



Relatório de

Avaliação

Intermediária

Por Aloysio Vianna Jr.

ETAPA 3 – RELATÓRIO FINAL DA AVALIAÇÃO INTERMEDIÁRIA

Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional
da CVM

NÚMERO DO PROJETO: ATN/MT-7887-BR

Novembro, 2008

Controle de Versões

Versão N°	Data	Descrição
Rev.1	13/11/2008	Relatório Final da Avaliação Intermediária

Relatório de Avaliação Intermediária**Programa ATN/MT-7887-BR**

À Comissão de Valores Imobiliários

Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional da CVM

Transmito a V.S.^a o relatório final da avaliação intermediária do Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional da CVM, cumprindo o Evento 3 do Contrato PNUD 2008/0890, que tem como propósito medir a eficiência da gestão dos projetos e seus progressos, bem como definir a necessidade de intervenção e parâmetros para futuras ações, visando à correção de rumos e ajustes para obtenção de resultados esperados. Este relatório foi desenvolvido de acordo com Planejamento prévio aprovado, entregue em 21 de julho de 2008. As atividades de avaliação foram desenvolvidas entre 01 de julho e 19 de setembro de 2008. Neste relatório foram incorporadas as observações da CVM resultantes da avaliação do relatório intermediário, entregue em 22 de setembro de 2008, e das considerações decorrentes da apresentação realizada ao Colegiado da CVM no dia 12 de novembro de 2008.

Rio de Janeiro, 13 de novembro de 2008.

Aloysio Vianna Jr.

Consultor Independente - BID

Recebida cópia de igual teor.

Roberto da Silva Dias

Supervisor do Contrato - CVM

Enquadramento

Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional da CVM (ATN/MT-7887-BR) iniciado em 28 de março de 2003.

Marco Legal

Contrato PNUD 2008/0890

Supervisor do Contrato

Sr. Roberto da Silva Dias

Ponto de Contato

Sr. Leonardo Villas Boas Cruz (Gerente do Projeto)

Entregas e Marcos Temporais do Contrato (2008)

- 01 Julho** - Início da vigência do contrato e recebimento de documentação primária
- 02 Julho** - Entrega de minuta de instrumento de avaliação para comentários
- 11 Julho** - Início da análise da documentação secundária. Entrega do Instrumento
- 21 Julho** - Entrega do Instrumento de Avaliação para aprovação (Evento 01)
- 01 Agosto** - Início da aplicação do Instrumento de avaliação, entrevistas e visitas
- 22 Setembro** - Entrega da Prévia do Relatório de Avaliação Intermediária (Evento 02)
- 29 Setembro** - Entrega do Relatório de Avaliação Intermediária
- 12 Novembro** - Apresentação ao Colegiado da CVM das recomendações
- 13 Novembro** - Entrega do Relatório Final (Evento 03)

Formato do Relatório

Indicado pelo BID em reunião com o Sr. Luciano Schweizer ocorrida em Brasília em 4 de agosto de 2008.

SUMÁRIO

01. Resumo Executivo

02. Introdução

- A. Antecedentes
- B. Descrição do Projeto
- C. Metodologia de Avaliação

03. Relevância do Projeto

- A. Introdução
- B. Mudanças no contexto e revisão de pressupostos
- C. Validade lógica do Projeto
- D. Análise da relevância do Projeto para o contexto atual
- E. Implicações para continuidade do Projeto e necessidade de reformulação

04. Eficiência

- A. Recomendações
- B. Gestão de recursos do projeto
- C. Relatório sobre o Projeto
- D. Problemas, contingências e encaminhamentos

05. Efetividade

- A. Introdução
- B. Resultados alcançados pelo Projeto
- C. Conclusões e recomendações sobre a efetividade do Projeto

06. Conclusões Gerais

- A. Introdução
- B. Relevância do Projeto
- C. Medidas para melhorar a execução
- D. Lições aprendidas

E. Resumo das recomendações

ANEXO A – Instrumento, **Parte I - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS**

ANEXO B – Instrumento, **Parte II – AVALIAÇÃO PROCESSUAL**

ANEXO C – Acrônimos e Abreviaturas

ANEXO D – Registro de Reuniões e Entrevistas

ANEXO E - Quadro de Componentes do Acordo de Cooperação ATN/MT-7887-BR

ANEXO F – Reprodução das transparências da apresentação ao Colegiado da CVM

01 - Resumo Executivo

Esta avaliação intermediária do Programa de Modernização e Fortalecimento Institucional da CVM, realizado com apoio do BID, tem como propósito medir a eficiência da gestão dos projetos e seus progressos, bem como definir a necessidade de intervenção e parâmetros para futuras ações, visando à correção de rumos e ajustes para obtenção de resultados esperados.

Esta avaliação foi realizada de acordo com planejamento prévio aprovado e visou analisar três aspectos: 1) a eficácia do gerenciamento do Programa, i.e., o atingimento dos objetivos específicos do Programa, representados pelos cinco componentes a serem desenvolvidos; 2) a eficiência com que estes componentes foram desenvolvidos; e 3) sua efetividade, i.e., os impactos conseguidos decorrentes da implantação do Programa.

Com respeito à eficácia constata-se que dois componentes foram encerrados e três estão em execução. Considerando a duração total prevista para o Programa de sete anos (incluindo prorrogações e uma virtual paralisação entre 2005 e 2007), observa-se que a CVM tem dificuldade em gerenciar e concluir este Programa.

É opinião deste consultor, calcada nas evidências e entrevistas realizadas e apresentadas neste relatório, que grande parte da aludida dificuldade decorre da compartimentação da estrutura da CVM, da falta de cultura de planejamento nos diversos níveis (estratégico, tático e operacional), e de procedimentos e treinamento específico para a atividade de gerenciamento de projetos.

As deficiências acima indicadas foram sendo identificadas ao longo do desenvolvimento do Acordo com o BID, e importantes passos foram dados: em 2007 a CVM instituiu uma superintendência de planejamento para gerenciar seus projetos; alocou-se um pequeno número de servidores para se dedicar especificamente a esta atividade; e procurou-se criar mecanismos para gerenciamento de interfaces. Acredita este consultor que o aprofundamento destas medidas permitirá desenvolver na CVM real competência em gerenciamento de projetos e concluir este Programa.

Com o propósito de colaborar com o desenvolvimento da competência em gerenciamento de projetos na CVM foram feitas recomendações específicas organizadas em cinco dimensões:

- Competência em Planejamento

- Competência em Execução
- Competência em Monitoração e Controle
- Competência na Transição para a Rotina e Aprendizagem Organizacional
- Adequação do Ambiente Organizacional ao gerenciamento de projetos

No tocante à avaliação da efetividade, a análise é mais complexa e dependeria de uma declaração dos propósitos do Programa quando de sua formulação, de forma específica e, preferencialmente, mensurável. Usualmente, projetos estruturantes, como este que está sendo avaliado, têm seus impactos observados apenas alguns anos após sua conclusão. Esses impactos, contudo, podem ser significativamente influenciados em função de mudanças no ambiente. Considerando que este Programa se situa no ambiente do mercado financeiro, tal análise é substancialmente complexa.

Desta forma, parece a este consultor indispensável desenvolver capacidade de gestão estratégica que permita coordenar as diversas ações de longo prazo na CVM. O caso brasileiro em que o governo, neste momento, reconhece a importância e começa a reestruturar essas funções no nível de Estado, ilustra o sentido que se deseja dar a esta observação. Não é possível evoluir estruturas complexas sem visão de longo prazo e ações que mobilizem e articulem recursos extra-institucionais com as competências existentes na organização.

Nesse sentido, podemos dar dois exemplos que se observam neste Programa: o primeiro, a elaboração do Estudo Comparativo de Normas Contábeis (Componente I, desenvolvido com recursos do BIRD) foi um marco importante para a integração brasileira aos mercados internacionais que, no entanto, se não contar com uma liderança que desdobre em ações as constatações feitas e o atualize de acordo com as necessidades, perderá sua finalidade; o segundo, o desenvolvimento de 21 módulos de “ensino a distância” (Componente II, recentemente incluso no escopo do Programa). Este componente, inicialmente interpretado por este consultor como elemento dissonante do contexto geral, demonstra grande potencial e já induz ações coordenadas com agentes extra-CVM que poderá causar impactos importantes, caso consiga ser adequadamente executado.

Concluindo, considera este consultor que o programa possuiu e possui relevância para o fortalecimento institucional da CVM, e que a partir da criação da Superintendência de Planejamento a CVM deu um passo importante para aprimorar sua competência de planejar a prazos mais longos e de gerenciar seus projetos.

02 – INTRODUÇÃO

A. Antecedentes

i) Propósito da avaliação

Medir a eficiência da gestão do projeto e seu progresso, bem como definir a necessidade de intervenção e parâmetros para futuras ações, visando à correção de rumos e ajustes para obtenção de resultados esperados.

ii) Atores relevantes

Inicialmente foram considerados relevantes os atores institucionais, definidos pela CVM como integrantes de sua estrutura criada para apoiar o gerenciamento de projetos, a saber:

Estrutura de Governança em Projetos da CVM (Ref: Memo./SPL/GPE/nº016/2008)

PTE – Presidente, Maria Helena dos Santos Fernandes de Santana

SGE – Superintendente Geral, Roberto Tadeu Antunes Fernandes

SPL – Superintendência de Planejamento

Roberto Dias – Superintendente de Planejamento e Coordenador do Projeto

Bianca Ribeiro Bezerra – Agente Executivo

GPE - Gerência de Projetos (SPL)

Leonardo Villas Boas Cruz - Gerente de Projetos

Francisco Luciano de Souza - Analista responsável por aquisições

Carlos José Fleury de Siqueira Silva - Auxiliar de Serviços Gerais

Comitê Dirigente

Responsáveis Técnicos e Comitê Dirigente (Ref.: Portaria/CVM/PTE/Nº002/2007)

Sob a presidência do SGE, o Comitê é composto pelos titulares da SPL, SEP, SOI, SRE, SMI, SAD, SSI e SIN, dentro de suas respectivas áreas de competência. Tais titulares são, respectivamente: Roberto Dias, Elizabeth Lopes, José Vasco, Felipe Claret, Waldir de Jesus, Hamílton Leal, Miguel Bahury e Carlos Rebello.

Responsáveis Técnicos

Componente I – Wagner Duarte de Aquino (Superintendência de Procedimentos Contábeis)

Componente II - Daniel Alves Araújo, Nara Cecília de Melo, Fernando de Oliveira Fernandes e João Paulo Linhares Gonçalves;

Componente III - Sivia Maria Gazal da Costa, Maria Luísa (Superintendência de Registros);

Componente IV – Supervisão de Mercado Eduardo José Busato (Superintendência de Acompanhamento de Mercados e Intermediários)

Componente V: Osmar Narciso Souza Costa Junior;

Questões tecnológicas e de sistemas: Hermano Dutra e Mello Neto, Rubens Magno Cabral (Superintendência de Sistemas de Informação).

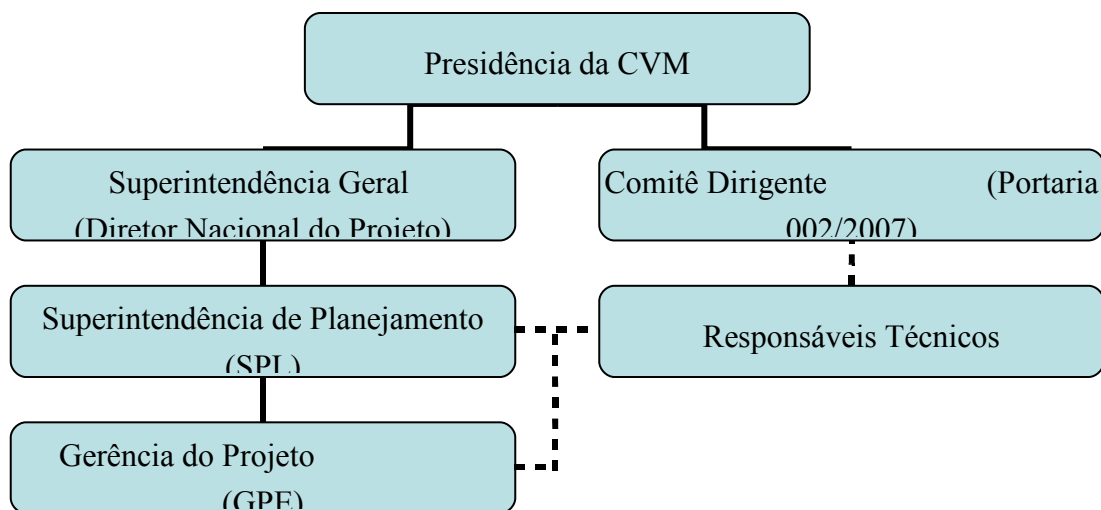


Fig.1 – Estruturas Regimental e para Projetos da CVM

Além desses, considerou-se relevantes os seguintes atores:

Órgão Financiador

Luciano Schweizer – Especialista Setorial do FUMIN

Apoiadores e Fornecedores

Superintendência de Sistemas (Sr. Rubens e Sr. Hermano)

Empresa Nextech (Sr. Nacif, Diretor de Tecnologia e Sr. Gustavo, Gerente de Projeto)

Escritório do PNUD no Brasil (Sra. Érica Machado, Oficial do Projeto)

Usuários dos Produtos do Programa

ANBID – futuramente deverá certificar os administradores de carteira de valores mobiliários, hoje o cadastramento é feito pela CVM baseado em experiência pregressa dos profissionais

APIMEC - Associação dos Profissionais do Mercado de Capitais aplica o exame de certificação dos Analistas de Valores Mobiliários

Registro de Consultores de Valores Mobiliários

ANCOR - Associação Nacional das Corretoras de Valores (certifica os agentes autônomos)

Outros Intervenientes

Dr. Manuel Lasaga, Consultor do Banco Mundial (BIRD financiou projeto relacionado)

B. Descrição do Projeto

i) Resumo do marco lógico e comentários sobre seu desenho

Para compreensão do desenho original do Programa é necessário situar o momento de sua iniciação. Em 2002, quando se iniciaram as tratativas com o BID, a CVM acabava de receber novas atribuições, decorrentes da nova lei das “S/A” e de atribuições que eram anteriormente do Banco Central.

