada ano.</p> <p>3.2. Aumento anual da pontuação do critério "Gestão de Pessoas", a partir dos resultados alcançados em 2003.</p> <p>3.3. Índice de retenção dos servidores capacitados pelo Programa de Formação igual a 90% ao final do Projeto.</p>	<p><u>LINHA DE BASE:</u> Dezembro/2003</p> <p>3.1. Índice geral de satisfação dos servidores: 72%.</p> <p>3.2. Pontuação obtida no critério "Gestão de Pessoas" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão: 70%.</p> <p>3.3. Índice de retenção de servidores: 91%.</p>	<p><u>EFEITOS DIRETOS OBTIDOS:</u> Outubro/2008</p> <p>3.1. Índice geral de satisfação dos servidores observado em 2003: 72%; em 2004: 77%; em 2005: 80%; em 2006: 82,8%; em 2007: 68,5%.</p> <p>3.2. Pontuação obtida no critério "Gestão de Pessoas" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão de 2003: 70%; em 2004: 70%; em 2005: 60%; em 2006: 67% e em 2007: 67%.</p> <p>3.3. Índice de retenção de servidores observado em 2003: 91%; em 2004: 99%; em 2005: 99%; em 2006: 98%.</p>
<p>Componente 4. Diálogo Público.</p> <p><u>Custo:</u> Contraparte: US\$ 456.144,62 BID: US\$ 833.814,63 Desembolso BID: 112% <u>Classificação:</u> S</p>	<p><u>Efeitos Diretos Planejados:</u> Setembro/2002</p> <p>4.1. Aumento anual da pontuação no critério "Foco no Cliente" (que inclui o relacionamento com o Congresso Nacional e com os gestores públicos) a partir dos resultados alcançados em 2003.</p> <p>4.2. Aumento do número de acessos à página Web do TCU na Internet, a partir do final do primeiro semestre de execução do Projeto até o final do Projeto, excluídas as consultas nas áreas de licitação, tramitação de processos e concursos.</p>	<p><u>LINHA DE BASE:</u> Dezembro/2003</p> <p>4.1. Pontuação obtida no critério "Foco no Cliente" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão: 30%.</p> <p>4.2. Acessos registrados, excluídas as consultas nas áreas de licitação, tramitação de processos e concursos, em setembro/2003 (143.241).</p>	<p><u>EFEITOS DIRETOS OBTIDOS:</u> Outubro/2008</p> <p>4.1. Pontuação obtida no critério "Foco no Cliente" do Programa de Qualidade do TCU na auto-avaliação da gestão de 2003: 30%; em 2004: 53%; em 2005: 53%; em 2006: 50% e em 2007: 47%.</p> <p>4.2. Acessos registrados, excluídas as consultas nas áreas de licitação, tramitação de processos e concursos, durante os meses de setembro/2003 (143.241); março/2004 (237.094) e setembro/2004 (557.392); fevereiro/2006 (278.282); dezembro/2006 (271.846).</p>

Explique brevemente diferenças entre os produtos planejados e os atuais (se aplicável).

Razões para o decréscimo de indicadores:

No que se refere ao tempo médio de análise de processos / celeridade de análise de processos, cabe ressaltar que dos 27 tipos de processos, 16 tiveram redução do tempo médio de encerramento entre 2003 e 2007, o não alcance da meta estabelecida deveu-se ao aumento substantivo do quantitativo de processos do tipo desestatização, monitoramento e relatório de monitoramento ocorrido no período.

Com respeito Estratégias e Planos / Qualidade e Gestão foi identificada uma deficiência na correspondência entre os objetivos estratégicos do TCU e as metas operacionais, assim, foi instituído o Balanced Scorecard (BSC) para ajudar a sanar a deficiência. Porém, seu uso é recente e os resultados ainda não refletiram positivamente no indicador. Espera-se que, com a consolidação do uso do BSC, o percentual supere os patamares de 2003.

O ligeiro decréscimo do indicador Gestão de pessoas / Valorização do Servidor deve-se, principalmente, à descontinuação de algumas práticas vigentes, por exemplo, a extinção do grupo de valorização do servidor e a alteração das estratégias de capacitação. Novas práticas estão sendo implantadas, mas ainda não se refletiram no indicador. Espera-se que, com a consolidação das novas práticas, o percentual supere os patamares de 2003.

Reestruturação. Indicar se este Componente foi reestruturado, data da aprovação (Gerente). Descrever brevemente conseqüências dessas mudanças.

[X] N/A

Resumo do Progresso de Implementação – Classificação:

☐ Muito Satisfatório (MS) ☒ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório(I) ☐ Muito Insatisfatório (MI)

d. Custos do Projeto

PLANEJADO				EXECUTADO			
Componente	Origem		TOTAL (US\$)	Componente	Origem		TOTAL (US\$)
	Local	BID			Local	BID	
1. Administração do Programa	0	197.000	197.000	1. Administração do Programa	814.378,21 ⁴		814.378,21
2.1. Fiscalização e Controle	1.751.000	1.512.000	3.263.000	1. Fiscalização e Controle	1.686.659,75	984.188,37	2.670.848,12
2.2. Qualidade e Gestão	439.000	351.000	790.000	2. Qualidade e Gestão	407.701,53	378.426,87	786.128,40
2.3. Valorização do Servidor	1.433.000	2.007.000	3.440.000	3. Valorização do Servidor	1.258.440,79	2.575.700,25	3.834.141,04
2.4. Diálogo Público	369.000	742.000	1.111.000	2.4. Diálogo Público	456.144,62	833.814,63	1.289.959,25
3. Imprevistos	262.000	338.000	600.000	3. Imprevistos	0	0	0
4. Custos Financeiros	549.000	50.000	599.000	4. Custos Financeiros	424.692,37	0	424.692,37
4.1. Juros	510.000	0	510.000	4.1. Juros	395.195,07	0	395.195,07
4.2. Comissão de Crédito	39.000	0	39.000	4.2. Comissão de Crédito	29.497,30	0	29.497,30
4.3. FIV	0	50.000	50.000	4.3. FIV	0	0	0
TOTAL (US\$)	5.000.000	5.000.000	10.000.000	TOTAL (US\$)	5.048.017,27	4.772.130,12	9.820.147,39

- 3.4. Foi realizado um cancelamento de US\$ 227.869,88, por meio da CBR nº 4348/2008, referente a recursos contratados mas não desembolsados devido a atraso na entrega dos produtos contratados. Diante deste fato, do pequeno saldo a desembolsar e para execução do mesmo da necessidade de uma nova extensão no prazo de desembolsos, o TCU decidiu por cancelar este valor e assumir com recursos próprios os custos para finalização do referido contrato.

IV. Implementação do Programa

a. Análise dos Fatores Críticos

4.1. Fatores Positivos:

- A qualidade técnica da equipe que liderou a implementação das ações do Programa e sua estabilidade/manutenção foi um fator chave para a efetividade das intervenções realizadas;
- O apoio político (Ministros) e institucional (corpo técnico) durante todo o período de execução foi um fator chave para a obtenção dos resultados e objetivos;
- A preparação/planejamento para início da execução (estruturação e designação de pessoal responsável pela execução, elaboração de Termos de Referencias e especificações técnicas das primeiras contratações e aquisições) contribuem para o cumprimento do cronograma e metas inicialmente estabelecidos;
- As atividades do Diálogo Público conferiram maior relevância ao papel educativo do TCU, destacaram a necessidade de que os cidadãos assumam sua parte de responsabilidade na busca da melhoria de gestão dos recursos públicos, além de permitir maior aproximação entre o órgão e os diversos segmentos governamentais e da sociedade civil organizada.
- A implantação do modelo de gestão por competências, considerada um dos grandes desafios, principalmente entre órgãos públicos, tem trazido novos critérios e variáveis para o gerenciamento eficaz dos servidores, que é o principal sustentáculo das atividades do órgão.

4.2. Fatores negativos:

- Devido ao caráter de inovação das soluções almejadas (estudos relacionados a **avaliações de impacto e risco**), houve dificuldades em encontrar os recursos necessários no mercado, devido à

⁴ Diferença relativa a perdas cambiais em função de transferências realizadas ao PNUD.

quase inexistência de firmas consultoras com especialização e experiência no tema e o alto custo das propostas apresentadas.

- Ao longo de praticamente todo o período de execução dos investimentos, a moeda norte-americana sofreu desvalorização.

b. Desenvolvimento do Mutuário/Agência Executora

Desempenho do Mutuário/Agência Executora			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)

- 4.3. Apesar do atraso no prazo de execução inicialmente previsto e do pequeno cancelamento de recursos e a redução do investimento devido as variações cambiais, todos os objetivos e resultados esperados foram alcançados e alguns em muito superados, conforme pode-se observar no item “c” – Produtos, acima, portanto, conclui-se que o Programa de Apoio à Modernização do TCU cumpriu seu principal objetivo, o de fortalecer a capacidade do Tribunal de cumprir com a sua missão, de zelar pela regular e efetiva aplicação dos recursos públicos em benefício da sociedade.

c. Desenvolvimento do Banco

Desempenho do Banco			
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS)	<input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S)	<input type="checkbox"/> Insatisfatório (I)	<input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MI)

- 4.4. O Programa de Modernização apoiado pelo BID gerou, para as equipes envolvidas com sua implementação, possibilidades de grande aprendizado em atividades relacionadas a gerenciamento de projetos, tais como: gerenciamento de equipes; estimativa de custos; definição, cumprimento e cobrança de prazos; especificação de produtos; elaboração de termos de referência, critérios de avaliação e contratos; avaliação da qualidade dos produtos entregues para atestar e autorizar pagamento; realização de pagamentos etc. Essa experiência adquirida, de atuar na qualidade de gestores, e não de auditores, proporcionou novos conhecimentos e maturidade ao pessoal envolvido, além de, certamente, contribuir para que futuros trabalhos de auditoria que venham a ser realizados por tais servidores abordem o vasto tema contratações e gerenciamento de contratos com maior profundidade, mais focado nos resultados e que não se limitem à verificação do cumprimento de formalidades.
- 4.5. O financiamento do Programa pelo BID permitiu uma maior aproximação do TCU as normas e procedimentos desse organismo, o que foi positivo porque propiciou um conhecimento mais profundo de suas funções junto ao país e especificidades para execução desses recursos.

