

---

# O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO E AS ATUAIS MUDANÇAS EM SUA ESTRUTURA E EM SUA FORMA DE ATUAÇÃO<sup>1</sup>

---

Ministro Humberto Guimarães Souto<sup>2</sup>

Excelentíssimo Senhor Ministro  
Excelentíssimo Senhor Conselheiro  
Senhoras e senhores

Inicialmente, agradeço o convite formulado pelo Presidente do Tribunal de Contas do Estado de Mato Grosso, Conselheiro Ubiratan Spinelli, para participar deste evento e falar sobre o Tribunal de Contas da União, que passa atualmente por profundas mudanças em sua estrutura e em sua forma de atuação.

Criado no final do século XIX por inspiração de Rui Barbosa, o TCU tem a atribuição de coibir irregularidades na aplicação de recursos públicos federais.

Para tanto, a Constituição de 1988, diante das peculiaridades e tradições do arcabouço institucional brasileiro, dotou o Tribunal de competências que mesclam a função fiscalizadora, típica das Controladorias que existem nos países anglo-saxões, com as funções judicante e sancionadora, características dos Tribunais de Contas adotados pela maioria dos países europeus. Foi criado, assim, um modelo singular de controle externo da administração pública, cujo funcionamento se tem buscado aprimorar.

Esse aprimoramento tornou-se essencial com a crescente complexidade das relações sociais e com a mudança na forma de atuação do Estado, cujos processos decisórios também se tornaram mais rápidos e sofisticados e ampliaram as exigências feitas aos órgãos de controle.

||

Diante desse contexto, o Tribunal, em fins de 1998, iniciou, com apoio metodológico da Universidade de Brasília, uma pesquisa sobre tendências do controle da gestão pública, com o objetivo de avaliar os procedimentos hoje adotados e buscar alternativas para seu aperfeiçoamento.

Executado ao longo dos anos de 1999 e 2000, o trabalho foi dividido em seis áreas temáticas: ambiente de controle, paradigma do controle, cultura organizacional, arquitetura organizacional, modelo de gestão e profissionais de controle.

---

<sup>1</sup> Palestra proferida em julho de 2001, durante o XXI Congresso Nacional dos Tribunais de Contas do Brasil realizado em Cuiabá - MT.

<sup>2</sup> Presidente do TCU.

### III

O estudo do ambiente tinha por objetivo identificar as demandas e expectativas dos principais atores institucionais com que o Tribunal interage: o Congresso Nacional, os órgãos de controle interno, os gestores públicos e a mídia.

A partir de levantamento realizado junto a esses atores, foram apontados como principais os aspectos em que o TCU deveria tentar melhorar sua atuação o relacionamento com o Congresso Nacional, a efetividade e a tempestividade das ações de controle, a avaliação de desempenho operacional dos órgãos e entidades públicos e a divulgação, em linguagem acessível ao cidadão comum, dos resultados obtidos e das sanções aplicadas pelo Tribunal.

### IV

Na etapa seguinte da pesquisa, relativa ao paradigma de controle, fizemos uma avaliação dos reflexos sobre a atuação do TCU das mudanças previstas no Plano Diretor de Reforma do Estado e tentamos identificar, mediante consulta à literatura especializada nacional e internacional, a profissionais de renome no Brasil e a órgãos de controle externo de diversos países, as principais tendências do controle da administração pública.

Naquele momento, nosso objetivo era definir os atributos de um novo modelo de fiscalização do poder público e aprimorar nossos procedimentos de trabalho, com base nas demandas de nossos principais clientes e, com as adaptações que as diferenças de ordenamento jurídico-institucional tornavam indispensáveis, nas melhores práticas adotadas por órgãos de atribuições similares às nossas.

O levantamento de tendências permitiu constatar, em primeiro lugar, que todas as entidades fiscalizadoras realizam monitoramento sistemático do cumprimento de suas deliberações, por meio, principalmente, da realização de auditorias. Essa atividade, realizada de forma autônoma ou em conjunto com o Parlamento, aumenta a pressão para implementação das orientações do órgão de controle e possibilita avaliar a eficácia de tais orientações, particularmente no caso de auditorias de desempenho, hipótese em que as recomendações não têm caráter cogente.