Sendo a CVM uma organização funcional, com limitada experiência na condução de projetos e em planejamento estratégico, o desenho do Programa contemplava necessidades específicas dos diversos setores para responder aos novos desafios daquele momento.

Ao longo do desenvolvimento do Acordo com o BID, e de outro similar celebrado com o Banco Mundial, importantes passos foram dados: Alocou-se um número razoável de servidores para se dedicar especificamente a esta atividade; Procurou-se criar mecanismos para gerenciamento de interfaces (Comitê Dirigente do Projeto – ver Fig.1); designar Responsáveis Técnicos, nomeados por Portaria da presidência da CVM, para prestar apoio técnico à gerência de projetos com respeito aos diversos componentes do projeto; e constituiu-se na CVM uma superintendência de planejamento, da qual a gerência de projetos passou a fazer parte. Inicialmente, o gerenciamento de projetos era feito na gerência de Projetos, porém na área administrativo-financeira;

O marco lógico do Programa, conforme originalmente acordado com o BID, é apresentado a seguir (Fig. 2) em formato de organograma hierarquizado onde são apresentados os componentes contratados e as principais entregas a eles relacionadas.

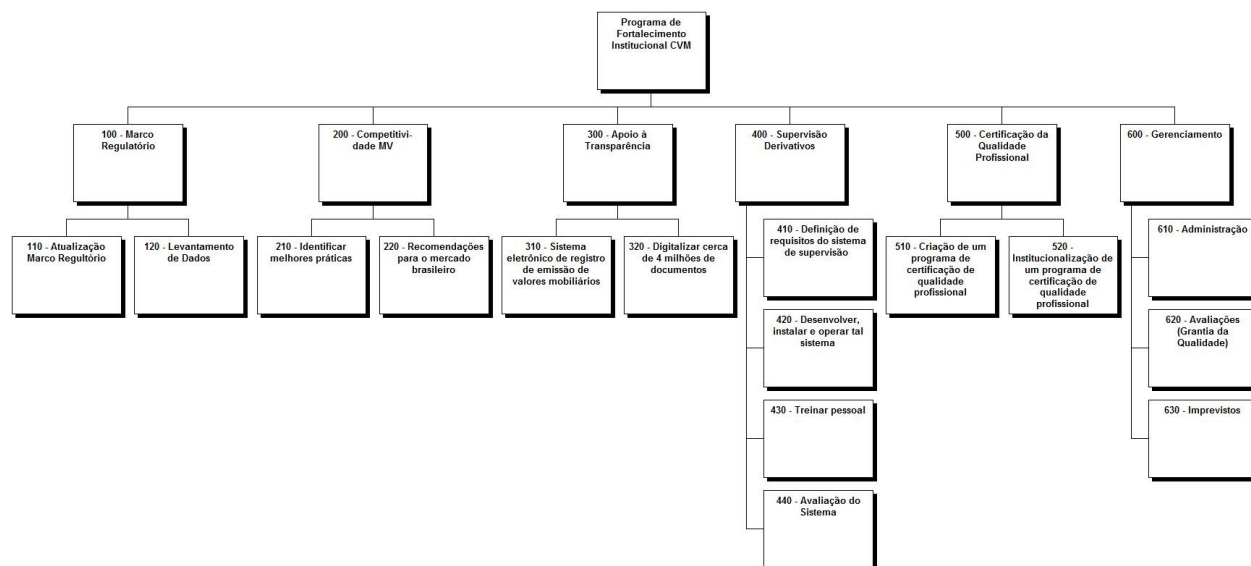


Fig. 2 - Marco Lógico (Estrutura Analítica do Programa) como pactuado na assinatura do Acordo

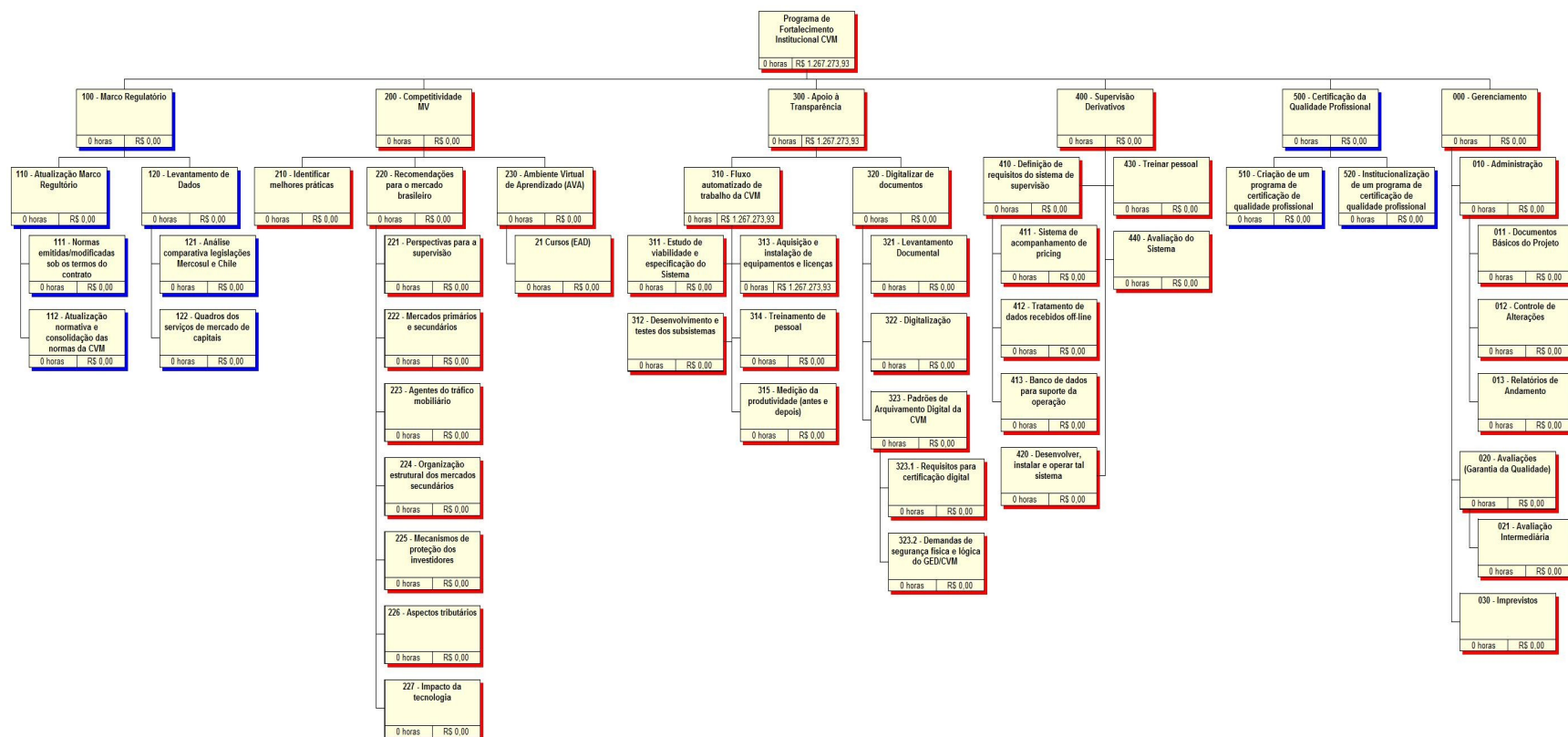
Não foi possível realizar uma avaliação objetiva concernente ao cumprimento do marco lógico originalmente acordado. De um lado, pela modesta execução orçamentária ocorrida até o momento e, por outro, pela constatação de que os diversos componentes identificados no Convênio não possuíam suas características claramente especificadas de modo a permitir uma verificação objetiva dos produtos gerados.

Optou-se, inicialmente, por identificar os diversos produtos efetivamente desenvolvidos com recursos do Programa, vinculando-os aos componentes do Convênio. Compilou-se, também, documentação trocada entre a CVM e o BID [5], [8], [9], [10], [11]. Esse procedimento levou à definição de um novo marco lógico o qual é exibido no Anexo E, concluindo pelo encerramento dos Componentes I e V.

Em seguida, procurou-se especificar as futuras entregas referentes aos componentes ainda não encerrados, resultando em um novo marco lógico apresentado na Fig.3, que poderá ser objetivamente avaliado quando realizada a avaliação final do Programa.

A construção do marco lógico atualizado foi lentamente executada ao longo do processo de avaliação e das entrevistas realizadas. Neste momento, ainda há necessidade de algumas correções relativas aos componentes II e IV que estão em processo de licitação.

O processo de definição de escopo, que compreende: 1) a formalização de uma declaração de escopo do projeto; 2) o detalhamento dos diversos “entregáveis”, associados a cada componente, contendo as respectivas especificações; e 3) a consolidação destes em um documento comumente denominado “Estrutura Analítica do Projeto”, em formato similar àquele da Fig.3 é uma ferramenta extremamente importante para documentação, comunicação, planejamento e controle do projeto.



Borda azul representa os componentes encerrados
Borda vermelha representa os componentes em andamento

Fig. 3 - Marco Lógico (Estrutura Analítica do Programa) como atualizado em agosto de 2008 (versão atualizada se encontra no Anexo E)

ii) Estado geral da execução do projeto

O Programa ao longo desses cinco anos e meio teve quatro coordenadores e dois gerentes. Coordenadores: José Alexandre Cavalcante Vasco (Início até Jan04); Leonardo Sultani (Jan04 até Mai06); Mário Lemos (Mai e Dez06); e Roberto da Silva Dias (Jan07 até o presente). Gerentes: Patrícia Lopes (Início até Ago05) e Leonardo Villas Boas (de Ago05 até o presente).

A figura a seguir apresenta a evolução do Programa em termos de execução orçamentária.

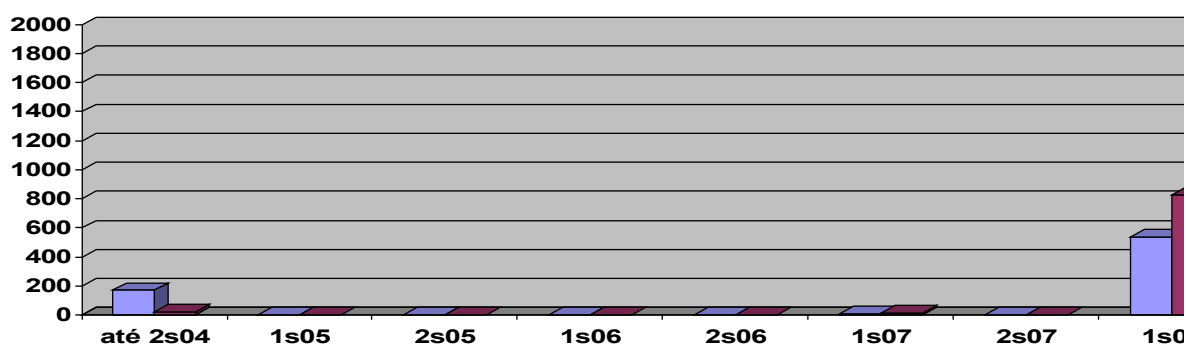


Fig. 4 – Evolução da Execução Orçamentária (US\$ 1.000) do Programa ao longo do tempo (Semestre/ano)

Em termos de execução física, o Acordo de Cooperação com o BID contemplava o desenvolvimento de cinco componentes (Quadro completo consta do Anexo E).