V. Sustentabilidade

a. Análise de Fatores Críticos

- 5.1. O Programa proporcionou importantes evoluções em diversas áreas de atuação do Tribunal. Entre elas, cabe destacar as mudanças realizadas no Instituto Serzedello Corrêa (ISC), na forma de realização das fiscalizações, na Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) e na Secretaria de Fiscalização da Desestatização (Sefid).
- 5.2. Com base na experiência obtida e nos bons resultados alcançados com o programa de gestão por competências, o ISC promoveu reestruturação de seu organograma e das rotinas de trabalho. Além disso, passou a selecionar seus servidores a partir das competências requeridas para a atividade a ser realizada.
- 5.3. Em nível de Tribunal, os resultados dos investimentos em gestão por competências têm sido diversos. O concurso público para provimento de cargos do TCU e o concurso de remoção interno, por exemplo, também passaram a considerar as competências pessoais, técnicas e gerenciais dos candidatos.
- 5.4. O programa de desenvolvimento de competências gerenciais realizado e a experiência piloto decorrente obtiveram resultados positivos e sustentáveis. Conforme informado anteriormente, os resultados alentadores alcançados levaram o Sr. Secretário-Geral de Controle Externo a formular representação ao Exmo. Sr. Presidente do TCU, por intermédio da qual foi solicitada autorização para planejar e executar

- ações no sentido de concretizar o projeto de mudança da forma de atuação de toda a Secretaria-Geral de Controle Externo (Segecex). Na nova forma de atuação, as unidades técnicas tornar-se-ão mais especializadas e, também por isso, poderão realizar trabalhos de auditoria de maior profundidade e qualidade. Essa proposta foi concebida por meio do Projeto Águila.
- 5.5. As propostas apresentadas pelo Águila, que tem por objeto racionalizar e melhorar a forma de atuação do TCU, encontram-se em fase de implementação. A título de exemplo, recentemente, o TCU aprovou instrução normativa que estabelece normas de organização e apresentação de processos de tomada e de prestação de contas (IN 57/2008).
- 5.6. De acordo com o novo normativo, há mudança no conceito de relatórios de gestão, que passam a ser apresentados por todas as unidades jurisdicionadas e serão disponibilizados à consulta pública de qualquer interessado, por meio do Portal do TCU. Anualmente, o Tribunal selecionará, por meio de critérios de relevância, risco e materialidade, as unidades que sofrerão auditoria de gestão pelo controle interno e terão suas contas submetidas à análise e julgamento pelo TCU. Agora, o rol de responsáveis nas contas deverá restringir-se ao nível hierárquico mais elevado dos órgãos e entidades, trazendo maior flexibilidade e agilidade no processo. Eventuais irregularidades cometidas por gestores de níveis hierárquicos inferiores continuarão sendo tratadas em processos de denúncia, representação ou tomada de contas especiais, sem vinculação às contas anuais. O objetivo é conferir maior efetividade ao controle.
- 5.7. A Segep se reorganizou internamente a partir do redesenho de processos internos de trabalho, buscando incrementar a eficiência e eficácia em suas atividades. Atendendo demanda relativamente antiga, ofereceu a seus servidores e clientes diretos curso de pós-graduação em gestão de pessoas, entre outros treinamentos previstos no plano de capacitação e desenvolvimento. A capacitação realizada prestigiou e desenvolveu tecnicamente a equipe, além de aprimorar os serviços prestados a todo o corpo de servidores do Tribunal. Nesse sentido, foi também implantada a Central de Atendimento ao Servidor.
- 5.8. Os investimentos do Projeto na área de controle externo da regulação possibilitaram o aperfeiçoamento das atividades da Sefid. Por intermédio do mapeamento dos processos de trabalho, obteve-se visão geral das funções e atividades desempenhadas pela Sefid, de seus relacionamentos funcionais com as demais Secretarias, bem como a elaboração de alternativas de organização da Secretaria, visando à quantificação otimizada dos recursos necessários para atender à demanda por objetos de controle.
- 5.9. O mapeamento de macroprocessos das agências reguladoras compreende a estrutura atual de relacionamento das agências com a Sefid e as informações e percepções internas disponíveis. Como resultado desse mapeamento foram identificados, para cada ente regulador, com base em critérios de materialidade, risco inerente à atividade, controle e relevância, focos prioritários de auditoria.
- 5.10. A implantação do Centro de Estudos em Controle da Regulação (CECR) propiciou o estabelecimento de estrutura onde o conhecimento passará a ser permanentemente coletado, documentado, sistematizado e atualizado. O CECR servirá de elo de disseminação destes conhecimentos para os principais públicos-alvo do TCU.
- 5.11. Por fim, outro êxito que pode ser citado decorre das ações de Diálogo Público realizadas. A iniciativa foi reconhecida pela sociedade, em geral, e pelos gestores públicos, em particular, como uma inovação muito bem-vinda. Depoimentos de participantes dos eventos realizados confirmam isso. A aprovação da iniciativa revelou a existência de demanda pela interação entre o TCU e os diversos públicos com os quais se relaciona. Devido ao sucesso do projeto, o Diálogo Público foi incorporado às atividades do Tribunal, com recursos próprios de seu orçamento.
- 5.12. Apesar de todos esses avanços e em consequência dos mesmos, foi constatada pelo TCU a necessidade de modernizar seu data center para ampliação do armazenamento e tráfego de dados e o desenvolvimento e implantação de método para o mapeamento de riscos e de fraude e corrupção. Tentou-se, no Programa TCU, desenvolver este mapeamento, no entanto, a iniciativa não logrou êxito devido à quase inexistência de firmas consultoras com especialização e experiência suficientes para realizar o serviço.

b. Riscos Potenciais

- 5.13. Os servidores do Tribunal que, direta ou indiretamente, participaram das atividades financiadas com recursos do BID foram unânimes em afirmar que o envolvimento de um **"patrocinador"** (apoio dos dirigentes do órgão - Plenário de Ministros do TCU) é fundamental para o sucesso do programa. Isto significa que é necessário que haja um patrocinador que acredite na importância das ações que serão implementadas e que acompanhe e propicie os meios para que sejam adequadamente executadas.

- 5.14. A sociedade e as entidades públicas e privadas, em especial as governamentais, devem acreditar na efetividade da atuação do TCU.
- 5.15. O corpo técnico (meio e finalístico) do TCU deve aceitar os novos procedimentos e meios de trabalho promovidos pelo Programa de Modernização e acreditar nos resultados que se espera alcançar com a implementação dos mesmos.
- 5.16. O Plenário de Ministros do TCU deve manter a prioridade de implementação e manutenção dos produtos desenvolvidos no âmbito do Programa e disponibilizar os recursos financeiros necessários para isto.

c. Capacidade Institucional

- 5.17. No transcorrer desses últimos cinco anos, a equipe do TCU envolvida com a coordenação e a implementação do Programa de Apoio à Modernização do TCU adquiriu considerável experiência durante a execução das atividades sob sua responsabilidade. A UCP do TCU desenvolveu de forma satisfatória e efetiva sua função, de gestora dos recursos e coordenadora das ações desenvolvidas. Após observar as transformações ocorridas com respeito à disponibilidade de recursos humanos, materiais, equipamentos, sistemas de informação, instrumentos de planejamento, organização e controle, bem como a gestão eficaz e eficiente dos recursos do Programa, e ainda, dos resultados e êxito obtidos elencados neste documento, verifica-se que o Programa de Modernização do TCU tornou-se *benchmarking* para outros projetos de órgãos da Administração Pública.

Classificação de Sustentabilidade (SU) :

<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP)	<input checked="" type="checkbox"/> Provável (P)	<input type="checkbox"/> Pouco Provável (LP)	<input type="checkbox"/> Improvável (I)
--	--	--	---

VI. Monitoramento e Avaliação

a. Informação de Resultados

- 6.1. Os resultados do Programa foram acompanhados mediante a elaboração e apresentação dos Relatórios Semestrais de Progresso e por meio das auditorias anuais realizadas pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria-Geral da União (SFCI/CGU) que analisaram aspectos relativos: i) a gestão das ações planejadas e executadas; e ii) orçamentários, contábeis e financeiros dos recursos utilizados.
- 6.2. Em todos os pareceres dos auditores em seus relatórios de auditoria a gestão do Programa foi considerada adequada e conforme os requisitos de auditoria analisados.

b. Futuro Monitoramento e Avaliação Ex-Post

- 6.3. Não foi prevista, no Contrato de Empréstimo, a realização de uma avaliação *ex-post* no âmbito do TCU, apesar de terem sido realizadas, pelo setor fiduciário avaliações, por amostragem ao Programa.

VII. Lições Aprendidas

- 7.1. As principais lições aprendidas ao longo deste período, segundo a equipe do TCU, estão resumidas a seguir:

Desenho de novas operações: é importante que a seleção dos indicadores na etapa de desenho tome em conta o risco de reforçar incentivos negativos e se concentre em indicadores que realmente retratem os impactos e resultados alcançados com a implementação das ações propostas. **Continuidade dos Investimentos e Estabilidade da Equipe:** Apesar da longa duração, perpassando várias gestões, o Programa caracterizou-se pela continuidade dos investimentos e da Equipe responsável pela implementação das ações. Não foi o valor do empréstimo que permitiu a continuidade, mas o compromisso assumido no Contrato de Empréstimo que estimulou a implementação dos investimentos por mais de um exercício/gestão administrativa. O TCU, na qualidade de órgão de controle, que vem atuando de forma firme e tem sido exigente na apreciação de projetos financiados com recursos

externos, sentiu-se na obrigação de reunir as condições necessárias à adequada execução do Programa. Devido ao êxito obtido, o Programa tornou-se *benchmarking* para outros projetos de órgãos da Administração Pública.