Outra tendência verificada foi a importância crescente das auditorias operacionais e das avaliações de programas, que, ao contribuírem para melhoria de desempenho dos entes públicos e para aproveitamento mais racional dos recursos, permitem resgatar o papel do controle como uma das funções da Administração e atendem ao anseio social por funcionamento mais eficiente do poder público.

Essas atividades, chamadas de auditorias de desempenho, vêm tendo papel cada vez mais importante. Nas entidades que realizam esse tipo de auditoria há mais tempo, como as dos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá, ela já é a atividade de maior destaque dentro da instituição, chegando a ocupar 85% da força de trabalho. Uma terceira constatação foi a existência de forte publicidade dos resultados das

ações de fiscalização, considerada estratégica pelas entidades fiscalizadoras de outros países para estimular o controle social e para aumentar a efetividade das deliberações.

O principal instrumento de divulgação é um relatório anual, produzido pela entidade fiscalizadora, com as principais informações institucionais e sobre os trabalhos desenvolvidos no período, com ênfase no retorno por eles proporcionado, quantificado em termos de custo-benefício.

Por último, as entidades fiscalizadoras, de maneira geral, procuram divulgar as boas práticas administrativas. O objetivo é obter um efeito multiplicador, que irradie para outros órgãos e entidades. Com isso, é enfatizado o caráter didático da ação fiscalizadora, é diminuída resistência de auditados, na medida em que as boas práticas acabam por merecer destaque semelhante ao das irregularidades, e é ampliada a colaboração do órgão de controle para aperfeiçoamento da gestão pública.

A outra fonte de subsídios para a proposta de novo paradigma de controle, como já mencionei, foi a avaliação das implicações das mudanças previstas no Plano Diretor de Reforma do Estado.

No mundo todo, o Estado tem passado por alterações em seu tamanho, em seu papel e na forma de exercê-lo que têm impacto sobre o modo de atuação das entidades fiscalizadoras.

As mudanças podem ser classificadas em duas vertentes: a da reorganização do modo de funcionamento da máquina governamental, com foco nos resultados da ação do poder público, e a da redução do tamanho do Estado, implicando maior presença da sociedade em atividades até então exercidas por órgãos do aparelho estatal.

Na primeira vertente, podemos identificar algumas características.

Uma delas seria a mudança no paradigma de *accountability*. Essa palavra, que ainda não tem tradução para o português, diz respeito à responsabilidade dos governantes pelos seus atos, à transparência das ações do poder público e à capacidade do governo de responder aos anseios do corpo social.

Na perspectiva do controle externo, esse conceito deve ser direcionado para a determinação do aspecto a ser cobrado com mais ênfase dos administradores: legalidade, economicidade, eficiência ou eficácia.

A crise fiscal do final do século XX deslocou o foco da discussão a respeito de gestão governamental para a questão do desempenho, em detrimento da ênfase no controle de processos e tarefas e da observância de regulamentos.

Observa-se, portanto, a necessidade de o controle evoluir de uma fiscalização do rito burocrático, do cumprimento do regulamento, da observância das formalidades, para um controle voltado para o cumprimento dos objetivos governamentais, da concretização das metas; um controle preocupado com a obtenção dos resultados pretendidos pela ação pública.

No antigo paradigma, o objetivo único era garantir a probidade dos agentes públicos; no novo, sem se descuidar da legalidade, adiciona-se a preocupação com a eficiência, a eficácia e a efetividade.

Enfim, o bom administrador não pode ser mais aquele que simplesmente cumpre o manual, mas sim aquele que atinge os objetivos da ação pública com eficiência, que o art. 37 da Constituição Federal consagra como um dos princípios fundamentais da Administração.

Também é uma característica da reorganização do modo de funcionamento da máquina estatal a utilização generalizada da tecnologia da informação, que abrange sua captação, seu armazenamento, seu tratamento e sua disseminação, e está intimamente relacionada ao processo de reforma de Estado. Foi o seu uso intensivo que tornou possíveis as mudanças.