Componente I: foi executado com apoio de recursos do Banco Mundial que financiou esta iniciativa. Seu principal produto foi um extenso estudo (ESTUDO SOBRE AS PRÁTICAS CONTÁBEIS BRASILEIRAS E AS NORMAS INTERNACIONAIS DE CONTABILIDADE), desenvolvido pela Ernest Young, que representa um marco importante no processo de adoção dos princípios internacionais de contabilidade, ao comparar, de forma detalhada e fundamentada, as normas emitidas pelo *International Accounting Standard Board* (IASB) com as regras contábeis brasileiras. O estudo identifica e propõe soluções para as possíveis barreiras que a adoção integral do IFRS representa para o Brasil, indicando as também possíveis ações regulatórias para cada uma delas. O material contempla um comparativo de 26 temas contábeis considerados relevantes para o processo de convergência com as normas internacionais no Brasil. O

conceito original de procurar uma convergência das práticas contábeis no MERCOSUL foi abandonado em benefício de uma convergência mais ampla.

Componente II: está em processo licitatório e possui como principal produto o desenvolvimento de um conjunto de 21 cursos no formato de “ensino a distância”. Estes cursos se inserem em uma iniciativa que foi pouco documentada e divulgada no contexto do acordo de cooperação com o BID e visa à educação financeira da sociedade brasileira. Representa uma iniciativa estratégica de longo prazo e grande potencial de impacto. Esta iniciativa está articulada com os trabalhos do Comitê de Regulação e Fiscalização dos Mercados Financeiros, de Capitais, de Seguros, de Previdência e Capitalização (COREMEC), e com a Estratégia Nacional de Educação Financeira que conta, inclusive, com a participação do Ministério da Educação.

Outro produto relevante deste componente foi o estudo intitulado: *STUDY AND RECOMMENDATIONS FOR STRENGTHENING ENFORCEMENT AT COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS*, desenvolvido pela NASD *International Affairs and Services* em parceria com o Escritório de Advocacia Gouvêa Vieira, finalizado em 10 de julho de 2007. Esse estudo redundou na criação da Superintendência de Processos Sancionadores que conduz os inquéritos administrativos e na reformulação dos processos de trabalhos inerentes a essa atividade, que se deu com a edição da Deliberação CVM 538/08.

Componente III: está em andamento conduzido pela NEXTECH, vencedora do processo licitatório. Possui dois produtos principais: a digitalização do acervo documental da CVM, com a incorporação de importantes conceitos na área de gestão de documentos da CVM (tramitação eletrônica, temporalidade e tipificação de documentos); e o desenvolvimento de um fluxo eletrônico de documentos para atender especificamente ao processo de registro de valores mobiliários. Este processo é crítico para a CVM e sua implantação permitirá aumentar a eficiência e a transparência do processo.

Componente IV: está em processo licitatório com duas empresas européias que ofereceram propostas. Possui como principal produto o desenvolvimento de um sistema automatizado de monitoração do mercado de capitais brasileiro, o que amplia o escopo original proposto ao BID, originalmente restrito à monitoração do mercado de derivativos. Este componente constava originalmente do acordo com o BIRD. A prestadora de serviços licitada, no entanto, abandonou o projeto, sendo incluído este

componente no Acordo de Cooperação com o BID. Este componente se reveste de fundamental importância para o cumprimento da missão institucional da CVM.

Componente V: Foi executado com substancial alteração do escopo original. O conceito de auto-regulação pelo mercado substitui o conceito original de regulamentação da profissão. Os administradores de carteira de valores mobiliários são cadastrados pela CVM baseado na Instrução CVM 306. Os analistas de valores mobiliários são certificados pela Associação dos Profissionais do Mercado de Capitais (APIMEC) que é regida pela Instrução CVM 388. Os consultores de valores mobiliários são registrados na CVM de acordo com a Instrução CVM 43, e os agentes autônomos certificados pela Associação Nacional das Corretoras de Valores (ANCOR) de acordo com a Instrução CVM 434/06.

C. Metodologia de Avaliação

i) Desenho e Estratégia geral

Os serviços desenvolvidos se referiram à avaliação processual e de desempenho. Não foram realizadas atividades relacionadas à auditoria fiscal, ou qualquer outra que não se enquadrasse no campo da gestão, particularmente focada no gerenciamento de projetos.

Itens específicos observados nesta Avaliação Intermediária

- Alcance dos objetivos de acordo com o marco lógico
- Forças contrárias e questões que requerem atenção da CVM
- Alterações sugeridas para melhora do programa
- Mapeamento das competências em gerenciamento de projetos
- Lacunas processuais observadas

Atividades desenvolvidas durante a avaliação

- Análise Documental (documentação primária)
- Identificação de documentação secundária
- Análise dos resultados do projeto

- Análise dos processos de gerenciamento de projetos em uso na CVM
- Entrevistas e levantamento de evidências de suporte
- Análise e Recomendações
- Discussão dos resultados com a equipe da CVM

ii) Fontes de Informação

Os documentos abaixo indicados constituíram evidências objetivas que foram usadas na preparação deste documento.

- [1] -PNUD. Contrato PNUD 2008/00890 (01 Jul 08)
- [2] -BID. Carta-Convênio ATN/MT-7887-BR (28 Ma 03)
- [3] -Aloysio. Planejamento da Avaliação e das Visitas e Entrevistas no País (Julho 08)
- [4] -Aloysio. Entrevistas com usuários e participantes do Programa (Anexo D)
- [5] -CVM. Ofício CVM/PTE/027/2008. Solicita Prorrogação do Convênio ATN/MT-7887-BR (04 Mar 08)
- [6] -BID. *Políticas y Procedimientos para la Adquisición de Servicios de Consultoria* (V.02/04)
- [7] -CGU. Relatório de Auditoria. Exercício 2007, Controladoria Geral da União (Mar 08)
- [8] -CVM. Relatório do Projeto referente ao 1º semestre de 2008
- [9] -CVM. Relatórios Semestrais do Projeto referentes ao ano de 2007
- [10] -CVM. Relatórios Semestrais do Projeto referentes ao ano de 2006
- [11] -CVM. Relatórios Semestrais do Projeto referentes ao ano de 2005
- [12] -CVM. Plano Estratégico da CVM, 2005-2007.
- [13] -ATOS EURONEXT. Carta de rescisão de contrato (componente IV) da Atos Euronext Market Solutions para a CVM (29 Ago06)

- [14] -Ernest Young. Estudo sobre as práticas contábeis brasileiras e as normas internacionais de contabilidade, disponível em <www.cvm.gov.br/contabilidade>, (Componente I)
- [15] -CVM. Solicitação de Proposta 01502/2008 (componente II)
- [16] -CVM. Contrato 01508 /2008, celebrado entre a CVM e a Nextech (Componente III)
- [17] -CVM. Ofício CVM/SPL/GPE/006/2008 (solicitação de não-objeção referente ao Componente IV)
- [18] -PNUD. Manual de Convergência de Normas Licitatórias, Representação do PNUD no Brasil (Jul 04)
- [19] -CGU. Ordem de Serviço 211413/08/CGU. Relatório de Auditoria do Acordo com o BIRD, (10 Set 08)
- [20] -PMI. Project Management Institute. *Project Management Capability Framework*. Upper Derby, Pennsylvania, EUA (2000)
- [21] -ABNT, NBR-ISO 10.006, Diretrizes para qualidade no gerenciamento de projetos (Dez 00)
- [22] -Nota Técnica da CVM, de 25 de setembro de 2008, comunicando a mudança de supervisor do contrato e prorrogação de seu prazo de execução.
- [23] -Projeto de Assistência Técnica ao Setor Financeiro (Empréstimo 4637-BR, parte B), celebrado entre a CVM e o BIRD em 19 de junho de 2002.

iii) Instrumento

O instrumento de avaliação utilizado está anexo a este relatório, e se baseia na norma NBR-ISO 10.006. Nele está contido um sistema de pontuação distribuído em cinco dimensões, abaixo descritas.

- Adequação do Ambiente Organizacional
- Competência em Planejamento
- Competência em Execução
- Competência em Monitoração e Controle
- Competência na Transição para a Rotina e Aprendizagem Organizacional

Os atributos relacionados a cada dimensão possuem uma pontuação máxima que foi normalizada em uma escala de 0 a 100. Como resultado da avaliação, em função de evidências objetivas, os quesitos foram correlacionados ao máximo da escala. As lacunas observadas foram analisadas, comentadas e recomendações foram feitas.

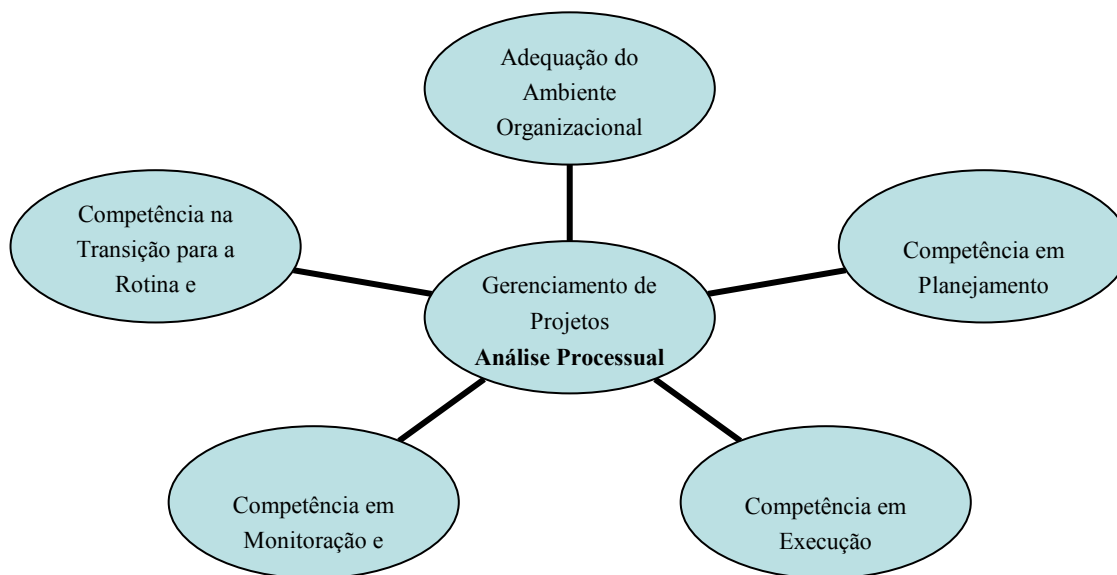


Fig. 5 – Dimensões do Modelo de Avaliação

APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO

O instrumento de avaliação foi montado, com a participação da CVM, considerando a situação dessa Comissão no presente momento. Assim, diversos atributos preconizados na norma de qualidade foram considerados inadequados, dado o estágio ainda inicial da cultura de projetos na organização. Portanto, o instrumento ora utilizado poderá ser usado para comparação entre projetos da CVM neste momento, ou da evolução de um mesmo projeto ao longo do tempo. Sua utilização fora desse contexto deve ser precedida de uma avaliação da evolução da maturidade organizacional e dos propósitos da instituição, possivelmente redundando na adição de novos atributos, mais complexos, a serem avaliados.

O gráfico em forma de “radar” resume os resultados obtidos a partir da aplicação do instrumento de avaliação cujos atributos listados foram consensuados entre o supervisor do contrato e o consultor, considerado o estágio inicial de maturidade em gerenciamento de projetos da CVM. Este instrumento foi aprovado pelo Sr. Roberto da Silva Dias, que substituiu o Sr. Suli da Gama Fontaine como supervisor do contrato.