Necessidade de Patrocínio: Os servidores do Tribunal que, direta ou indiretamente, participaram das atividades financiadas com recursos do BID foram unânimes em afirmar que o envolvimento de um "patrocinador" é fundamental para o sucesso de um Programa dessa natureza. Isto significa que é necessário que haja um "patrocinador", no caso do TCU seu Plenário de Ministros, que acredite na importância das ações que serão implementadas e que acompanhe e propicie os meios para que sejam adequadamente executadas.

Importância do Planejamento: A preparação/planejamento para início da execução (estruturação e designação de pessoal responsável pela execução, elaboração de Termos de Referências e especificações técnicas das primeiras contratações e aquisições) contribuem para o cumprimento do cronograma e metas inicialmente estabelecidos.

Necessidade da Especificação dos Investimentos: É importante especificar nos termos de referência, de forma detalhada e criteriosa, os investimentos que serão implementados, assim como os critérios que serão utilizados para classificar as propostas. Há necessidade de aprimoramento na estimativa de custos dos serviços a contratar. Deve-se despendar tempo adicional com as especificações dos serviços que serão contratados, principalmente os de consultoria complexos e inovadores. Esse cuidado facilita a elaboração das propostas e o próprio procedimento licitatório. Neste planejamento, é preciso ter cuidado para não definir ações muito amplas e ambiciosas, que demorarão muito tempo para serem concretizadas e gerarão muitos produtos, dificultando sua coordenação. Se for o caso, é melhor subdividir o trabalho em módulos ou, até mesmo, em subprojetos menores.

Necessidade da Dedicção e envolvimento das Equipes Técnicas: Outra constatação unânime, quando se fala em lições aprendidas, é a importância e a necessidade de haver equipe diretamente envolvida na implementação do investimento. É preciso que haja pelo menos um servidor dedicado integralmente ao trabalho e que ele disponha de apoio, comprometido e efetivo, dos demais integrantes da equipe. As atividades inerentes ao projeto são diferentes dos trabalhos rotineiros. Também é importante que a rotatividade dessa equipe seja baixa. Pode-se afirmar que no transcorrer desses últimos cinco anos, a equipe do TCU envolvida com a coordenação e a implementação do Programa de Apoio à Modernização do TCU adquiriu considerável experiência durante a execução das atividades sob sua responsabilidade. A UCP do TCU desenvolveu de forma satisfatória e efetiva sua função, de gestora dos recursos e coordenadora das ações desenvolvidas. Após observar as transformações ocorridas com respeito à disponibilidade de recursos humanos, materiais, equipamentos, sistemas de informação, instrumentos de planejamento, organização e controle, bem como a gestão eficaz e eficiente dos recursos do Programa, e ainda, dos resultados e êxito obtidos elencados neste documento, verifica-se que o Programa de Modernização do TCU tornou-se *benchmarking* para outros projetos de órgãos da Administração Pública dos três níveis de governo e dos três poderes.

Aprendizado no Gerenciamento de Projetos Financiados com Recursos Externos: O Programa apoiado pelo BID gerou, para as equipes envolvidas com sua implementação, possibilidades de grande aprendizado em atividades relacionadas a gerenciamento de projetos, tais como: gerenciamento de equipes; estimativa de custos; definição, cumprimento e cobrança de prazos; especificação de produtos; elaboração de termos de referência, critérios de avaliação e contratos; avaliação da qualidade dos produtos entregues para atestar e autorizar pagamento; realização de pagamentos etc. Essa experiência adquirida, de atuar na qualidade de gestores, e não de auditores, proporcionou novos conhecimentos e maturidade ao pessoal envolvido, além de, certamente, contribuir para que futuros trabalhos de auditoria que venham a ser realizados por tais servidores abordem o vasto tema contratações e gerenciamento de contratos com maior profundidade, mais focado nos resultados e que não se limitem à verificação do cumprimento de formalidades. Até então, o TCU não tinha experiência na execução de projetos financiados por organismos internacionais e ação próxima desses agentes do Banco foi um importante suporte técnico para o corpo gerencial do programa permitindo a redução de resistências internas ao programa oriundas dessa inexperience. A participação ativa dos Especialistas da Representação que participaram da execução das ações do Programa durante esses anos foi um fato fundamental para os resultados obtidos.

Ser Cauteloso na Definição de Prazos de Investimentos em Capacitação: Foi difícil conciliar a agenda dos servidores do TCU com as atividades do Programa. Isso gerou dificuldades e atrasos na implementação de algumas ações previstas, principalmente na área de capacitação. Os cronogramas dos programas de desenvolvimento de competências pessoais e gerenciais precisaram ser revisados em razão da dificuldade de agenda dos servidores, comprometidos, via de regra, com as suas responsabilidades profissionais. O número de horas-aula previsto para transposição e desenvolvimento de cursos na modalidade a distância teve que ser reduzido por causa de dificuldade de conseguir que os conteudistas (servidores do TCU) dispusessem de tempo para elaborar os cursos. Alguns cursos do Plano de Capacitação da Segep despertaram pouco interesse do principal público-alvo (servidores da Segep) e, em algumas turmas, a maioria dos alunos era de outras unidades técnicas. Em futuras iniciativas

semelhantes, é preciso avaliar melhor a conveniência e oportunidade das ações de capacitação. Se houver a contratação, é preciso motivar ainda mais os servidores a participar dos cursos.

Importância da Função Pedagógica: O Tribunal sempre atuou de forma circunscrita ao cumprimento de suas atribuições constitucionais e legais. Com os eventos de Diálogo Público, a função pedagógica, entre outras exercidas pelo TCU, recebeu maior destaque. Esses eventos propiciaram aproximação do Tribunal com a sociedade, especialmente gestores públicos e prefeitos. Por meio desses encontros, o TCU pode exercitar sua função pedagógica com os seus jurisdicionados e, além disso, integrar servidores dos Estados e da sede. A realização dos eventos demonstrou ao Tribunal que a sociedade carece de informações sobre o Órgão, sobre a sua missão e até sobre as formas existentes para acioná-lo ou, simplesmente, para obter informações. Dada a grande receptividade dos eventos, principalmente nos Estados, verificou-se que o TCU necessita criar novas formas de se aproximar do público, o que certamente facilitará o aperfeiçoamento de sua função pedagógica. A mobilização no planejamento desses eventos mostrou, ainda, a importância de os dirigentes do Tribunal visitarem as Secex estaduais e contribuiu para valorizar e aumentar a auto-estima dos analistas envolvidos com o Projeto. Além disso, o Diálogo Público fez com que aumentasse o relacionamento dos secretários com a imprensa, antes praticamente inexistente.

Necessidade de Treinamento em Fiscalização de Contratos: A UCP recomenda a capacitação dos servidores encarregados de acompanhar e fiscalizar a execução dos contratos de prestação de serviço, a fim de evitar ocorrência de pagamentos indevidos ou que estejam em desacordo com as condições estabelecidas nos termos de referência.

ANEXO I. Quadro dos Custos do Programa
Demonstrativo de investimentos final



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Unidade de Coordenação de Projetos Financiados por Operações de Crédito Externo

Contrato de Empréstimo BID N° 1423/OC -BR
Período de 1/1/2008 a 04/11/2008
(Em dólares)

DEMONSTRATIVOS DE INVESTIMENTOS NO PROJETO
(Regime de Competência)

CATEGORIAS DE INVERSAO		AJUSTES DE EXERCÍCIOS ANTERIORES			NO PERÍODO			ACUMULADO ATÉ O PERÍODO		
		BID	CONTRAPARTIDA	TOTAL	BID	CONTRAPARTIDA	TOTAL	BID	CONTRAPARTIDA	TOTAL
1	Administração	-	-	-	-	632.377,21	632.377,21	-	814.378,21	814.378,21
2	Fiscalização e Controle	-	-	-	248.475,58	195.230,81	443.706,39	984.188,37	1.686.659,75	2.670.848,12
2.1	Modernizar os Métodos de Fiscalização	-	-	-	-	-	-	202.959,26	62.871,94	265.831,20
2.2	Ampliar as Ações em Novas Áreas	-	-	-	248.475,58	195.230,81	443.706,39	781.229,11	1.623.787,81	2.405.016,92
3	Qualidade e Gestão	-	-	-	-	-	-	378.426,87	407.701,53	786.128,40
3.1	Aperfeiçoamento de Gestão por Resultados	-	-	-	-	-	-	-	62.957,69	62.957,69
3.2	Melhora dos Instrumentos de Gestão de Conhecimento	-	-	-	-	-	-	378.426,87	344.743,84	723.170,71
4	Valorização do Servidor	(56.214,44)	(14.053,61)	(70.268,05)	553.086,53	138.271,62	691.358,15	2.575.700,25	1.258.440,79	3.834.141,04
4.1	Ampliar Competências Profissionais	(56.214,44)	(14.053,61)	(70.268,05)	496.894,34	124.223,58	621.117,92	1.826.372,71	963.382,70	2.789.755,41
4.2	Aperfeiçoar Modelo de Gestão de Desemp. Pessoal	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.3	Agilizar o Atendimento das Solicitações dos Func.	-	-	-	56.192,19	14.048,04	70.240,23	749.327,54	295.058,09	1.044.385,63
5	Diálogo Público	-	-	-	18.782,00	15.661,43	34.443,43	833.814,63	456.144,62	1.289.959,25
5.1	Gerenciar a Imagem Institucional	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2	Estimular o Controle Social	-	-	-	-	-	-	727.793,21	367.732,85	1.095.526,06
5.3	Instrumentos para Melhorar as Relações c/ o C.N.	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.4	Promover Campanhas de Educação	-	-	-	18.782,00	15.661,43	34.443,43	106.021,42	88.411,77	194.433,19
6	Imprevistos	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Custos Financeiros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.1	Juros	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.2	Comissão de Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.3	FIV - Fundo de Inspeção e Vigilância	-	-	-	-	1.713,19	1.713,19	-	29.497,30	29.497,30
TOTAL DAS INVERSÕES		(56.214,44)	(14.053,61)	(70.268,05)	820.344,11	1.158.692,72	1.979.036,83	4.772.130,12	5.048.017,27	9.820.147,39

MÁRIO AUDIFAX RINTO RIBEIRO
Lider de Projeto

Jerônimo Mariz de Medeiros
Coordenador Adm.Financeiro
Contador - CRC 9068

ANEXO II. Ajuda Memoria da Reunião de Encerramento



AJUDA MEMÓRIA

REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO Nº 1423/OC-BR

Foi realizada, em 12 de março de 2009, nas dependências do escritório do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, em Brasília/DF, Reunião de Encerramento do Programa de Apoio à Modernização do TCU, com o objetivo de apresentar e discutir o conteúdo do Relatório Final de Projeto (PCR), ou seja, apresentação e discussão dos objetivos e resultados alcançados. A realização da reunião em questão teve por objetivo, ainda, a socialização das informações do Programa e a obtenção de uma avaliação compartilhada e participativa das partes envolvidas.