Na esteira de seu já elevado nível de informatização, o Governo Federal tem implementado importantes modificações no tratamento das informações públicas, utilizando-se de redes de microcomputadores na chamada Rede do Governo.

Esse cenário de crescente inserção de dados governamentais numa rede de informações tem profundas conseqüências na forma com que o TCU exerce suas competências. As mudanças nos possibilitam automatizar procedimentos rotineiros, utilizar modelos de avaliação de risco para alocação mais racional de recursos nas fiscalizações, a partir do acesso e da análise de grandes bases de dados, e cruzar dados de bases diferentes.

Para deixar claro o potencial oferecido pela tecnologia da informação, posso dar exemplos de suas possibilidades de utilização:

- integração do Siafi com os sistemas de pessoal, de orçamento, de informações organizacionais e de serviços gerais;
- acesso ao sistema de custos de obras da Caixa Econômica Federal para subsídio à fiscalização de obras;
- seleção amostral de ações de controle a partir dos vários sistemas gerenciais referentes às compras e licitações feitas pelo governo federal, como o Sirep (Sistema de Registro de Preços e Contratos), o Sicam (Sistema de Catálogo de Materiais e Serviços), o Sistema de Cadastro de Fornecedores, o Sidec (Sistema de Divulgação Eletrônica de Compras e Contratações) e o Compras-Net.

As modificações introduzidas no processo orçamentário fazem parte do processo de reforma do Estado e produzirão alterações na sistemática de atuação do controle externo.

O governo federal tem procurado fazer um reordenamento de sua atuação sob a forma de programas, com uma agregação dos projetos, atividades e demais ações. Com isso, permite-se a integração dos instrumentos orçamentários e de planejamento, como o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e a Lei Orçamentária Anual.

Nessa nova sistemática, os programas estão relacionados a determinadas metas e custos, os quais constarão dos orçamentos subseqüentes. A visão voltada para resultados pressupõe a adoção de um modelo de gerenciamento que implica designação de técnicos para atuar como gerentes do programa e responder pelo cumprimento das metas e pelo bom andamento dos trabalhos.

Para o controle externo, essa mudança traz algumas implicações.

O controle baseado na prestação de contas não se presta à análise de programas, pois é um instrumento voltado para a legalidade e conformidade de processos de trabalho ou dos atos administrativos. A abordagem feita pela avaliação dos programas tem a vantagem de favorecer o controle sobre os resultados em suas diferentes dimensões (eficácia, eficiência, efetividade qualidade e custos), e permite avaliação da gestão em nível governamental.

As múltiplas atividades dos diversos departamentos dos órgãos públicos trazem uma grande complexidade para a avaliação de sua gestão. Some-se a isto o fato de que diferentes órgãos podem estar envolvidos em um mesmo programa, o que constitui um obstáculo para a avaliação de resultados produzidos por determinado órgão.

As mudanças por que tem passado o sistema de controle interno também são fortes fatores de impacto na atuação do Tribunal de Contas da União.

O modelo de organização do sistema de controle interno passou a levar em conta os produtos e as funções governamentais. Uma das mudanças mais significativas foi a implementação da atividade de avaliação de programas de governo, feita pela Secretaria Federal de Controle.

Foi identificada a necessidade de uma maior interação com o controle interno, evitando duplicidade de ações e desperdício de recursos humanos e materiais. Nesse aspecto, a elaboração de um planejamento integrado, por meio de reuniões periódicas, palestras e encontros técnicos entre os dois órgãos, seria extremamente vantajoso.

Um maior intercâmbio técnico com o controle interno também se mostra necessário, através de cursos de capacitação, elaboração conjunta de manuais e disseminação dos trabalhos e achados de auditoria mais expressivos.

Além da reorganização de seu modo de funcionamento, a reforma do Estado passa ainda, pela redução de seu tamanho. Esse processo pode se dar de três formas: descentralização interna, descentralização externa e descentralização entre as esferas de governo, com o fortalecimento do poder local.