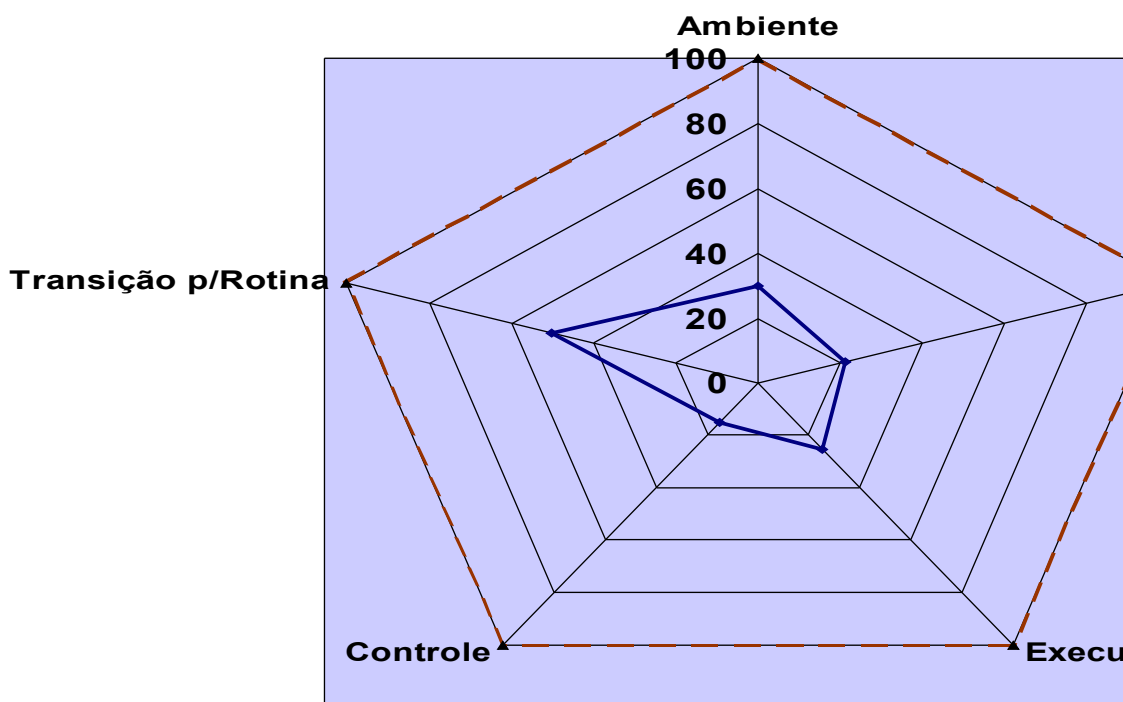


Figura 6 - Maturidade em Gerenciamento de Projetos

v) Limitações

Os quesitos avaliados, exibidos na Fig. 6, foram mensurados de forma aritmética. A realidade, porém, é complexa com múltiplas inter-relações entre os fatores analisados. Assim, a CVM deve priorizar suas ações de melhoria em função da neutralização dos óbices que lhes parecerem mais importantes, e não na busca de simples melhoria da pontuação obtida. O consultor selecionou 10 quesitos avaliados (identificados nos Anexos A e B) para serem preferencialmente considerados pela CVM.

No decorrer do processo de avaliação, ocorreu auditoria realizada por consultor do BIRD para avaliação técnica final do Acordo BIRD-CVM [23]. Este relatório poderia ter colaborado na avaliação da capacidade da CVM de desenvolver projetos com eficácia e efetividade. Porém, até o final deste processo de avaliação intermediária esse relatório não esteve disponível.

03. Relevância do Projeto

A. Introdução

Em seu Plano Estratégico 2005-2007, a CVM declarou a importância de proceder a uma ampla revisão regulatória fruto da reforma da Lei das SA e da transferência da responsabilidade de fiscalização dos fundos de investimentos, indicando, ainda, diversos temas que vêm emergindo no mercado de capitais, como a “desmutualização” das bolsas de valores; a negociação de ações pela Internet; os conflitos de interesse na prestação de serviços de auditoria independente; as normas das operações em pregão ou em sistemas eletrônicos de negociação, de bolsas de valores e bolsas de mercadorias e futuros; as ofertas públicas, nos mercados primário e secundário, de distribuição de valores mobiliários; e as normas da atividade de analista de valores mobiliários. Com esse contexto, o programa conveniado com BID, ora avaliado, se reveste de relevância estratégica.

B. Mudanças no contexto e revisão de pressupostos

Com a rápida evolução do mercado financeiro mundial nos últimos anos, diversos pressupostos foram revistos. A estratégia inicial de proceder a uma convergência dos procedimentos contábeis no âmbito do MERCOSUL cedeu lugar a uma convergência mais ampla. O conceito de promover o reconhecimento profissional na área do mercado de capitais evoluiu para a auto-regulamentação pelo mercado. O projeto de um sistema de monitoração do mercado de derivativos foi ampliado para abranger todo o mercado mobiliário.

Além disso, outro acordo de cooperação foi firmado com o Banco Mundial que fez com que um dos componentes do Acordo de Cooperação com o BID fosse desenvolvido sobre os auspícios do BIRD.

C. Validade lógica do Projeto

Em que pesa a ausência de um conceito estratégico mais amplo para a CVM, não resta dúvida da importância de ações em curso para o fortalecimento institucional da organização.

D. Análise da relevância do Projeto para o contexto atual

As alterações que foram progressivamente introduzidas no desenho do Programa tornaram-no mais ajustado à realidade atual.

A rápida evolução do mercado financeiro mundial com seus reflexos no Brasil e a internacionalização de várias empresas brasileiras tornaram anacrônica a estratégia de proceder a uma convergência dos procedimentos contábeis no âmbito do MERCOSUL. O atual conceito de promover uma convergência no sentido norte-sul parece ter atingido um amplo consenso.

O Estudo de “enforcement” já gerou alterações na estrutura da CVM e de procedimentos de trabalho que deverão permitir a uma substancial redução nos prazos para instrução de inquéritos, reduzindo-os de 2,2 anos para 1 ano.

O componente II, que visa, principalmente, promover a educação financeira da sociedade brasileira, é uma iniciativa de vanguarda que vem sendo tentada nos EUA, ainda sem sucesso em sua implantação.

Os sistemas de GED/Workflow vêm responder, ainda de forma parcial, a uma forte demanda de vários setores da CVM que necessitam de processos de trabalhos automatizados e que liberem os recursos humanos da organização para atividades mais nobres de análise e criação.

O projeto de um sistema de monitoração do mercado mobiliário já está atrasado em três anos, fruto da desistência da empresa originalmente contratada sob os auspícios do BIRD, cujo elemento foi adicionado ao acordo com o BID.

O mesmo ocorrendo com a adoção da auto-regulamentação para reconhecimento dos profissionais do mercado financeiro.

E. Implicações para a continuidade do Projeto e necessidade de reformulação

Na linha de raciocínio apresentada na seção anterior podem-se depreender inúmeras oportunidades para continuidade das ações apoiadas por este Acordo com o BID:

O inovador estudo sobre normas internacionais de contabilidade, para chegar a ter consequência, necessita de um fórum que congregue os setores competentes e de uma organização que lidere o processo de consulta aos setores interessados no aperfeiçoamento dos procedimentos brasileiros. Tal processo poderia ser conduzido, inclusive, em consulta com organizações dos países que formam o MERCOSUL.

O Estudo de *Enforcement* que redundou na criação da Superintendência de Processos Sancionadores (SPS) em conjunto com a Deliberação CVM 538/08 abre oportunidades para o desenvolvimento de novos processos de trabalho. O desenvolvimento de um “Manual de Investigação” já se encontra planejado pela SPS a espera de uma oportunidade para ser desenvolvido. De acordo com o titular da SPS, esse estudo deveria ser desenvolvido em conjunto pelos diversos setores de fiscalização da CVM.

A iniciativa de educação financeira da sociedade brasileira possui um caráter estratégico e longo prazo de maturação, estando além do período de vigência do Acordo com o BID. Além do público leigo, outros setores da CVM poderiam se valer da experiência conseguida com esta iniciativa, como por exemplo, o desenvolvimento de cursos que melhorassem o nível de capacitação dos 4000 agentes autônomos que são certificados atualmente de forma sumária pela ANCOR.

O sistema de GED/*Workflow* é o primeiro passo de uma iniciativa que poderá diminuir o emprego de talentos em atividades mecânicas e repetitivas, liberando-os para atividades de análise e de criação. Diversas áreas entrevistadas se ressentem da falta de automatismo em operações rotineiras. O processo de registro de profissionais da Gerência de Autorizações e Registros é um exemplo de demanda interna já existente.

O sistema de monitoração de mercados, após sua implantação, demandará contínuo aperfeiçoamento com a inclusão de novas funcionalidades que permitam identificar movimentos suspeitos e cruzar dados de diferentes origens. Para desenvolver tais componentes poderá ser mobilizada a competência dos centros de pesquisas nacionais em um esforço de fomento que pode receber apoio de instituições nacionais e internacionais.

Finalmente, na área de certificação profissional foram identificadas oportunidades de desenvolver iniciativas para, de forma preventiva e proativa, garantir a qualidade dos processos de certificação conduzidos por associações de classe conveniadas com a CVM.

04. Eficiência

A. Recomendações

i) Recomendações Gerais

Além da capacitação técnica específica dos servidores da CVM, não deve ser colocado em segundo plano o desenvolvimento da competência gerencial dos corpos dirigentes. Recomenda-se que, concomitantemente com a designação para funções de gerenciamento de projetos, seja provido treinamento em nível adequado para desenvolvimento dessas funções.

Um estudo promovido pelo *Project Management Institute* [20] demonstrou que a maturidade de uma organização é tão importante quanto à competência dos profissionais que gerenciam seus projetos. Tal maturidade se consubstancia em procedimentos, sistemas e ferramentas adequados aos desafios e aos propósitos da organização. Considerando que a CVM deseja continuamente aprimorar sua competência em gerenciamento de projetos, recomenda-se que se invistam esforços no desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento de projetos adequada aos propósitos da CVM.

Para orientar esse esforço, este consultor identificou 10 questões basilares para as quais recomenda medidas corretivas. As questões encontram-se identificadas nos anexos A e B.

ii) Recomendações sobre componentes específicos

a) Componente I

Componente encerrado

b) Componente II

Considerando que os dois cursos de “ensino a distância” hoje existentes no “portal do investidor” não atingiram os impactos desejados, sugere-se desenhar uma estratégia gradualista de contratação do esforço de desenvolvimento. Isso permitiria que alguns poucos cursos “piloto” fossem lançados e que o aprendizado conseguido pudesse servir para o aprimoramento do desenho dos demais. Cada um dos 21 cursos a serem desenvolvidos na modalidade “ensino a distância” deveriam ter metas de desempenho

(eficácia) e impacto (efetividade) estabelecidas “a priori” de modo a permitir sua avaliação e eventuais ajustes.

c) Componente III

As atividades de treinamento e implantação dos dois elementos deste Componente ainda carecem de maior detalhamento e poderão dar origem a atrasos. Considerando que a integração dos trabalhos da Nextech com os setores internos da CVM é de responsabilidade da GPE, recomenda-se que os setores envolvidos (SSI, SRE e GAD) sejam desde já reunidos, que sejam definidos os requisitos desses elementos, antecipadas eventuais dificuldades e firmado compromisso entre as partes com pleno conhecimento das inter-relações existentes.

Considerando que a CVM decidiu por adquirir imediatamente e integralizar o pagamento de todo o pacote de licenças da solução proposta pela Nextech, e que o contrato dá suporte à solução por um período de 36 meses, sugere-se explicitar que a contagem desse tempo se inicia a partir da entrega do último módulo contratado, prevendo contrapartida adequada em caso de não cumprimento desse compromisso.

Recomenda-se desenvolver estudo independente que ofereça linhas de ação alternativas para migração desta solução caso o apoio da Nextech, por qualquer motivo, deixe de existir, ou se torne gravoso para a CVM após o encerramento do presente contrato.

Recomenda-se que sejam detalhadas imediatamente pela Nextech as entregas relativas ao treinamento previsto em contrato, especificando: objetivos dos treinamentos; ementa; carga horária; público-alvo a ser treinado; e pré-requisitos para inscrição nos cursos. Observo que a aceitação e sucesso dos sistemas de GED/Workflow dependem sobremaneira da efetividade do treinamento.

Recomenda-se envolver na equipe de projeto representantes das áreas usuárias dos sistemas em desenvolvimento (SRE e SAD) de modo a que elas colaborem no processo de definição dos testes de aceitação das entregas e das demandas de treinamento.

Recomenda-se solicitar à Nextech a Estrutura Analítica do Projeto contratado (apenas no nível de entregas a serem faturadas) de modo a que as EAP da CVM e da Nextech tenham correspondência direta, diminuindo eventuais problemas de comunicação. A partir desse momento, recomenda-se que qualquer alteração no projeto seja realizada por meio de processo específico e formalizado. A CVM poderia adotar o modelo da Nextech, ou utilizar o modelo desenvolvido na SPL.

d) Componente IV

Considerando o insucesso ocorrido na primeira tentativa de contratação de serviços para o desenvolvimento desse componente, a falta de competência de empresas nacionais nesse campo, e as oportunidades de inovação que tal iniciativa representa, sugere-se avaliar a conveniência de identificar instituição de pesquisa de ponta que deseje se conveniar com a CVM, acompanhando o desenvolvimento e desenvolvendo expertise para poder participar de futuros aperfeiçoamentos de interesse da CVM e do sistema financeiro brasileiro.

e) Componente V

Componente encerrado

B. Gestão de recursos do projeto

Os recursos alocados ao projeto são geridos pelas respectivas áreas funcionais. Esse procedimento é natural em uma organização funcional e impõe ao gerente do projeto um papel de negociador com os responsáveis técnicos pelos diversos componentes. O aspecto negativo desse tipo de organização decorre da perda de sinergia entre os diversos componentes, caso não seja remediado com processos de comunicação eficientes. Este consultor pôde identificar diversas ocasiões onde se verificou essa compartimentação. Abaixo se relatam alguns exemplos.