Para a elaboração do Relatório Final de Projeto (PCR) foram consideradas as informações contidas nos Relatórios de Progresso, apresentados pelo executor semestralmente, Relatórios de Auditoria, realizadas, anualmente, pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (SFCI/CGU) e Relatório com a Avaliação Final do executor, além das informações históricas contidas nos sistemas do Banco (PPMR, LMS e outros).

De posse de uma primeira versão do documento, em fevereiro de 2009, o mesmo foi encaminhado ao executor para sua análise e comentários, os quais foram prontamente encaminhados ao Banco e considerados na versão aqui apresentada.

Participaram da Reunião de Encerramento:

- ✓ **Representantes do Órgão Executor (TCU):** i) Sr. Mário Audifax Pinto Ribeiro (Coordenador-Geral da UCP/TCU); Sr. Jerônimo Mariz de Medeiros (Coordenador Administrativo Financeiro da UCP/TCU) e o Sr. Jorge de Souza Pinto (Coordenador de Aquisições da UCP/TCU);
- ✓ **Representantes do BID:** i) Sr. Carlos Cordovez (Especialista de ICF/ICS) e Sra. Marília Santos (Consultora ICF/ICS/CSC).

O ponto focal da reunião foi à discussão do conteúdo do documento, onde foram abordados os seguintes temas:

- i) apresentação dos objetivos iniciais do Programa;
- ii) apresentação dos objetivos e produtos alcançados;
- iii) análise da implementação e desempenho do Programa;
- iv) apresentação das lições aprendidas e fatores críticos para o alcance dos resultados;
- v) apresentação de recomendações para garantia da sustentabilidade das ações realizadas no âmbito do Programa;
- vi) apresentação de recomendações para sustentabilidade.

Após a discussão supracitada, o Especialista do Banco ressaltou a importância deste documento como instrumento de prestação de contas à sociedade e aos envolvidos no



processo de gestão efetiva e regular dos recursos públicos, agradecendo, por fim, a disponibilidade dos participantes e a parceria construída e estabelecida junto ao Banco.

Durante as discussões, foi registrado que: i) o Programa alcançou o objetivo central pretendido, que foi o de aumentar a capacidade fiscalizatória e de controle de contas, com aperfeiçoamentos em seus processos de trabalho o que gerou maior efetividade de suas intervenções junto aos órgãos e instituições fiscalizadas; ii) O TCU, embora órgão de controle secular, jamais havia passado pela experiência de executar um projeto custeado por empréstimo externo e, além disso, com apoio técnico-administrativo decorrente de cooperação técnica internacional. O Programa TCU constituiu-se, portanto, em fato inédito para o Tribunal, assinalado por dúvidas, incertezas e desafios; iii) embora de montante modesto, após observar as transformações ocorridas com respeito à disponibilidade de recursos humanos, materiais, equipamentos, sistemas de informação, instrumentos de planejamento, organização e controle, bem como a gestão eficaz e eficiente dos recursos do Programa, e ainda, dos resultados e êxito obtidos elencados no PCR em questão, verifica-se que o Programa de Modernização do TCU tornou-se *benchmarking* para outros projetos de órgãos da Administração Pública.

Por fim, registra-se que os dados apresentados foram considerados pertinentes, válidos e aprovados por todos, sendo autorizada, pelas autoridades do Órgão Executor, nesta data, a publicação, pelo BID, do documento apresentado - PCR do Programa relativo ao Contrato de Empréstimo Nº 1423/OC-BR.

Brasília, 12 de março de 2009.

Mário Audifax Pinto Ribeiro
Coordenador-Geral do Programa

Carlos Cordovez
Especialista Setorial do BID

ANEXO III. Avaliação do Mutuário



Banco Interamericano de Desenvolvimento
Relatório de Término de Projeto – PCR 2006
Avaliação do Mutuário

Número do Projeto: Programa de Modernização do TCU	
Agência(s) Executora(s): TCU	
Mutuário: República Federativa do Brasil	
Data de Aprovação do Projeto: 19/09/2002	Data de Efetivo contrato: 22/08/2003
Data de Avaliação do Mutuário: Fevereiro/2009	Data da Reunião de Encerramento: 12/03/2009
Classificação de Desempenho do Projeto do Mutuário	
<u>Probabilidade de alcance dos Objetivo(s) de Desenvolvimento:</u>	
<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)	
<u>Implementação do Projeto:</u>	
<input type="checkbox"/> Muito Satisfatório (MS) <input checked="" type="checkbox"/> Satisfatório (S) <input type="checkbox"/> Insatisfatório (I) <input type="checkbox"/> Muito Insatisfatório (MU)	
<u>Resultado de Sustentabilidade do Projeto:</u>	
<input type="checkbox"/> Muito Provável (MP) <input checked="" type="checkbox"/> Provável (P) <input type="checkbox"/> Pouco Provável (PP) <input type="checkbox"/> Improvável (I)	
<u>Comentários:</u>	
<p>Aprendizado no Gerenciamento de Projetos Financiados com Recursos Externos: O Programa apoiado pelo BID gerou, para as equipes envolvidas com sua implementação, possibilidades de grande aprendizado em atividades relacionadas a gerenciamento de projetos, tais como: gerenciamento de equipes; estimativa de custos; definição, cumprimento e cobrança de prazos; especificação de produtos; elaboração de termos de referência, critérios de avaliação e contratos; avaliação da qualidade dos produtos entregues para atestar e autorizar pagamento; realização de pagamentos etc. Essa experiência adquirida, de atuar na qualidade de gestores, e não de auditores, proporcionou novos conhecimentos e maturidade ao pessoal envolvido, além de, certamente, contribuir para que futuros trabalhos de auditoria que venham a ser realizados por tais servidores abordem o vasto tema contratações e gerenciamento de contratos com maior profundidade, mais focado nos resultados e que não se limitem à verificação do cumprimento de formalidades.</p> <p>Aproximação com Organismos Internacionais: A realização do Programa permitiu a aproximação do TCU com organismos internacionais, o que foi positivo porque propiciou a celebração de novos acordos. Atualmente, o Tribunal dispõe de doação contratada em outro organismo financeiro multilateral, para a área de avaliação de programas, e no Ministério das Relações Exteriores do Governo do Reino Unido, para a área de meio-ambiente.</p>	

Desempenho do Mutuário

Favor classificar seu desempenho durante a preparação e execução do projeto.

☒ Muito Satisfatório (MS) ☐ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☐ Muito Insatisfatório (MU)

Comentários:

Apesar da ocorrência de fatores exógenos e das extensões de prazo ocorridas, a atuação do corpo técnico envolvido na execução das ações do Programa, seja do corpo funcional do TCU e até mesmo os consultores contratados, pode ser avaliada como de alto nível e envolvimento.

Desempenho do Banco

Favor classificar o desempenho do Banco durante a preparação e execução do projeto.

☒ Muito Satisfatório (MS) ☐ Satisfatório (S) ☐ Insatisfatório (I) ☐ Muito Insatisfatório (MU)

Comentários:

A competência e sensibilidade da Equipe do Banco que realizou missões e apoio desde sua concepção foi fundamental para a estruturação e implementação do Programa.

A participação ativa dos Especialistas da Representação que participaram da execução das ações do Programa durante esses anos foi um fato fundamental para os resultados obtidos. O TCU não tinha experiência na execução de projetos financiados por organismos internacionais e ação próxima desses agentes do Banco foi um importante suporte técnico para o corpo gerencial do programa permitindo a redução de resistências internas ao programa oriundas dessa inexperience.

ANEXO IV. Produtos Desenvolvidos

Componente 1 - Fiscalização e Controle

Projeto Águila

O Projeto Águila viabilizou-se por meio de aditivo a contrato de prestação de serviço que vinha sendo executado pela Fundação Dom Cabral, no âmbito das atividades de desenvolvimento de competências pessoais e gerenciais. Embora financiado com recursos do Componente III "Ações de valorização do servidor", os resultados deste Projeto influenciaram, diretamente, o Componente I, já que contribuíram para o aperfeiçoamento das atividades de fiscalização e controle do Tribunal. O objetivo do Projeto Águila foi identificar oportunidades de melhoria das atividades finalísticas do TCU e, ao mesmo tempo, definir e criar as condições técnicas para a implementação das mudanças desejadas.

O Projeto dividiu-se nas seguintes fases: desenho da atual forma de atuação do TCU, levantamento de dados/diagnósticos e identificação de questões estratégicas a enfrentar, definição das propostas de melhoria para o TCU, elaboração e aprovação do plano de implantação, implementação e acompanhamento. As propostas apresentadas pela equipe do Projeto Águila dividiram-se em três categorias. As principais propostas de cada categoria são apresentadas a seguir.