O responsável pelo desenvolvimento do sistema de monitoração de mercados estima em 12 meses o prazo para conclusão do desenvolvimento do componente IV, mas não tinha informações sobre eventuais impactos sobre sua estimativa, oriundos de problemas decorrentes da negociação do contrato ou do trâmite CVM-BID-PNUD.

O setor de documentação incluiu novo fluxo a ser desenvolvido dentro do escopo do componente III (tramitação interna de documentos) dada a relevância que tal processo tem dentro daquele setor. Tal decisão justificaria uma avaliação de custo-benefício para a CVM como um todo.

Os 21 cursos de e-learning foram desenhados dentro da lógica da Estratégia Nacional de Educação Financeira que, no entanto, não é citada em nenhum dos documentos referenciados neste relatório, ou consultados ao longo desta avaliação, sugerindo que o detalhamento deste componente não foi resultado de um processo seletivo estruturado.

C. Relatório sobre

i) Finanças do Projeto

A gestão financeira do Programa é auditada periodicamente pela CGU, de acordo com Decreto nº 5.151, DE 22 de Julho de 2004. Na última auditoria realizada, finalizada em 10 de setembro de 2008, as contas do projeto foram verificadas e nenhuma incorreção foi verificada.

Do ponto de vista gerencial, contudo, observa-se que a falta de planejamento integrado (escopo/prazos/custos) não permite estimar se haverá recursos para atender a todas as necessidades para concluir e implantar os componentes remanescentes.

A recomendação de desenvolver e aprovar estruturas analíticas para os diversos projetos (Fig.3) e desenvolver relações de dependência entre os seus diversos elementos básicos permitiria uma visão adequada das inter-relações entre as ações dos diversos setores. Somando-se a isso a alocação de custos e prazos a esses elementos básicos poder-se-ia obter estimativas razoavelmente confiáveis de metas temporais e dos custos globais dos projetos.

ii) Cronograma e entrega dos recursos

A falta de planejamento integrado (escopo/prazos/custos) não permite estimar os prazos necessários para desenvolver as diversas atividades relacionadas ao desenvolvimento dos componentes remanescentes. Na avaliação qualitativa deste consultor, há pouca probabilidade de os componentes II e IV serem concluídos integralmente dentro do período de vigência do Acordo de Cooperação com o BID, visto não existir planejamento formal e os processos licitatórios ainda estarem em curso.

No caso do componente III (Digitalização, GED e Workflow), a empresa contratada (Nextech) demonstra possuir pessoal qualificado e processos formalizados de gerenciamento de projetos. A Fig. 7, a seguir, exhibe o cronograma geral para desenvolvimento desse componente.

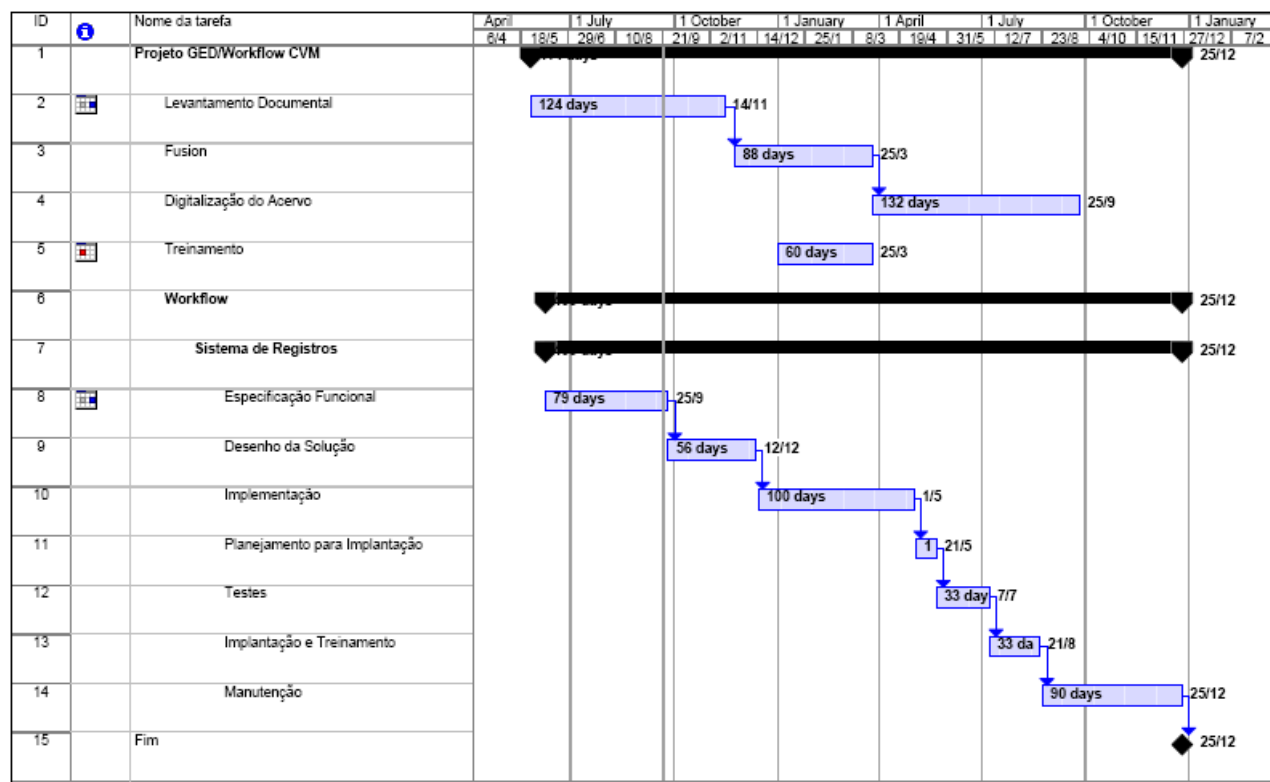


Fig. 7 – Cronograma Geral de Desenvolvimento do Componente III (Fonte: Nextech)

Avaliando o cronograma desenvolvido pela Nextech, pode-se observar que as atividades iniciais do projeto encontram-se planejadas com detalhamento adequado (não exibido da Fig. 7 por se tratar de um cronograma geral). As atividades posteriores, relativas ao treinamento e à implantação dos sistemas, ainda carecem de maior detalhamento e poderão dar origem a atrasos. Considerando que a integração dos trabalhos da Nextech com os setores internos da CVM é de responsabilidade da GPE, recomenda-se que os setores envolvidos sejam desde já reunidos e sejam definidos os requisitos desses elementos, antecipadas eventuais dificuldades e firmado compromisso entre as partes com pleno conhecimento das inter-relações existentes.

iii) Alcance dos resultados do Projeto

Com a recente aprovação da Lei nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007 que modifica a Lei das Sociedades por Ações, inicia-se um novo período que demandará adaptações

das companhias, profissionais e dos órgãos reguladores. Nesse ambiente, os estudos de convergência de padrões de contabilidade e de “*enforcement*” são marcos importantes alcançados pelo projeto.

O conjunto de cursos a distância, ainda em desenvolvimento, inserido no Portal do Investidor (www.portaldoinvestidor.gov.br, lançado em maio de 2007) visa, em parceria com o MEC, atender aos reclamos da Estratégia Nacional de Educação Financeira fornecendo informações que permitam aos estudantes do sistema nacional de ensino e ao público leigo condições de gerir suas finanças pessoais, contribuindo para o exercício de sua cidadania. Este aprendizado poderá, em fases subseqüentes, ser estendido à elevação do nível educacional dos profissionais que atuam no mercado de valores mobiliários.

Os novos sistemas corporativos: Digitalização do Acervo Documental, GED/Workflow e de Monitoração de Mercado, ainda em desenvolvimento, deverão se converter em importantes elementos para a modernização da CVM, reduzindo a carga de trabalho repetitivo, liberando recursos humanos outras para atividades, acelerando a tramitação de documentos e aumentando a confiabilidade e a transparência dos serviços executados.

iv) Problemas e riscos para o Projeto

A GPE não mantém registro sistemático de questões, alterações ocorridas nos Projetos. Tão pouco foi observado evidências de um processo sistematizado de gerenciamento de riscos. Tais processos contribuiriam para minimizar as incertezas inerentes a iniciativas inovadores, como as empreendidas neste Programa.

Diversos problemas relatados no decorrer da execução do Programa são questões clássicas e recorrentes na literatura de projetos. O pessoal alocado ao Programa, contudo, recebeu este aprendizado lentamente por meio de um processo de tentativa e erro.

A criação de uma sistemática de documentação das questões imprevistas que causaram impacto na execução do Programa é algo que deveria ser implementada imediatamente, de modo a que o registro dessas questões pudesse guiar as ações de melhoria de processo.

Observou-se que os Responsáveis Técnicos designados possuem responsabilidade de especificar os requisitos dos diversos elementos e componentes, sendo os mesmo que aprovam seu recebimento e atestam sua adequação. Recomenda-se que seja estabelecida alguma forma de segregação de funções, ou processo adicional de controle, que permita à CVM evitar eventuais conflitos de interesse.

O processo de aquisição e execução financeira dos recursos do Programa é um problema recorrente, grave e complexo, para o qual recomenda-se que seja feito estudo específico que pondere vantagens e desvantagens de manter o apoio do PNUD e indique linhas de ação a serem seguidas pela CVM em outros projetos.

O Problema das Aquisições

Da consulta à documentação e nas reuniões com a equipe de projeto pôde-se observar a lentidão dos processos de aquisição. Em consulta à oficial do Programa no PNUD, foram informadas as restrições legais impostas à execução dos recursos do convênio [18]. Entre 2004 e esta data o escritório de representação do PNUD, que apóia o desenvolvimento do Programa, conduziu 4 (quatro) processos de aquisição, a saber:

9 meses	Equipamento de Informática – Componente III (US\$ 128 mil)
14+ meses	Desenvolvimento e Implantação de Sistema de Supervisão de Mercado de Capitais, Componente IV – BID (US\$ 800 mil)
11+ meses	Consultoria, referente à Sistema de Gerenciamento de Aprendizagem (E-learning), Componente II – BID (US\$ 400 mil)
20 meses	Desenvolvimento e Implantação de Sistema de GED e Workflow, Componente III – BID (US\$ 987 mil)

O sistema em uso no PNUD (Atlas que substituiu o SAP) acompanha detalhadamente o andamento de todos os processos. A GPE, no entanto, não tem acesso a ele e, além disso, diversos problemas de migração dos sistemas continuam ocorrendo.

Em que pese às normas legais de contratação pública, a análise dos processos indica que a uniformização de procedimentos entre o PNUD, BID e CVM, o aperfeiçoamento dos processos gerenciais da CVM, e a melhoria da qualidade de comunicação entre PNUD, BID e CVM poderiam diminuir razoavelmente os prazos de tramitação dos processos de aquisição.

Observa-se a falta de experiência do PNUD e da CVM para conduzir processos de alto conteúdo tecnológico (desenvolvimento de soluções de e-learning, sistemas automatizados de monitoração de dados e sistemas de GED e workflow).

Considerando os níveis iniciais de competência em gerenciamento de projetos da CVM, pode-se esperar que problemas decorrentes da definição de requisitos dos processos licitatórios em andamento e o pequeno envolvimento das diversas partes interessadas poderão acarretar novos problemas durante a execução desses contratos.

Serão feitas no item 06-C (Medidas para melhorar a execução) algumas considerações em relação ao problema das aquisições.

D. Problemas, contingências e encaminhamentos

i) Capacidade da CVM para identificar problemas

Este relatório se limita a analisar a Gerência de Projetos da CVM. Em relação à GPE, pode-se atribuir as deficiências encontradas, no que se refere ao gerenciamento de projetos, à falta de treinamento e de procedimentos específicos que sistematizem as atividades de gerenciamento de projetos. Os processos de aquisição estão sob a égide de inúmeros procedimentos, eventualmente conflitantes, para os quais também não houve treinamento específico (regulamentação do PNUD, BID, entre outras). Este consultor observou que a equipe de projetos executa ações de forma empírica e, conseqüentemente, necessita empregar uma grande quantidade de tempo e esforço para alcançar os objetivos desejados. Durante os quase vinte dias em que partilhou o mesmo espaço, pôde verificar a dedicação da equipe e seu esforço em solucionar os problemas que surgem, mas pequena capacidade de antecipar e preveni-los.

ii) Capacidade da CVM para analisar e propor soluções

Neste quesito a equipe de projetos deu demonstrações de competência na análise dos problemas, dando soluções adequadas para eles.

05. Efetividade

A. Introdução

A Parte I do Instrumento de Avaliação, apresentada no Anexo A, continha quesitos que permitiriam avaliar de forma objetiva a efetividade do programa, entendida como sua capacidade de solucionar os problemas para o qual o programa foi desenhado. Esperava-se confrontar os resultados alcançados com o que havia sido previsto na criação do programa.

No entanto, os diversos componentes foram agregados ao programa com descrição ampla e inespecífica, sem referências à funcionalidades, requisitos ou especificações, não sendo possível analisar seus impactos de forma sistemática. No Anexo E desse relatório procura-se definir de forma específica os diversos componentes a serem desenvolvidos.

B. Resultados alcançados pelo Programa

Em termos dos resultados alcançados pelo programa pode-se ressaltar:

Componente I: Produziu o “Estudo sobre as práticas contábeis brasileiras e as normas internacionais de contabilidade”, desenvolvido pela Ernest Young. Ele representa um marco importante no processo de adoção dos princípios internacionais de contabilidade, sendo um subsídio importante para a atuação do Comitê de Pronunciamentos Contábeis, recentemente implantado.

Componente II: Pretende desenvolver, principalmente, um conjunto de 21 cursos no formato de “ensino a distância”. Estes cursos se inserem na Estratégia Nacional de Educação Financeira. Representa uma iniciativa estratégica de longo prazo e grande potencial de impacto. Esta iniciativa está articulada com os trabalhos do Comitê de Regulação e Fiscalização dos Mercados Financeiros, de Capitais, de Seguros, de Previdência e Capitalização (COREMEC).

Em relação aos resultados do “Estudo de *enforcement*” se espera que já em 2009 o prazo para instrução de inquéritos pela SPS seja reduzido pela metade (de 2,2 anos para 1 ano).

Componente III: Pretende instituir modernos processos de digitalização do acervo documental da CVM e incorporar novos conceitos na área de gestão de documentos da CVM (tramitação eletrônica, temporalidade e tipificação de documentos). Neste componente também está incluído o desenvolvimento de um fluxo eletrônico de documentos para atender especificamente ao processo de registro de valores mobiliários. Este processo é crítico para a CVM e sua implantação permitirá aumentar a eficiência e a transparência do processo.

Componente IV: Pretende desenvolver um sistema automatizado de monitoração do mercado de capitais brasileiro. Este componente se reveste de fundamental importância para o cumprimento da missão institucional da CVM.

Componente V: Implantou o conceito de auto-regulação pelo mercado no Brasil e substitui o conceito original de regulamentação da profissão. Atualmente a APIMEC e a ANCOR já certificam profissionais.

C. Conclusões e recomendações sobre a efetividade do Programa

Para permitir uma adequada avaliação de efetividade de um projeto alguns cuidados devem ser tomados. Inicialmente devem-se prever os impactos esperados durante o desenho do projeto. A análise dos impactos previstos, em contraposição com os custos estimados, além de servir para avaliar a efetividade do projeto, é exercício fundamental para que se possa autorizar a iniciação do projeto.

Sabendo-se que esses impactos geralmente só podem ser percebidos depois de decorrido algum tempo do encerramento, o período para a avaliação dos impactos do projeto deve ser previsto na concepção do projeto.

Com essas referências em mente, e considerando a ausência de um estudo de viabilidade anterior ao contrato firmado, sugere-se a produção de estudos da relação custo-benefício dos três sistemas em desenvolvimento. No caso dos sistemas correspondentes aos Componentes II e IV, estes estudos poderiam ser incluídos na negociação dos contratos. No caso do Componente III, ele deveria ser elaborado pela Nextech.

Referente, ainda, ao Componente III, este consultor acredita que esse estudo seja de interesse das duas partes envolvidas. Considerando que a Nextech está começando o levantamento documental e dos processos que serão automatizados, é este o momento ideal para identificar o estado atual e compará-lo com as melhorias que serão intro-

duzidas com o sistema futuro. A CVM poderia permitir a divulgação comercial dessas informações pela Nextech, ressalvados eventuais dados sigilosos de interesse da CVM. Essa divulgação seria um capital valioso para a NEXTECH e poderia, inclusive, colaborar com o fortalecimento da imagem da CVM. Se a recomendação for julgada pertinente, sugere-se formalizá-la como entrega do projeto e vinculá-la a algum evento de pagamento.

Recomenda-se que em futuros projetos de investimento, cujos valores superem limite a ser determinado pela CVM, seja obrigatória a elaboração de um estudo prévio de viabilidade técnica-econômica, que considere, além dos custos de desenvolvimento, todos os custos necessários para a implantação e operação dos produtos do projeto.

06. Conclusões Gerais

A. Introdução

O convênio, assinado em março de 2003, apresentou cerca de 10% de execução nos primeiros dois anos, permanecendo virtualmente inativo entre 2005 e 2007. Apenas a partir deste ano começou a apresentar evolução apreciável. Tal constatação explica o baixo nível de execução financeira dos recursos do BID (2%) até o final do primeiro semestre deste ano. Mantidas as condições atuais, este consultor estima que os três componentes em andamento não devam estar concluídos dentro do prazo de vigência do convênio.

O marco lógico estabelecido em contrato foi progressivamente alterado. Tendo em vista a inexistência de processo formal de gerenciamento de alterações foi trabalhoso identificar e justificar o afastamento da configuração originalmente acordada. O processo foi documentado de forma esparsa nos relatórios semestrais e em correspondências trocadas entre os diversos atores do Programa. Procurou-se desenvolver uma configuração atualizada que é apresentada na Fig. 3 (EAP do Programa) que, porém, ainda necessita de alguns ajustes. Espera-se que a partir deste ponto a EAP seja mantida atualizada e as alterações subsequentes sejam adequadamente documentadas.

Na avaliação processual realizada, pode se observar que a CVM ainda encontra-se no estágio inicial de maturidade em gerenciamento de projetos e que algumas melhorias devem ser introduzidas nos processos de trabalho da organização. As lacunas observadas foram analisadas, comentadas e recomendações foram feitas.

Na opinião deste consultor as dificuldades apresentadas pela CVM no gerenciamento do Convênio 7887-BR celebrado com o BID decorrem, principalmente, da falta de treinamento específico da equipe de projeto e da ausência de processos de trabalho bem desenhados. O desenvolvimento deste projeto exige um forte relacionamento interinstitucional (CVM, BID e PNUD) e entre as diversas superintendências da CVM, impondo desafios particularmente complexos à equipe de projeto. Tais desafios demandam pessoal treinado e procedimentos robustos para permitir alcançar a desejada eficácia e eficiência. Sem essas condições, é pouco provável que resultados melhores possam ser atingidos.

B. Relevância do Programa

Seis anos após a celebração do Acordo original com o BID, o Programa mantém sua relevância inalterada. Do ponto de vista organizacional, este Acordo tem permitido à CVM dar passos importantes para aprimorar seus processos internos de gestão, como por exemplo, implantar sistemas de gestão eletrônica de documentos e fluxos automatizados de trabalho. Do ponto de vista dos resultados externos, graças a este Programa, foi possível à CVM congrega competências internacionalmente para elaborar estudos de convergência de normas contábeis, e permitir o desenvolvimento de sistemas de monitoração de mercado e educação financeira da sociedade brasileira.

C. Medidas para melhorar a execução

O assunto correspondente a este item já foi abordado em outros pontos deste relatório. Nesta avaliação foram entrevistadas duas dezenas de servidores e pesquisado o estado de 61 atributos considerados relevantes para a condução do Acordo de Cooperação com o BID. Este relatório indica 10 atributos específicos que devem ser preferencialmente considerados como candidatos a aprimoramento, faz 5 sugestões e 11 recomendações.

D. Lições aprendidas

Todos os relatórios semestrais apresentados nos últimos três anos apresentam lições aprendidas que acabaram por não ser incorporadas como ativos dos processos organizacionais da CVM.

O processo de geração do conhecimento deve passar pela explicitação dos conhecimentos tácitos conseguidos à custa da experimentação, do erro e da reflexão. Tal etapa não se verificou na CVM até os dias atuais.

Este consultor acredita que a sistematização do processo de identificação, tratamento e disseminação das lições aprendidas talvez seja a mais importante lição aprendida neste momento.

E. Resumo das recomendações

As constatações deste relatório são conhecidas e foram explicitadas pelos profissionais entrevistados. Na CVM ocorre o que é comum na maior parte das organizações, i.e., o conhecimento necessário à tomada de decisões está presente internamente. A falta de habilidade em ver o todo e cada uma das partes, impede que se alcance todo o potencial das Organizações.

As 26 medidas para melhoria da execução do projeto podem ser resumidas em 4 grandes linhas de ação.

- 1) Pensamento Estratégico - Estabelecer ambiente e procedimentos que permitam explicitar as inteligências da organização, canalizando-as para a formulação de uma visão compartilhada de longo prazo, de modo a permitir eleger iniciativas estratégicas para as quais todos os setores contribuirão com ações coordenadas. Tais iniciativas devem ser de alguma forma quantificada, de modo a permitir o seu gerenciamento.

Objetivamente:

- a) Ativar o Comitê Dirigente (CD) com o propósito de apoiar a(s) equipe(s) de projetos, acompanhar sua execução, dar encaminhamento às questões abertas, referendar o “desenho” do(s) Programa(s) e aprovar alterações que tragam impacto ao escopo, prazo e custos do(s) projeto(s). O CD deveria ser permanente, ao exemplo do BACEN, e desempenhar suas atividades considerando o conjunto dos projetos da CVM.
 - b) Desenvolver processo sistemático para coleta de idéias e demandas de projetos dos diversos setores da CVM.
 - c) Desenvolver um processo de seleção e priorização dessas demandas.
- 2) Coordenação Tática – Reconhecer a necessidade de ampliar a coordenação transversal entre os diversos setores da organização e da vinculação das diversas ações em curso com seus objetivos estratégicos, por meio da institucionalização da atividade de gerenciamento de projetos, do desenvolvimento de procedimentos, seleção e treinamento de pessoal.

- 3) Comunicação Interna – Criar mecanismos de comunicação que permitam contrabalancear a visão compartimentada que prevalece na organização. Seja por meio da efetivação do funcionamento do Comitê Dirigente para os projetos da CVM, seja pela criação de áreas virtuais de cooperação por onde flua toda a comunicação dos projetos. Esta sugestão está circunscrita às necessidades do gerenciamento de projetos, no entanto, poderia ser igualmente aproveitada quando a CVM decidir criar mecanismos de gestão do conhecimento.
- 4) Eficiência Operacional - Mapear os processos de trabalho da CVM de modo a permitir a identificação e eliminação de gargalos, o dimensionamento correto da força de trabalho, a identificação das competências necessárias, a padronização e o aprimoramento de sua eficiência na operação de seus procedimentos internos.
 - a) Padronizar e formalizar procedimentos mínimos para GP
 - Procedimento para definição dos produtos a serem desenvolvidos, seus requisitos, especificações e testes de aceitação
 - Formalização da Estrutura Analítica do Projeto
 - Identificação das interdependências entre elementos do projeto
 - Procedimento sumário para identificação de riscos do projeto
 - b) Padronizar a documentação do projeto (numeração e controle de versões)
 - c) Acompanhar o projeto por meio de relatórios periódicos com registro formal das questões ocorridas a serem solucionadas.
 - d) Documentar as Lições Aprendidas que devem ser seguidas de ações que evitem recorrências. Essas ações devem ser documentadas
 - e) Documentar as alterações que causem impacto no escopo, prazo, ou custo no projeto. Avaliá-las e, se aprovadas, implementá-las e informar às partes interessadas.