- 1) Propostas Alavancadoras
 - Reestruturação da sistemática de Contas;
 - Racionalização do processo de Representação;
 - Aprimoramento do processo de Tomada de Contas Especial;
 - Especialização da estrutura organizacional.
- 2) Iniciativas Estratégicas
 - Instituição de Rede de Controle;
 - Foco do Controle na Melhoria das Atividades Finalísticas da Administração Pública;
 - Definição do papel do TCU e dos Instrumentos para Combate à Fraude e à Corrupção;
 - Implementação de Mecanismos de Produção e Gestão de Conhecimento;
 - Investimento em Inteligência;
 - Aprimoramento do Planejamento das Ações de Controle;
 - Melhoria da Qualidade da Supervisão dos Trabalhos;
 - Desenvolvimento de Competências Profissionais.
- 3) Propostas Operacionais
 - Aprimoramento da Ouvidoria;
 - Fortalecimento da Política de Relacionamento com o Congresso Nacional;
 - Melhoria da Comunicação Institucional do TCU;
 - Melhoria da Qualidade das Fiscalizações;
 - Racionalização das Determinações e Investimento em Monitoramento;
 - Sistemática de Avaliação de Qualidade dos Trabalhos;
 - Normatização da Diligência sem Processo;
 - Instituição do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC);
 - Revisão de Mecanismos de Governança de TI no TCU;
 - Articulação e Troca de Informações Pelos Secretários com Outros Órgãos de Controle;
 - Redefinição dos Papéis de Secretário e Diretor nas Secretarias de Controle Externo;
 - Capacitação das Secretarias de Controle Externo (Secex) nos Estados para Atividades de Gestão;
 - Aprimoramento das Fiscalizações de Obras;
 - Uso de TI na Comunicação Processual, Vista e Cópia de Processos;
 - Definição de Critérios de Lotação e Remoção.

Projeto Síntese

O Sistema de Inteligência e Suporte ao Controle Externo (Síntese) é uma ferramenta que usa metodologia *data warehouse (DW)* no apoio ao controle externo, por meio de tratamento de informações das diversas bases de dados da Administração Pública, tais como: Sistema Integrado de Administração Financeira (Siafi), Sistema Integrado de Administração de Serviços Gerais (Siasg), Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Siape) e Sistema Integrado de Dados Orçamentários (Sidor). O Síntese integra, torna compatível, consolida e organiza as informações de diferentes origens, permitindo a análise integrada dos dados relativos aos atos administrativos, contábeis, orçamentários e financeiros. Dessa forma, oferece facilidades para análise de tendências, comparação de dados de diversas fontes e construção de consultas em diferentes níveis de agregação, além de oferecer acesso a informações analíticas, tais como os documentos e os lançamentos do sistema Siafi. As informações gerenciais produzidas pelo Síntese permitem melhor planejamento das ações de controle. O sistema possibilita o levantamento de informações para apoiar ações de controle externo como, por exemplo, listar os contratos de conservação e limpeza da administração pública federal em apenas alguns minutos. Além disso, possibilita o controle externo eletrônico, executando regras (malha fina) para detectar indícios de irregularidade ou comportamentos atípicos.

O Síntese foi concebido em duas fases. Na fase I, seriam agregados os sistemas Siafi e Siasg. Na fase II, seriam acrescentados os sistemas Siape, Sidor e alguns sistemas internos do TCU (Clientela, Radar, Processus, Fiscalis e Fiscobras). O Síntese foi implementado pelo Serpro (Serviço Federal de Processamento de Dados).

Os principais benefícios esperados com a implantação e uso do Síntese são:

- a) melhorar o planejamento das ações de controle, pela identificação correta das áreas que requerem mais atuação do TCU;
- b) permitir detecção de indícios de fraude por meio de tratamento de informações;
- c) realizar atividade de controle externo eletrônico, com base nas informações dos diversos sistemas e seus cruzamentos;
- d) centralizar as informações necessárias às atividades de controle externo, facilitando acesso a dados do Siafi, Siape, Siasg e outros sistemas da Administração Pública;
- e) possibilitar cruzamento dessas informações com informações dos sistemas internos (Fase 2);
- f) possibilitar análises com visão sistêmica, bem como visão detalhada dos fatos geradores;
- g) possibilitar análise de informações de vários exercícios fiscais.

A implantação do Síntese sofreu atrasos devido a problemas ocorridos no desenvolvimento da fase I, principalmente na carga dos dados. Inicialmente, optou-se pela correção desses problemas. Posteriormente, porém, a equipe técnica concluiu que as correções que vinham sendo introduzidas não seriam suficientes para suportar as mudanças sofridas na base de dados do Siafi. Diante da situação, o Serpro assumiu a responsabilidade de reformular todo o Sistema (que passa a se chamar Síntese II), sem custos para o TCU, com prazo de conclusão previsto para o final de 2008. Embora, do ponto de vista técnico essa tenha sido a melhor alternativa, restou prejudicado o desenvolvimento da fase II, pendente de implementação, já que a reformulação da fase I demandou dedicação integral da equipe do Serpro responsável pelo desenvolvimento do Sistema. Sendo assim, o percentual de execução do investimento ficou em 78%. A fase II deverá ser implementada posteriormente, com recursos do TCU.

Não obstante os problemas decorrentes das mudanças na base de dados do Siafi, o Síntese já dispõe de 150 relatórios e está em uso por diversas secretarias do Tribunal. Já foi usado em vários processos de fiscalização, tais como: Temas de Maior Significância (TMS) em Saúde e Educação, com participação de servidores da Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo - Seprog, da 4ª e 6ª Secretarias de Controle Externo (Secex), TMS Amazônia e seleção de assuntos para o TMS 2008.

Projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação

O processo de privatização e a reforma regulatória implicaram novos arranjos institucionais no modelo de prestação de serviços públicos no setor de infra-estrutura brasileiro (telecomunicações, transportes terrestres, aéreos e marítimos, fornecimento de água e energia elétrica e combustíveis). A alteração do modelo de prestação de serviços públicos de infra-estrutura criou a necessidade de aperfeiçoamento da capacidade operacional do TCU para realizar controle externo mais efetivo no que se refere aos processos de privatização, de reforma regulatória e de regulação estatal.

Com o intuito de suprir essas necessidades, o TCU desenvolveu o Projeto de Modernização do Controle Externo da Regulação, com a intenção de criar as competências profissionais e a infra-estrutura técnica necessárias para adoção de sistemática de fiscalização dos processos de delegação de serviços públicos com foco no controle externo do regulador. Além disso, esperam-se subsídios para a realização de análise direta e crítica da atuação dos agentes econômicos delegados em aspectos relacionados à qualidade dos serviços prestados, ao equilíbrio econômico-financeiro dos contratos e a outros fatores que permitam compreensão mais abrangente do modelo político, econômico e operacional adotado para o provimento dos serviços públicos objeto de delegação estatal. A unidade técnica encarregada do Projeto foi a Secretaria de Fiscalização de Desestatização (Sefid).

Os produtos desenvolvidos foram classificados em três categorias: diagnósticos, desenvolvimento e sustentabilidade.

Os produtos de diagnósticos têm como objetivo registrar os processos dos trabalhos realizados, bem como os métodos e as técnicas atualmente utilizados pelo TCU. São eles:

- a) Mapeamento dos processos organizacionais da Sefid;
- b) Mapeamento dos métodos e técnicas de controle da regulação utilizados pela Sefid;
- c) Mapeamento dos macroprocessos dos entes reguladores jurisdicionados à Sefid;
- d) Mapeamento dos sistemas informatizados de entes reguladores.

Os produtos de desenvolvimento têm como horizonte a atuação futura do TCU na área de controle da regulação e prevêm a concepção de métodos e técnicas que serão utilizados para possibilitar a atuação mais abrangente e efetiva no controle da regulação. Os produtos para essa ação são os seguintes:

- a) Desenvolvimento de novos métodos e técnicas em controle da regulação;
- b) Análise da estrutura organizacional do TCU para o controle da regulação.

A sustentabilidade das ações do Projeto deve ser alcançada mediante o fortalecimento da relação do TCU com os públicos-alvo que têm interesse na área de regulação, bem como na estratégia de coleta e tratamento dos dados necessários ao controle externo dos entes reguladores. Para tanto, dois produtos foram desenvolvidos:

- a) Diagnóstico de públicos-alvo;
- b) Implementação do Centro de Estudos e Controle da Regulação (CECR).

Aquisição de ferramenta ETL

Contratação de licença de uso de software de extração, transformação e carga de dados – ETL (Extract, Transform and Load), juntamente com serviço de suporte, atualização e atendimento remoto e serviço de treinamento. Esta ferramenta foi de especial importância na implementação do Sistema Síntese, notadamente porque proporciona ganho de produtividade no desenvolvimento de processos de extração, transformação e carga de dados, bem como agilidade na manutenção evolutiva e facilidade na execução desses processos. Além disso, o software permitiu a aferição da qualidade dos dados que entraram no Síntese, tornando mais fácil o desenvolvimento, a manutenção e a gerência das rotinas de consolidação de dados para a geração do DW, bem como a própria evolução do Sistema.

Fornecimento de serviço eletrônico de informações

Fornecimento de um ponto de acesso ao serviço de informações econômico-financeiras Reuters 2000 Xtra, acessível via Browser http. O fornecimento incluiu informações da Bolsa de Mercadorias e Futuros (BM&F) e da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), além dos itens da assinatura básica. O serviço foi contratado por período compreendido entre maio/2005 e junho/2006. Sua continuidade não ocorreu porque, com a mudança na gerência da Secretaria de Macroavaliação Governamental, unidade demandante da contratação do serviço, entendeu-se que se deveria dar prioridade à aquisição de outros serviços.

Aquisição de Software de Análise Investigativa

Aquisição de três licenças de solução de software de análise investigativa (I2), acompanhadas de serviços de suporte, atualização e atendimento remoto, além de treinamento e consultoria. A aquisição foi feita ante a necessidade de o Tribunal dispor de funcionalidades em tecnologia da informação que possibilitem a extração, a integração e a análise dos dados de maneira fácil e rápida com utilização de grandes quantidades de dados. A solução I2 foi escolhida porque já é adotada pela maioria dos órgãos de controle da administração federal, com os quais o TCU deverá interagir na troca de informações de inteligência.

O software está sendo usado no Serviço de Gestão de Informações Estratégicas para as Ações do Controle Externo (SGI), inserido na área finalística do Tribunal, especialmente em atividades de inteligência, prevenção e combate à corrupção e à lavagem de dinheiro.