ANEXO A

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
Parte I - AVALIAÇÃO DE RESULTADOS				
A	<u>Estudo de Viabilidade Técnica-Econômica</u>	5	1	<u>Não foi identificado qualquer processo sistemático para estudo de viabilidade deste Programa, global ou por componente. (5.2.1)</u>
B	Identificação das entregas (componentes) contratadas	5	2	As entregas foram detalhadas por cinco componentes, mais um referente ao gerenciamento do Programa. Os componentes foram decompostos em um total de 29 entregáveis. No entanto não foram especificados atributos quantitativos ou qualitativos que pudessem ser confrontados com as entregas declaradas. (5.2.1 e 5.3.1)
C	Avanço Físico-Financeiro Planejado	5	1	O convênio BID-CVM não especificou prazos intermediários para que as entregas ocorressem. Assim, não houve vinculação entre execução do orçamento e atingimento de metas físicas. (5.2.2)
D	Satisfação dos Interessados em cada componente	5	3	De uma forma geral todos os entrevistados se demonstraram satisfeitos com os resultados alcançados até o momento. Não existe, contudo, processo formal de registro de satisfação ou aprovação/homologação das entregas do projeto. (5.3.4)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
E	Requisitos funcionais e de desempenho das entregas	5	2	Os processos de levantamento de requisitos neste Programa foram muito diversos. Alguns componentes tiveram seus requisitos desenvolvidos por consultores externos, outros foram obtidos em consulta ao mercado, e outros foram desenvolvidos por equipes internas. Tal fato se deve à falta de um procedimento formal que oriente e apóie esta etapa fundamental para o sucesso do projeto. Tal procedimento permitiria consolidar lições aprendidas e evitar omissões. A pouca ênfase dada aos requisitos de treinamento e operação rotineira dos produtos são exemplos de omissões observadas. (5.4.1)
F	Caracterização da linha-de-base do Projeto	1	1	Não há condições de aplicação de conceitos de gerenciamento de valor agregado na situação atual de maturidade da CVM. (5.4.4)
G	Avanço Físico Realizado	5	2	Não foi observada a existência de processos de gerenciamento do tempo no projeto. (5.5.4)
H	Orçamento Executado	5	2	Não foi observada a existência de processos de estimativa de custos por elemento do Projeto. Os elementos são especificados de forma ad-hoc e licitados. Os recursos do Programa vão sendo consumidos e remanejados. Nesse processo os recursos para imprevistos foram recentemente alocados de modo a fazer frente a custos elevados dos dois componentes que estão em processo de licitação ("e-learning" e monitoração de mercados) (5.6.3)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
I	Registros de Riscos e Demandas	5	2	Os eventos imprevistos foram registrados ao longo dos relatórios de progresso, não havendo processo estruturado de classificação dos mesmos. (5.9.2)
J	Aplicação das Reservas (Imprevistos)	3	2	Existiam provisões para imprevistos no Programa. Porém não foi identificado processo estruturado de aplicação das mesmas. As reservas foram remanejadas para custear o desenvolvimento de novos componentes adicionados ao escopo do Programa. (5.10.4)

ANEXO B

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
Parte II – AVALIAÇÃO PROCESSUAL				
1	Ambiente da Organização Executora do Projeto			
1.1	<u>A CVM possui procedimentos de qualidade e metodologia de gerenciamento de projetos formalmente aprovadas?</u>	5	1	<u>Não existe padronização das atividades de gerenciamento de projetos na CVM. (5.2.2. e 5.2.3)</u>
1.2	Foi criado algum comitê de governança, com representantes das principais áreas envolvidas, para apoiar o desenvolvimento do Programa?	2	2	Foi criado um órgão colegiado específico (Comitê Dirigente, Portaria 002/2007) para apoiar o desenvolvimento do Programa. No entanto, desde instituído, não ele não se reuniu. Foi informado que Comitê equivalente tinha sido criado para apoiar o Projeto financiado pelo BIRD, com tendo tido bons resultados. (5.2.4)
1.3	A CVM provê apoio para que as aquisições necessárias ao Programa se realizem de forma profissional e tempestiva?	5	3	Existe processo formalizado. Os prazos para processamento das solicitações, contudo, parecem bastante dilatados, o processo é burocrático, não sendo possível elaborar estimativas confiáveis para concretização de contratações externas. O trâmite CVM-BID-PNUD colabora com o aumento da complexidade do processo. (5.2.4)
1.4	A equipe do projeto foi formalmente constituída com dedicação compatível à complexidade do Programa?	5	3	A partir de 2007, com a criação da Superintendência de Planejamento (SPL), houve a possibilidade de manter uma equipe dedicada ao Programa com maior acesso à alta administração da CVM. Equipe que se manteve estável entre 2007 e julho de 2008. (5.2.4)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
1.5	Existe algum programa de capacitação em gestão na organização do qual a equipe do projeto tenha participado?	3	1	Não há evidência da existência de ter havido qualquer treinamento específico na CVM para capacitar seu pessoal em gerenciamento de projetos. (5.2.4)
1.6	O gerente do projeto tem autoridade para autorizar as despesas e se manter informado sistematicamente sobre a aplicação dos recursos do Programa?	2	3	Por ser a CVM uma organização funcional, o GP possui autoridade limitada o que dificulta sobremaneira sua capacidade de mobilização de recursos. Para operar em tal sistema, o GP deve ser particularmente treinado em técnicas de comunicação, negociação e processos de influência. Durante o período da avaliação, contudo, pode se observar o fácil acesso do GP a seu Superintendente e deste ao Superintendente Geral. O processo de aquisição é extremamente formalizado o que permite ao GP se manter informado sobre a aplicação dos recursos do projeto. (5.2.4)
1.7	A CVM tem condições de prover ao time do projeto dados históricos e informações relevantes de forma tempestiva?	3	2	Não foram relatados ou identificados problemas decorrentes da falta de acesso a informações. Porém, inexistente processo formalizado de documentação e codificação dos documentos. (5.2.5)
1.8	O gerente do projeto possui acesso adequado ao patrocinador e principais intervenientes do projeto?	5	5	A CVM pode ser classificada como uma organização funcional tradicional com expedição de projetos. O GP é subordinado ao Superintendente de Planejamento que possui acesso direto ao Superintendente Geral da organização. (5.3.2)
1.9	Há evidências da existência de um Sistema de Qualidade, i.e., Manual de Qualidade e Procedimentos explícitos para levantamento de requisitos (confiabilidade, desempenho, integridade e segurança dos dados, funcionais e técnicos), para treinamento e manutenção de sistemas e equipamentos (SLA)?	3	1	Não há procedimentos de qualidade em uso para gerenciamento de projetos.

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
1.10	<u>A CVM possui algum sistema de consolidação de lições aprendidas e de disseminação das mesmas?</u>	5	1	<u>Não há evidências de processo de consolidação e disseminação das lições aprendidas que são registradas nos diversos relatórios produzidos. Nem que essas lições tenham sido empregadas para aperfeiçoamento de processos existentes. (5.3.4)</u>
	Percentual da Pontuação Máxima	30%	12 pontos	(Máxima = 40; Mínima 0)
2	Planejamento do Projeto			
2.1	O Programa se desenvolveu em conformidade com um Plano de Projeto formalizado e pré-aprovado?	5	1	Não foi identificado um plano de projeto formalizado. (5.3.1)
2.2	<u>Os seguintes elementos básicos estão presentes no Plano do Projeto?</u> <ul style="list-style-type: none"> Definição das entregas do Projeto Requisitos para aceite de cada entrega Cronograma Análise de Riscos Orçamento detalhado 	5	2	<u>Alguns elementos básicos de um plano de projeto foram identificados. As entregas e seus requisitos são identificados apenas no momento do processo de licitação, derivando daí o cronograma de entregas. (5.2.2)</u>
2.3	Os seguintes elementos constam do Plano do Projeto? <ul style="list-style-type: none"> Estudo de Viabilidade Técnica-Econômica Requisitos para operação pós-entrega Procedimentos para aprovação de alterações 	5 3 5	1	Não foram identificados elementos mais avançados de um plano de projeto. (5.2.2)
2.4	Há evidência de que os principais intervenientes tenham sido identificados e consultados durante, pelo menos, a fase de planejamento do Projeto?	5	2	A equipe de projeto, como resultado do processo de aprendizado ocorrido nos últimos anos, desenvolve essas consultas de forma não formalizada. (5.2.1 e 5.4.1)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
2.5	<u>Os setores responsáveis pela operação rotineira de sistemas, processos ou produtos, eventualmente desenvolvidos pelo Programa, foram formalmente envolvidos desde a fase de planejamento?</u>	5	2	<u>O processo de planejamento se desenvolve ao longo da execução, havendo contato freqüente entre a equipe de projeto e os diversos interessados. Não existem procedimentos formalizados de planejamento. (5.4.1)</u>
2.6	<u>A organização tem procedimentos para decompor o escopo do projeto em unidades de trabalho – adequadamente dimensionadas - que permitam a estruturação das unidades de trabalho a ser empreendidas?</u>	5	1	<u>Ainda não esta sendo adotado na CVM o conceito de estrutura analítica de projeto. O conceito de “marco lógico” empregado não e suficientemente detalhado e não apresenta estabilidade no tempo ou processo sistemático de atualização e controle de alterações. (5.4.3)</u>
2.7	A equipe do projeto desenvolveu o relacionamento das interdependências das unidades de trabalho do projeto de forma consistente?	5	1	Não há evidências de processo de avaliação de precedência entre as diversas atividades do projeto. (5.5.1)
2.8	Foi formalizado um plano de comunicações para apoiar o desenvolvimento do Programa, definindo a periodicidade das reuniões e padronização dos relatórios do Programa?	3	1	Não há evidências de processo de gerenciamento de comunicações. O PNUD possui um sistema específico para apoiar os processos de compras. A CVM, contudo, não tem acesso a esse sistema e necessita fazer contato por meio físico, por e-mail, ou telefone. (5.9.1)
2.9	As estimativas de custos e prazos foram realizadas a partir de negociação entre os responsáveis pelas tarefas e o time do projeto?	5	1	A CVM não possui sistemas de dados históricos nem “expertise” para realizar estimativas de custos e prazos. Usualmente, após definido os requisitos básicos de um elemento, inicia-se um processo de consulta ao mercado. Outras vezes os custos só conseguem ser avaliados ao final do processo licitatório. (5.5.2 e 5.6.1)
2.10	Os riscos inerentes ao projeto foram documentados e desenvolvidos planos contingentes específicos?	3	1	Não há evidências da existência de um processo de gerenciamento de riscos no projeto. (5.10.1 a 5.10.3)
2.11	Os elementos básicos do projeto (2.2) foram formalmente aprovados?	5	4	Por ser uma organização funcional bem estruturada, os processos de aprovação seguem canais claramente definidos. (5.3.3)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
2.12	Particularidade no desenvolvimento de “Softwares” (SW)			
	a) As tecnologias eleitas para desenvolvimento de sistemas (SW) podem ser consideradas consagradas, estáveis e facilmente suportadas pelos meios já disponíveis na CVM?	5	5	A equipe da SSI entrevistada não antecipou problemas decorrentes de eventuais inovações tecnológicas.
	b) Foram desenvolvidos “Business Cases” onde as expectativas de custos de desenvolvimento, treinamento, operação e suporte dos diversos sistemas (SW) tenham sido apresentados?	3	1	Não foram desenvolvidos estudos de viabilidade técnica e econômica dos elementos de TI associados ao programa. Os requisitos funcionais, não funcionais, sistemas legados, treinamento, manutenção e operação indicam que são identificados de forma não integrada. O que pode levar à considerável atraso e evolução de custos das soluções em desenvolvimento.
	c) Os requisitos funcionais e dimensionamento de demanda foram adequadamente identificados antes da contratação do desenvolvimento de sistemas automatizados (SW)?	5	3	Os termos de referência dos três componentes em andamento (II - e-learning, III - GED/Workflow e IV - Monitoramento de Mercado) estão detalhados. Mas considerando: 1) a ausência de planejamento formal; 2) as freqüentes alterações que o processo em curso permite; e 3) a falta de acompanhamento das interdependências entre desenvolvimento, implantação e operação, é provável que sejam geradas situações inesperadas, como: insuficiência de pessoal para operação rotineira dos sistemas, carência de expertise para apoiar pequenos desenvolvimentos e manutenções, lapso entre o término do desenvolvimento e implantação dos sistemas. Estes riscos podem visualizados neste momento.
	Percentual da Pontuação Máxima	21%	12 pontos	(Máxima = 56; Mínima 0)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
3	Execução do Projeto			
3.1	Os relatórios periódicos de andamento foram emitidos, conforme planejado? Eles anteciparam os problemas que vieram a ocorrer?	5	3	Os relatórios para o BID são semestrais e foram adequadamente emitidos. Esses relatórios, pela ausência de planejamento formalizado, são descritivos dos fatos ocorridos e dos seguintes que se deseja alcançar. (5.9.2)
3.2	A periodicidade de divulgação dos resultados era adequada à manutenção do interesse e do necessário apoio ao projeto?	3	1	Nenhuma outra forma padronizada de documentação de avanço do projeto foi identificada. Uma periodicidade de relatórios pelo menos mensal do avanço do projeto deveria ser observada e os resultados apresentados ao Comitê Dirigente (5.9.2)
<u>3.3</u>	<u>A sistemática de controle de alterações foi seguida? Os necessários replanejamentos foram realizados?</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>Não há evidência da existência de sistemática formal de controle de alterações. (5.3.3)</u>
3.4	O gerente do projeto tem mecanismos para programar ou informar a necessidade de recursos humanos para o desenvolvimento do Projeto?	3	1	O GP não é responsável pelo gerenciamento direto dos recursos humanos utilizados para o desenvolvimento dos elementos do projeto, a cargo das diferentes superintendências, que são nomeados por portaria do presidente. (5.8.2)
3.5	A equipe do projeto dispunha de infra-estrutura física e de comunicações adequada para o desenvolvimento de suas atividades?	3	5	A infra-estrutura física e de comunicações da área de projetos é adequada ao desenvolvimento das atividades do projeto. (5.9.2)
3.6	Os responsáveis pelas unidades de trabalho tinham plena consciência de seus compromissos (o que fazer e em que prazo)?	5	3	Todos os participantes entrevistados demonstraram interesse e comprometimento pelas tarefas a eles afetas. Não se percebeu, contudo, que eles tivessem consciência das complexidades advindas das múltiplas inter-relações que suas ações individuais causavam. (5.4.3)