Componente 2 - Qualidade e Gestão

Portal do TCU

Implantação do Portal do TCU com carga inicial de informações realizada e capacitação de servidores da Secretaria de Tecnologia da Informação (Setec) para transferência de tecnologia. O Portal TCU foi implantado com a intenção de servir de referência para instituições de controle nacionais e internacionais, permitindo a divulgação tempestiva das ações e orientações do TCU junto à sociedade e à administração pública. Provê acesso a informações e sistemas corporativos do TCU para os usuários autorizados, de modo que possam atualizar e recuperar informações. A transferência de tecnologia foi exitosa, tendo em vista que, recentemente, o Tribunal disponibilizou novo portal, totalmente desenvolvido por meios próprios.

Sistema Sinergia

O Sistema de Informação Gerencial (Sinergia), ferramenta concebida com metodologia *datawarehouse* (DW), permite o acesso e a consulta às diversas informações gerenciais referentes ao Tribunal de Contas da União e suas unidades disponíveis na Intranet. As informações, de atualização semanal, provêm das bases de dados dos sistemas corporativos Processus, Radar, Fiscalis, Pautas, Autogab e Sisac. Elas foram agrupadas de maneira a permitir o acompanhamento de indicadores gerais relacionados ao desempenho do Tribunal e de suas unidades e de metas pactuadas para determinado exercício, possibilitando a verificação dos resultados já alcançados e das pendências ainda existentes. Em outras palavras, esta ferramenta tem sido de fundamental importância para a melhoria da gestão do Tribunal.

Mapeamento de processos finalísticos

Mapeamento de processos finalísticos com transferência tecnológica e aquisição de ferramenta de Tecnologia da Informação (TI) para mapeamento e melhoria de processos. A atividade teve por objetivo contribuir para o aperfeiçoamento da gestão por resultados na medida em que permite a racionalização de processos, a redução de atividades burocráticas, a eliminação de retrabalhos e possibilita automação de tarefas, de forma a produzir resultados com qualidade e tempestividade crescentes.

Componente 3 - Valorização do Servidor

Avaliação de perfis profissionais

Contratação de serviço de consultoria para avaliar os perfis de 1.600 servidores e preparar equipe do TCU para dar continuidade a esse serviço de forma autônoma.

A avaliação de perfis profissionais teve dois componentes: avaliação de competências pessoais e gerenciais e avaliação de estilos de comportamento.

A avaliação de perfis teve por objetivo:

- a) facultar aos servidores conhecerem melhor seus estilos de comportamento e sua capacidade de trabalho e valerem-se desse autoconhecimento para orientar seu desenvolvimento profissional;
- b) facultar aos gerentes conhecerem os estilos de comportamento e a capacidade de trabalho dos membros de sua equipe e utilizarem-se desse conhecimento para orientar o desenvolvimento profissional de seus colaboradores e aproveitar, da melhor forma possível, os pontos fortes da equipe para melhorar o desempenho da unidade;
- c) permitir ao TCU contar com critérios de alocação de pessoas e equipes, de modo a conciliar os interesses e potencialidades da pessoa às necessidades da organização.

Os principais produtos desenvolvidos foram:

- 1) Elaboração de metodologia para avaliação de competências;

- 2) Identificação de estilos de comportamento para quinze espaços ocupacionais;
- 3) Avaliação de perfis profissionais, que superou a previsão de 1.600 servidores. Foram avaliados perfis de 1.753 pessoas, sendo 325 gerentes e 1.428 servidores;
- 4) Elaboração de manual de avaliação de perfis profissionais;
- 5) Capacitação de equipe do TCU.

Programas de desenvolvimento de competências pessoais e gerenciais

Elaboração e execução de programas de desenvolvimento de competências pessoais e gerenciais. Os programas foram elaborados tomando por base as competências profissionais definidas pelo TCU e a avaliação de perfis profissionais realizada.

Foram realizados dois programas: o Programa de Desenvolvimento, Liderança e Gestão Sustentável (PDLGS) e o Programa de Desenvolvimento de Competências Pessoais (PDCP).

O PDLGS teve como objetivo comprometer os gestores do TCU com novos comportamentos, conhecimentos e habilidades para que desenvolvam a competência em liderança e obtenham melhor desempenho no seu papel de gestores na relação com seus liderados, visando à excelência de resultados. O Programa dividiu-se em três módulos, com o seguinte conteúdo:

Módulo 1: O indivíduo e a organização – o papel do gestor e líder;

Módulo 2: Diálogos de gestão e comunicação influenciadora;

Módulo 3: Excelência em resultados sustentáveis; Re-conhecendo o TCU.

Foram realizadas 33 turmas de PDLGS e 879 pessoas foram treinadas. O êxito observado na realização do PDLGS levou o Tribunal a realizar experiência piloto em uma de suas unidades técnicas, com o objetivo de colocar em prática os conhecimentos adquiridos nesse programa. Tal iniciativa baseou-se em entendimento segundo o qual a aprendizagem é muito mais significativa à medida em que o novo conteúdo é incorporado às estruturas de conhecimento do aluno e adquire significado para ele a partir da relação com seu conhecimento prévio.

Dessa forma, servidores e gestores daquela Unidade Técnica da área de fiscalização e controle do TCU foram levados a discutir em conjunto qual o seu papel institucional, como deveriam mudar os processos de trabalho para alcançarem efetividade, como poderiam trabalhar em equipe para superarem desafios, bem como, quais inovações deveriam ser implantadas na dinâmica de trabalho da unidade. Os resultados da experiência piloto foram positivos e levaram o Sr. Secretário-Geral de Controle Externo a propor ao Presidente do TCU a expansão dessa iniciativa às demais unidades técnicas finalísticas do Tribunal.

O objetivo do PDCP foi contribuir, em parceria com os gestores e líderes do TCU, para o desenvolvimento das competências pessoais, por meio do diálogo de conceitos e proposição de desafios individuais e coletivos aos servidores das unidades, permitindo a melhor compreensão do significado do seu trabalho e interface com a estratégia, visando à otimização de resultados sustentáveis no TCU. O Programa dividiu-se em três módulos, com o seguinte conteúdo:

Módulo 1: Gestão baseada em resultados; Cadeia interna de valor; O contexto da informação e a tomada de decisão; Ecologia da informação; Análise e utilização das informações;

Módulo 2: Aprendizagem contínua; Construção de relacionamentos; Diálogo;

Módulo 3: Análise e resolução de problemas.

Foram realizadas 39 turmas e 897 pessoas foram treinadas. Embora bem avaliado pelos servidores, o PDCP não foi oferecido com a extensão inicialmente prevista. A baixa frequência decorreu da dificuldade encontrada por algumas unidades do TCU em disponibilizar servidores para participar do programa de capacitação. Tais servidores encontravam-se alocados em trabalhos de fiscalização com metas de instrução de processos urgentes e relevantes. Além desse fato, percebeu-se que, dado o papel estratégico dos líderes/gestores na implementação do PDCP, as equipes de trabalho precisavam ser influenciadas primeiramente pelos respectivos gestores para aderir a programas de competências pessoais que focam no desenvolvimento comportamental. Como esse convencimento não ocorreu na primeira hora, a adesão das equipes técnicas aos programas de competências pessoais ficou aquém das expectativas.

Cursos na modalidade de Educação a Distância (EaD)

A atividade consistiu na transposição e no desenvolvimento de cursos na modalidade de educação a distância concomitante à transferência de tecnologias concernentes a esses trabalhos.

O desenvolvimento de novos cursos na modalidade de EaD ocorreu quando não havia no TCU ação de aprendizagem presencial relacionada ao tema. A transposição de cursos presenciais para a modalidade EaD ocorreu quando o TCU já havia realizado ação de aprendizagem presencial sobre o tema.

Foram desenvolvidos os cursos:

- 1) Conhecendo o TCU (16 horas);
- 2) Conhecendo o TCU – a viagem de Arthur (6 horas);
- 3) Introdução ao Controle Externo (20 horas);
- 4) Licitação e gestão de contratos de terceirização de serviços na Administração Pública (30 horas).

Foram transpostos os cursos:

- 1) Introdução à fiscalização no Controle Externo (15 horas);
- 2) Controle Externo de licitações e contratos administrativos (60 horas);
- 3) Controle Externo de convênios e tomada de contas especial (36 horas);
- 4) Treinamento para o Conselho de Alimentação Escolar (22,3 horas);
- 5) Análise e instrução processual (35 horas).

O percentual final de execução deste investimento ficou em 68% porque houve dificuldades de implantação no TCU de procedimentos para uso de tecnologia da informação em cursos a distância. É que os conteúdos de vários cursos teriam que ser desenvolvidos por servidores do TCU que são especialistas no assunto. Entretanto, esses servidores, continuamente envolvidos em fiscalizações e outras atividades de controle, nem sempre dispunham de tempo para a elaboração dos cursos a distância.

Análise, mapeamento e redesenho dos processos de trabalho da Segep

Com o objetivo de aperfeiçoar os processos de trabalho da Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep), foram desenvolvidas as seguintes atividades:

- 1) Levantamento e definição de todos os processos organizacionais e atividades da Segep, com identificação de lacunas e sobreposições, oportunidades de melhoria e processos críticos;
- 2) Levantamento e consolidação dos métodos e técnicas praticados no âmbito da Segep. A partir dessa atividade, foi elaborada proposta de novos métodos e técnicas, em acordo com a legislação pertinente;
- 3) Elaboração de plano de implantação dos processos redesenhados, incluindo o levantamento de custos para implantação, observadas as diretrizes da Secretaria de Planejamento do TCU. Elaboração de manuais de normas e procedimentos. Modelagem e execução de programa de treinamento e sensibilização dos servidores da Segep envolvidos no redesenho de processos;
- 4) Elaboração de relatório de avaliação da estrutura organizacional da Segep, contendo eventual proposta de sua alteração, caso necessário, tendo em vista critérios de economicidade, eficiência e efetividade das atividades abrangidas pelas competências daquela Secretaria.

Diagnóstico e proposição de gestão de clima organizacional

Realização de diagnóstico e implantação das ações necessárias à formulação, ao desenvolvimento e à implementação de proposição de gestão de clima organizacional no TCU. Os principais produtos desenvolvidos foram: realização de pesquisa de clima organizacional, capacitação de equipe do TCU para a implantação da gestão de clima organizacional e implantação de modelo desenvolvido.

A Pesquisa de Clima Organizacional atingiu a meta de 65% de servidores respondentes. Foram 1.510 servidores de todas as unidades que prestaram informações importantes sobre sua percepção a respeito do

funcionamento do Tribunal. Os critérios avaliados foram: Liderança, Estratégias e Plano, Cidadãos e Sociedade, Informação e Conhecimento, Pessoas, Processos.

O relatório elaborado pela consultoria contratada para a realização dos trabalhos contém os resultados obtidos e a apresentação de melhorias na gestão do TCU, vinculadas a estes resultados. A proposta de melhorias apresentada no relatório é importante para que a pesquisa ganhe credibilidade junto aos servidores do Tribunal, que percebem a atenção dada às suas respostas e o acolhimento de suas sugestões.

Digitalização e microfilmagem de documentos pertencentes aos arquivos da área de recursos humanos do TCU

Organização, tratamento e digitalização para o formato PDF de acervo documental da área de recursos humanos do TCU, incluindo a captura de texto por OCR, a geração de metadados em formato XML para identificação dos documentos digitalizados e a carga dos arquivos resultantes no sistema de gestão documental próprio do Tribunal (Sisdoc).

Foram digitalizadas 122 mil páginas e os trabalhos foram realizados no seguinte acervo arquivístico:

- 1) Boletins do Tribunal de Contas da União (BTCU), correspondendo a 14,42 metros lineares. São aproximadamente 92 mil páginas dos BTCU publicados entre 1968 e 1998;
- 2) pastas de assentamentos funcionais, correspondendo a 94 metros lineares. Trata-se de arquivos do Serviço de Sistemas e Cadastro (SSC) da Diretoria de Acompanhamento Funcional e de Cadastro de Ativos (Direc) da Secretaria de Gestão de Pessoas (Segep) do TCU. Os arquivos referem-se aos assentamentos individuais de servidores ativos e inativos do TCU (controle de licenças, faltas, ficha de registro, declarações, certificados, ficha cadastral, portaria de admissão, designações, declaração de opção, entre outros documentos pessoais).

O contrato incluiu transferência de tecnologia para equipe de trabalho do TCU. Essa transferência de conhecimento consistiu em infra-estrutura de hardware e software usados, metodologia de concepção e construção da arquitetura dos produtos entregues e conteúdo da documentação entregue.

Programa de capacitação em redação

O Programa atendeu a 79 servidores e clientes diretos da Segep e consistiu na realização de dois cursos de Redação Básica e dois de Redação Avançada.

Programa de capacitação em aplicativos de informática

Foram realizados cursos para servidores e clientes diretos da Segep nos seguintes aplicativos de informática: Word, Access, Excel e PowerPoint. A tabela abaixo apresenta os cursos oferecidos e a quantidade de servidores capacitados.

Cursos de aplicativos de informática

Curso ministrado	Qtde. de alunos capacitados
Word Básico	10
Word Avançado	18
Excel Básico	39
Excel Avançado	37
Access Básico	31
Access Avançado	12
Power Point Básico	17
Power Point Avançado	8

Curso de pós-graduação lato sensu em gestão de pessoas

Realização de curso de pós-graduação *latu sensu* em Gestão de Pessoas para 32 servidores e clientes diretos da Segep. O curso teve a duração de 360 horas e as disciplinas ministradas foram:

- 1) Gestão das relações de trabalho no Brasil – perspectivas e tendências;
- 2) Modelos, estrutura e tendências em gestão estratégica das organizações;
- 3) Gestão estratégica de recursos humanos e modelos de gestão de pessoas;
- 4) Comportamento humano das organizações contemporâneas;
- 5) Processos de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas;
- 6) Gestão de mudanças, clima e cultura organizacional;
- 7) Aprendizagem organizacional e educação corporativa;
- 8) Temas de gestão de pessoas no setor público e no TCU;
- 9) Qualidade de vida no trabalho;
- 10) Metodologia e orientação de monografias.

Modelagem e implantação da Central de Atendimento ao Servidor

A Central de Atendimento ao Servidor foi criada com o objetivo de concentrar o recebimento das demandas de caráter funcional, conferindo-lhes tratamento padronizado e ágil.

Implantação de solução de videoconferência

A solução de videoconferência, implantada na sede e nas 26 Secretarias Estaduais, permitiu ganho significativo na integração das diversas unidades do Tribunal. Por conta dessa implantação tem havido aumento da troca de informações entre esses servidores e os da Sede, por meio de reuniões, possibilitando, ainda, que pronunciamentos gerados em qualquer Unidade Técnica do TCU sejam acompanhados tempestivamente por todos os servidores.

A implantação do sistema permitiu, também, a implementação no projeto de Educação a Distância do Instituto Serzedello Corrêa (ISC) propiciando incremento do treinamento dos servidores lotados nos Estados e aumento da qualidade dos trabalhos desenvolvidos no Tribunal.

Componente 4 – Diálogo Público

Eventos de diálogo público

O Diálogo Público é entendido como ação sistematizada de relacionamento, divulgação e troca de conhecimentos com gestores públicos (federais, estaduais e municipais), servidores públicos, professores, estudantes, membros de conselhos de fiscalização, representantes de ONG. O projeto busca estabelecer e aprofundar o canal de comunicação entre o TCU e os representantes das casas legislativas, os gestores públicos e a sociedade civil, bem como estimular a participação da sociedade organizada no controle da gestão pública.

Durante os anos de 2003, 2004 e 2005 foram realizados 59 eventos de diálogo público, que contaram com a participação de eminentes palestrantes e despertaram grande interesse do público-alvo.

Em 2003, houve dois seminários. Um intitulado “O controle das Agências Reguladoras” e o outro, “Controle Externo sobre a Defesa Nacional”.

Em 2004, foram realizados 23 eventos, sendo 6 na sede e 17 nas Secex regionais. O tema do diálogo público naquele ano foi “Fiscalização e Controle Social da Gestão Pública”.

Em 2005, com a posse dos novos administradores municipais, houve um evento na sede e 33 nas Secex regionais, com o objetivo de dialogar, principalmente, com os prefeitos recém empossados e com gestores municipais sobre temas afetos ao controle da gestão municipal, tais como estrutura do controle, licitações e contratos administrativos, obras públicas, transferências governamentais, lei de responsabilidade fiscal, o processo no TCU, entre outros.

O sucesso dos eventos de Diálogo Público incentivou o Tribunal a estudar formas para dar continuidade a esse empreendimento.

Desenvolvimento de ações educativas

Foram realizados inúmeros treinamentos direcionados a universidades, escolas e, principalmente, aos membros de conselhos comunitários, com o objetivo de fortalecer o controle social e cidadania nos municípios. Dada a importância e receptividade do empreendimento, os treinamentos destinados ao fortalecimento da atuação dos conselhos de saúde, assistência social e alimentação escolar passaram, com o tempo, a ser realizados com maior frequência, incorporando-se às atividades rotineiras de controle do Tribunal, no âmbito de sua função pedagógica.

Pesquisa de imagem e conhecimento do TCU

Realização de pesquisa qualitativa, em 2003, e de duas pesquisas quantitativas de imagem e conhecimento sobre a atuação do TCU junto aos grupos de interesse do Tribunal, nas três esferas de governo. Os grupos de interesse definidos como estratégicos na primeira pesquisa quantitativa, realizada em 2006, foram: sociedade civil, gestores públicos, Congresso Nacional, servidores dos Tribunais de Contas Estaduais e da União. Na segunda pesquisa quantitativa, em 2008, foram ouvidos: gestores públicos, representantes da sociedade civil, da imprensa e de ONGs, servidores do Judiciário, do Congresso Nacional, do TCU, da CGU e da Polícia Federal. Foram ouvidas cerca de 3.000 pessoas em cada pesquisa quantitativa.

Os objetivos do estudo foram: definir, mensurar, verificar e analisar variáveis que contribuam para a melhoria dos resultados de eficácia e efetividade, bem como no melhoramento da imagem institucional e nível de conhecimento do TCU; sugerir, propor e recomendar medidas que possam viabilizar estas melhorias.

Criação de história sobre o TCU destinada a público infantil

Criação de história em quadrinhos sobre o TCU direcionada ao público infantil. A intenção foi produzir material explicativo que pudesse ser distribuído para os alunos de ensino fundamental que visitam o Tribunal. As publicações também são distribuídas durante as visitas de servidores do Tribunal a escolas. Já foram distribuídos 13 mil exemplares da história.