Item	Atributo (Os atributos críticos estão sublinhados e sombreados)	Relevância	Evidência	Avaliação
3.7	O sistema de acompanhamento físico-financeiro do projeto está integrado ao sistema de gestão da organização?	3	2	Não há sistema de acompanhamento físico do projeto e o principal sistema de acompanhamento financeiro do projeto é o Sistema ATLAS do PNUD ao qual, no entanto, a CVM não possui acesso. (5.6.3)
3.8	Particularidade no desenvolvimento de “Softwares” (SW)			
	a) O projeto possui pessoal especializado em TI alocado em quantidade e com a expertise adequadas?	3	2	O apoio da área de TI é limitado em função do pequeno quadro técnico e da pouca formalização de processos de trabalho. Foi observado um grande número de iniciativas na área de TI, tanto relacionadas ao Programa apoiado pelo BID, como a outras iniciativas internas. A CVM tradicionalmente terceirizava parte dos serviços por meio de fornecedores que se especializaram nesse atendimento. No momento atual, por orientação do MF, os serviços serão concentrados no SERPRO.
	b) Foi implantada alguma sistemática de Garantia de Qualidade (GQ) para acompanhar o desenvolvimento de SW, distinta deste, especialmente na alocação de pessoal?	5	1	Não há evidências do emprego de processos de garantia de qualidade. Eventuais atividades relacionadas dependem da cultura do fornecedor.
	c) Há evidências objetivas da aderência do desenvolvedor aos padrões, procedimentos e requisitos estabelecidos?	3	1	A CVM não impõe normas de qualidade a seus fornecedores.
	d) Os resultados das auditorias de GQ no desenvolvimento de SW foram úteis para evitar falhas e promover melhorias?	3	1	O presente processo de avaliação intermediária é o único processo de garantia de qualidade previsto no projeto. Uma próxima avaliação de processo deve verificar como as recomendações feitas neste relatório foram incorporadas aos ativos organizacionais da CVM.
	e) Que recursos financeiros e de pessoal foram investidos e GQ?	5	3	Os processos de qualidade dependem do fornecedor e dos processos de verificação e aceitação pactuados em contrato, sendo seus custos nele incluídos.
	Percentual da Pontuação Máxima	25%	12 pontos	(Máxima = 48; Mínima 0)

Item	Atributo	Relevância	Evidência	Avaliação
4	Monitoramento e Controle do Projeto			
4.1	O escopo do Projeto – nesta data - é significativamente diferente daquele definido no Plano de Projeto originalmente aprovado?	5	2	O escopo do Programa tem se alterado significativamente tanto no nível de elementos dos componentes, quanto ao nível de especificações e funcionalidades, sem que exista processo formal de controle e replanejamento. (5.4.2)
4.2	<u>As reuniões de andamento do projeto foram realizadas sistematicamente com a presença das pessoas necessárias?</u>	5	1	<u>Não há evidências de reuniões formalizadas periódicas para discutir o andamento do projeto. Há reuniões periódicas com a contratada Nextech. Com o BID, PNUD, ABC e outros, marcam-se as há reuniões quando necessário, dada a distância em que se encontram todos estes Organismos (5.9.3)</u>
4.3	O comitê de governança foi reunido sistematicamente?	3	1	Não há registro de que tenha se reunido desde janeiro de 2007. (5.9.3)
4.4	Quando foi observado que o andamento do projeto começou a divergir do planejamento aprovado inicialmente?	5	1	Como não há planejamento formalizado não se pode antecipar claramente desvios de andamento. (5.4.2)
4.5	<u>Qual a estimativa atualizada para que se consiga atingir os objetivos estabelecidos pelo projeto em seu início?</u>	5	1	<u>Não há estimativa atualizada que permita avaliar a conclusão do projeto (5.3.3)</u>
4.6	Particularidade no desenvolvimento de “Softwares” (SW)			
	a) Qual é a estratégia para testes dos SW desenvolvidos no Projeto?	5	3	Os testes são incorporados ao escopo dos elementos de TI nos contratos celebrados. Não há, contudo, um setor independente das áreas que especificaram, desenvolveram ou que os usarão para executá-los.
	b) Os procedimentos de controle de qualidade (CQ) estão formalizados?	5	3	São previstos testes em cada contrato celebrado. Porém, não há orientações ou procedimentos padronizados.

Item	Atributo	Relevância	Evidência	Avaliação
	c) Há provisões de recursos para implementar eventuais retrabalhos?	5	1	As provisões existentes para imprevistos foram incorporadas ao orçamento do projeto.
	Percentual da Pontuação Máxima	15%	5 pontos	(Máxima = 32; Mínima 0)

Item	Atributo	Relevância	Evidência	Avaliação
5	Integração com a Operação e a Manutenção e Aprendizado Organizacional			
5.1	Qual a disponibilidade e a confiabilidade esperada dos sistemas desenvolvidos e qual a estratégia de manutenção dos mesmos?	5	1	Não foi identificada exigências de desempenho relativos à disponibilidade e confiabilidade dos sistemas relativos aos componentes II, III e IV. (5.4.1)
5.2	A organização quantifica o custo total de posse dos sistemas, e em extensão do conceito a processos, a serem desenvolvidos, considerando a obsolescência dos mesmos?	5	2	Não há evidencias de que exista na CVM um sistema de contabilidade de custos que permita essa apuração. A criação da gerencia de Controle de Trâmites Operacionais (GAT) contempla em seu projeto o desenvolvimento dessa atividade. (5.6.1)
<u>5.3</u>	<u>A organização possui algum mecanismo para coleta de lições aprendidas e para sua disseminação?</u>	<u>5</u>	<u>1</u>	<u>Não há evidencias da existência de nenhuma sistemática para coleta, tratamento e disseminação de lições aprendidas.</u>
5.4	Houve incorporação de lições aprendidas nos procedimentos da organização a partir de avaliações anteriores?	-	-	Quesito a ser considerado em próximas avaliações.
5.5	Particularidade no desenvolvimento de "Softwares" (SW)			

Item	Atributo	Relevância	Evidência	Avaliação
	a) Os sistemas desenvolvidos são passíveis de expansão e integração com outros sistemas decorrentes de necessidades de negócios da CVM já prospectadas?	3	5	O componente II representa uma expansão de sistema já existente, o Componente III prevê a expansão incluindo novos fluxos, e o Componente IV está em desenvolvimento já contemplando a integração de vários sistemas em uma única plataforma de monitoração de mercado.
	b) Há algum investimento adicional necessário à plena operação dos sistemas em desenvolvimento ou desenvolvidos para atenderem aos requisitos originais do Projeto?	5	5	Não há indicação de demandas adicionais para a plena operação dos sistemas em desenvolvimento. Espera-se que as melhorias nos processos introduzidas possam, inclusive, liberar recursos humanos hoje empregados em atividades que se pretendem automatizar.
	c) Foram definidas bases para o desenvolvimento de algum acordo de nível de serviços (Service Level Agreement - SLA) com os setores a serem apoiados?	5	3	Estas bases estão previstas na proposta da Nextech no desenvolvimento do Componente III.
	d) Os SLA definem: - Escopo dos serviços? - Áreas de negócio suportadas? - Os sistemas e aplicações suportados? - Bases de cálculo para cobranças e formas de pagamento? - Limites de participação de cada uma das partes? - Periodicidade e Modelos de relatórios? - Plano(s) de trabalhos e procedimentos/padrões aplicáveis?	5	3	Foi observado que o contrato com a Nextech contempla critérios para manutenção dos sistemas por um prazo de 36 meses.
	Percentual da Pontuação Máxima	50%	14 pontos	(Máxima = 28; Mínima 0)

ANEXO C**Acrônimos e Abreviaturas**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ANBID	Associação Nacional dos Bancos de Investimento
ANCOR	Associação Nacional das Corretoras de Valores
APIMEC	Associação dos Profissionais do Mercado de Capitais
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para a Reconstrução e o Desenvolvimento
CGU	Controladoria Geral da União
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EAP	Estrutura Analítica do Projeto
ICVM	Instrução da CVM
MEC	Ministério da Educação
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
TCU	Tribunal de Contas da União

ANEXO D

Registro de Reuniões e Entrevistas

Data	Local	Participantes	Assunto
16 JUN	CVM	Rogério, Luciano	Entrega do contrato assinado.
01 JUL	CVM	Rogério	Recebimento de documentação primária.
02 JUL	CVM	Rogério	Análise da documentação. (Memo01)
09 JUL	CVM	Rogério	Análise da documentação. Informação verbal sobre a mudança de supervisão do contrato.
11 JUL	CVM	Rogério	Análise da documentação. (Memo02)
14 JUL	CVM	Roberto, Leonardo	Entrevista com Sr. Roberto Dias, superintendente da SPL e novo coordenador do contrato. (Memo03)
21 JUL	CVM	Rogério	Entrega da minuta do Plano da Avaliação. (Memo04)
25 JUL	CVM	Leonardo	Análise da documentação.
30 JUL	CVM	Luciano	Análise da documentação.
01 AGO	CVM	Leonardo	Análise da documentação.
04 AGO	BID, BSB	L.Schweizer	Reunião em Brasília para identificar as expectativas do BID sobre a avaliação intermediária.
12 AGO	CVM	Leonardo	Definição do marco lógico.
13 AGO	CVM	Leonardo, Gustavo, João Nacif	Apresentação sobre o projeto GED da Nextech.
14 AGO	CVM	Leonardo, Rubens, Hermano e João Paulo	Discussão sobre o projeto GED e os processos da área de TI da CVM.
27 AGO	CVM	Leonardo, Manuel Lasaga (BM)	Identificação das áreas de interesse comum entre o projeto financiado pelo BIRD e o BID.
04 SET	CVM	Francisco Santos	Discussão sobre o processo de certificação de profissionais.

18 SET	ANCOR e ANBID	Canceladas	Usuários e parceiros externos.
18 SET	PNUD	Érica Machado	Entrevista por teleconferência (Oficial do Programa).
18 SET	CVM	Wagner de Aquino	Entrevista (Liderou o desenvolvimento do Componente I).
18 SET	CVM-SP	Eduardo Busato	Entrevista por teleconferência (lidera o desenvolvimento do Componente IV).
18 SET	CVM	Gisele Mink	Entrevista (supervisiona o processo de credenciamento de agentes autônomos pela ANCOR que está relacionado com o Componente V).
18 SET	CVM	Leonardo Sultani	Ex-superintendente administrativo-financeiro (SAD) e coordenador do programa entre 2004 e 2006.
19 SET	CVM	Rogério Santos	Integrou a equipe de projetos entre 2005 e 2008 e foi recentemente promovido a gerente de trâmites operacionais (SAT), setor que receberá o Componente III e será responsável pela implantação de novos fluxos automatizados e avaliação dos custos dos processos da CVM.
19 SET	CVM	Jose Vasco	Entrevista por teleconferência (lidera o desenvolvimento do Componente II).
19 SET	CVM	Roberto Dias	Apresentação de algumas constatações e sugestões antes da entrega da prévia do relatório de avaliação. Atual Coordenador do Programa e supervisor do contrato.
19 SET	CVM	Maria Luisa	Entrevista (Fiscal do Contrato com a Nextech, Componente III).
22 SET	CVM	Fabio Galvão	Coordenador do Estudo de “enforcement” (Componente II)
22 SET	CVM	Leonardo Villas Boas	Clarificação de algumas dúvidas antes da emissão da prévia do relatório de avaliação.
25 SET	CVM	Roberto Dias (SPL) e Roberto Tadeu (SGE)	Apresentação das conclusões do processo de avaliação intermediária.
26 SET	CVM	Leonardo Villas Boas (GP)	Consolidação do Relatório da Avaliação Intermediária (14:00 às 18:30).

			O lapso de tempo entre a consolidação do Relatório e sua apresentação ao Colegiado ocorreu por conveniência da CVM, em decorrência da dificuldade de obter espaço em sua agenda de atividades.
12 NOV	CVM	Colegiado da CVM (Presidenta, 2 Diretores, SGE, SPL e GP)	Apresentação das recomendações decorrentes da Avaliação Intermediária.

ANEXO E

Quadro de Componentes do Acordo de Cooperação ATN/MT-7887-BR (Estrutura Analítica do Projeto)

Fonte: Leonardo Villas Boas (GPE)