ANEXO V. Planilha Tempo Médio de Encerramento de Processos

Tempo médio de encerramento, por tipo e ano de encerramento

Tipo (1)	2003(2)	2007	Varição
ACNS - Admissões e Concessões Não-Sisac	1,257	-	-
ACOM - Acompanhamento	1,472	1,157	0.79
ADS - Atos de Admissão	616	169	0.27
APAR - Apartado	2,220	-	-
APÓS - Aposentadoria	3,447	606	0.18
APP - Aposentadoria e Pensão	5,171	5,537	1.07
COM - Comunicação	900	32	0.04
CONS - Consulta	898	129	0.14
CONT - Contratos e Convênios	1,591	-	-
DBR - Declaração de bens e rendas	708	-	-
DBRC - Declaração de bens e rendas consolidada	9	12	1.33
DEN - Denúncia	558	415	0.74
DES - Desestatização	1,061	1,531	1.44
MON - Monitoramento	406	651	1.60
PC - Prestação de Contas	824	919	1.12
PCIV - Pensão Civil	4,171	216	0.05
PCRP - Prestação de Contas Recursos Petrobrás	3,387	-	-
PCSP - Prestação de Contas Simplificada	537	730	1.36
PEEC - Pensão Especial de Ex-Combatente	164	174	1.06
PMIL - Pensão Militar	2,844	225	0.08
RA - Relatório de Auditoria	368	-	-
RAAD - Relatório de Auditoria - Admissão	1,036	-	-
RAAP - Relatório de Auditoria - Aposentadoria	832	-	-
RAAPP - Relatório de Auditoria - Aposentadoria e Pensão	910	-	-
RACOM - Relatório de Acompanhamento	414	-	-
RAPC - Relatório de Auditoria - Pensão Civil	1,197	2,272	1.90
REFO - Reforma	1,964	395	0.20
REPR - Representação	502	384	0.76
RI - Relatório de Inspeção	1,637	1,262	0.77
RL - Relatório de Levantamentos	1,205	344	0.29
RMON - Relatório de Monitoramento	103	667	6.48
RPP - Reforma e Pensão Militar	4,624	-	-
SCN - Solicitação do Congresso Nacional	223	213	0.96
SCT - Solicitação de Certidão	67	62	0.93
SOLI - Solicitação	2,411	47	0.02
TC - Tomada de Contas	628	983	1.57
TCE - Tomada de Contas Especial	1,492	1,080	0.72
TCSP - Tomada de Contas Simplificada	566	596	1.05
TOTAL DE PROCESSOS COM REDUÇÃO DO TM (3)	11		

Obs.:

(1) Dos 42 tipos de processos originais, 4 foram excluídos pelo fato de não se referirem à atividade de controle externo: AJSOL (Ações Judiciais_Solicitação de Subsídios), FPEM (Fundo de Participação Estado/Município), MSPI (Mandado de Segurança_Prestação de Informações) e RES (Reservado).

(2) Os valores originais para o exercício de 2003, de alguns tipos de processos, foram alterados substancialmente em razão da implantação do novo sistema de extração de dados (Sinergia). De qualquer modo, os dados relativos aos exercícios já encerrados não são inteiramente estáveis, tendo em vista que, se um processo já encerrado for reaberto e encerrado em exercício posterior, o encerramento inicial é anulado.

(3) 27 tipos de processos tiveram encerramento em 2007; destes, 16 tiveram redução do tempo médio de encerramento.



TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO
Secretaria-Geral da Presidência
Unidade de Coordenação de Projetos Financiados por Operações de Crédito Externo

Contrato de Empréstimo BID N° 1423/OC -BR
Período de 1/1/2008 a 04/11/2008
(Em dólares)

DEMONSTRATIVOS DE INVESTIMENTOS NO PROJETO
(Regime de Competência)

CATEGORIAS DE INVERSÃO			AJUSTES DE EXERCÍCIOS ANTERIORES			NO PERÍODO			ACUMULADO ATÉ O PERÍODO		
			BID	CONTRAPARTIDA	TOTAL	BID	CONTRAPARTIDA	TOTAL	BID	CONTRAPARTIDA	TOTAL
1	Administração		-	-	-	-	632.377,21	632.377,21	-	814.378,21	814.378,21
2	Fiscalização e Controle		-	-	-	248.475,58	195.230,81	443.706,39	984.188,37	1.686.659,75	2.670.848,12
2.1	Modernizar os Métodos de Fiscalização		-	-	-	-	-	-	202.959,26	62.871,94	265.831,20
2.2	Ampliar as Ações em Novas Áreas		-	-	-	248.475,58	195.230,81	443.706,39	781.229,11	1.623.787,81	2.405.016,92
3	Qualidade e Gestão		-	-	-	-	-	-	378.426,87	407.701,53	786.128,40
3.1	Aperfeiçoamento de Gestão por Resultados		-	-	-	-	-	-	-	62.957,69	62.957,69
3.2	Melhora dos Instrumentos de Gestão de Conhecimento		-	-	-	-	-	-	378.426,87	344.743,84	723.170,71
4	Valorização do Servidor	(56.214,44)	(14.053,61)	(70.268,05)	553.086,53	138.271,62	691.358,15	2.575.700,25	1.258.440,79	3.834.141,04	
4.1	Ampliar Competências Profissionais	(56.214,44)	(14.053,61)	(70.268,05)	496.894,34	124.223,58	621.117,92	1.826.372,71	963.382,70	2.789.755,41	
4.2	Aperfeiçoar Modelo de Gestão de Desemp. Pessoal		-	-	-	-	-	-	-	-	-
4.3	Agilizar o Atendimento das Solicitações dos Func.		-	-	-	56.192,19	14.048,04	70.240,23	749.327,54	295.058,09	1.044.385,63
5	Diálogo Público		-	-	-	18.782,00	15.661,43	34.443,43	833.814,63	456.144,62	1.289.959,25
5.1	Gerenciar a Imagem Institucional		-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.2	Estimular o Controle Social		-	-	-	-	-	-	727.793,21	367.732,85	1.095.526,06
5.3	Instrumentos para Melhorar as Relações c/ o C.N.		-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.4	Promover Campanhas de Educação		-	-	-	18.782,00	15.661,43	34.443,43	106.021,42	88.411,77	194.433,19
6	Imprevistos		-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Custos Financeiros		-	-	-	-	-	-	-	-	-
7.1	Juros		-	-	-	-	177.151,65	177.151,65	-	424.692,37	424.692,37
7.2	Comissão de Crédito		-	-	-	-	175.438,46	175.438,46	-	395.195,07	395.195,07
7.3	FIV - Fundo de Inspeção e Vigilância		-	-	-	-	1.713,19	1.713,19	-	29.497,30	29.497,30
TOTAL DAS INVERSÕES			(56.214,44)	(14.053,61)	(70.268,05)	820.344,11	1.158.692,72	1.979.036,83	4.772.130,12	5.048.017,27	9.820.147,39

MÁRIO AUDIFAX RINTO RIBEIRO
Líder de Projeto

Jerônimo Mariz de Medeiros
Coordenador Adm.Financeiro
Contador - CRC 9068



AJUDA MEMÓRIA

REUNIÃO DE ENCERRAMENTO DO PROGRAMA DE APOIO À MODERNIZAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

CONTRATO DE EMPRÉSTIMO Nº 1423/OC-BR

Foi realizada, em 12 de março de 2009, nas dependências do escritório do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, em Brasília/DF, Reunião de Encerramento do Programa de Apoio à Modernização do TCU, com o objetivo de apresentar e discutir o conteúdo do Relatório Final de Projeto (PCR), ou seja, apresentação e discussão dos objetivos e resultados alcançados. A realização da reunião em questão teve por objetivo, ainda, a socialização das informações do Programa e a obtenção de uma avaliação compartilhada e participativa das partes envolvidas.

Para a elaboração do Relatório Final de Projeto (PCR) foram consideradas as informações contidas nos Relatórios de Progresso, apresentados pelo executor semestralmente, Relatórios de Auditoria, realizadas, anualmente, pela Secretaria Federal de Controle Interno da Controladoria Geral da União (SFCI/CGU) e Relatório com a Avaliação Final do executor, além das informações históricas contidas nos sistemas do Banco (PPMR, LMS e outros).

De posse de uma primeira versão do documento, em fevereiro de 2009, o mesmo foi encaminhado ao executor para sua análise e comentários, os quais foram prontamente encaminhados ao Banco e considerados na versão aqui apresentada.

Participaram da Reunião de Encerramento:

- ✓ **Representantes do Órgão Executor (TCU):** i) Sr. Mário Audifax Pinto Ribeiro (Coordenador-Geral da UCP/TCU); Sr. Jerônimo Mariz de Medeiros (Coordenador Administrativo Financeiro da UCP/TCU) e o Sr. Jorge de Souza Pinto (Coordenador de Aquisições da UCP/TCU);
- ✓ **Representantes do BID:** i) Sr. Carlos Cordovez (Especialista de ICF/ICS) e Sra. Marília Santos (Consultora ICF/ICS/CSC).

O ponto focal da reunião foi à discussão do conteúdo do documento, onde foram abordados os seguintes temas:

- i) apresentação dos objetivos iniciais do Programa;
- ii) apresentação dos objetivos e produtos alcançados;
- iii) análise da implementação e desempenho do Programa;
- iv) apresentação das lições aprendidas e fatores críticos para o alcance dos resultados;
- v) apresentação de recomendações para garantia da sustentabilidade das ações realizadas no âmbito do Programa;
- vi) apresentação de recomendações para sustentabilidade.

Após a discussão supracitada, o Especialista do Banco ressaltou a importância deste documento como instrumento de prestação de contas à sociedade e aos envolvidos no



processo de gestão efetiva e regular dos recursos públicos, agradecendo, por fim, a disponibilidade dos participantes e a parceria construída e estabelecida junto ao Banco.

Durante as discussões, foi registrado que: i) o Programa alcançou o objetivo central pretendido, que foi o de aumentar a capacidade fiscalizatória e de controle de contas, com aperfeiçoamentos em seus processos de trabalho o que gerou maior efetividade de suas intervenções junto aos órgãos e instituições fiscalizadas; ii) O TCU, embora órgão de controle secular, jamais havia passado pela experiência de executar um projeto custeado por empréstimo externo e, além disso, com apoio técnico-administrativo decorrente de cooperação técnica internacional. O Programa TCU constituiu-se, portanto, em fato inédito para o Tribunal, assinalado por dúvidas, incertezas e desafios; iii) embora de montante modesto, após observar as transformações ocorridas com respeito à disponibilidade de recursos humanos, materiais, equipamentos, sistemas de informação, instrumentos de planejamento, organização e controle, bem como a gestão eficaz e eficiente dos recursos do Programa, e ainda, dos resultados e êxito obtidos elencados no PCR em questão, verifica-se que o Programa de Modernização do TCU tornou-se *benchmarking* para outros projetos de órgãos da Administração Pública.

Por fim, registra-se que os dados apresentados foram considerados pertinentes, válidos e aprovados por todos, sendo autorizada, pelas autoridades do Órgão Executor, nesta data, a publicação, pelo BID, do documento apresentado - PCR do Programa relativo ao Contrato de Empréstimo Nº 1423/OC-BR.

Brasília, 12 de março de 2009.

Mário Audifax Pinto Ribeiro
Coordenador-Geral do Programa

Carlos Cordovez
Especialista Setorial do BID