A primeira se caracteriza por ocorrer dentro da estrutura governamental, de cima para baixo, com delegação de competências e responsabilidades. O contrato de gestão é um instrumento utilizado para este tipo de descentralização.

A descentralização externa se realiza para fora da estrutura governamental, para a sociedade civil organizada, como empresas privadas e entidades sem fins lucrativos. Esse movimento é realizado por intermédio de parcerias, terceirização, privatização e descentralização.

Finalmente, o terceiro enfoque objetiva a transferência de competências para os governos locais, a partir do pressuposto de que estes, por estarem mais perto da população, têm melhores condições para executar as políticas públicas. As atuais políticas de saúde e educação são exemplos dessa terceira modalidade.

Assim, o Estado passa de executor a regulador e indutor de atividades, com o objetivo de melhorar a qualidade do gasto público e aumentar a flexibilidade e agilidade administrativas.

Um problema relacionado à descentralização de atribuições para os estados e municípios é a ausência de sinergia entre os órgãos das diferentes esferas de controle. É fundamental, para o equacionamento dessa questão, o estreitamento da cooperação, com permanente troca de informações e planejamento conjunto de ações.

Ainda na questão da descentralização, é consenso o crescimento da importância do controle social. O TCU tem procurado dar transparência e publicidade aos trabalhos de acompanhamento e avaliação de políticas públicas, gerando e disseminando informações apropriadas ao efetivo controle da população sobre as ações do Estado.



A partir das constatações feitas na pesquisa, foi possível definir um conjunto de princípios basilares que deveriam nortear todas as ações de controle e identificar as características que o novo paradigma de controle externo deveria ter.

Os princípios basilares seriam:

- o da efetividade, que preconiza que o cumprimento das deliberações resultantes das ações de controle deve ser assegurado, como forma de permitir a obtenção dos benefícios que elas geram para a administração pública e para a sociedade;
- o da tempestividade, pelo qual as ações de controle e as respectivas deliberações devem ocorrer próximas ao fato avaliado, como forma de garantir a efetividade da ação;
- o da seletividade, pelo qual o controle externo, com base em critérios objetivos de materialidade, relevância social e risco, concentra seus esforços nas ações de maior importância;
- o do caráter preventivo, que afirma que a ação de controle deve buscar antecipar-se aos fatos;
- o da agregação de valor, que acarreta que a ação de controle não deve ser apenas formal, mas deve procurar a verdade dos fatos;
- o da transparência, que assegura o acesso do cidadão comum às informações sobre a administração pública;
- o da publicidade, pelo qual o resultado das ações de controle deve ser divulgado, para estimular o controle social e aumentar a efetividade das ações.

Com base nesses princípios, o Tribunal deve assumir uma postura pró-ativa, antecipando-se às demandas que lhe possam ser colocadas, afastando-se de uma postura meramente reativa e atuando de forma preventiva e orientadora.

Além disso, dada sua tempestividade intrinsecamente maior, deve ser conferida maior importância à atividade de fiscalização, em particular à auditoria operacional, sem, contudo, perder de vista a auditoria de regularidade ou olvidar o julgamento de processos de tomada e de prestação de contas, que são instrumentos indispensáveis para exercício do poder sancionador do Tribunal.

Outra característica do novo paradigma é a superação da visão pontual da atuação da administração pública, centrada na fiscalização isolada de órgãos e entidades. No novo modelo, a esse foco deve ser acrescentados dois outros: nas funções de governo e nos atos assemelhados de gestão. Assim, será possível avaliar não só o funcionamento de um hospital ou de uma escola, mas também a situação da saúde ou da educação básica como um todo, bem como as características do conjunto de obras públicas ou das aquisições de bens e serviços por toda a Administração.

O novo paradigma contempla, por fim, a especialização de servidores e de unidades técnicas nas áreas mais relevantes de atuação do Tribunal, a utilização das ferramentas da gestão pela qualidade total, em particular a análise e melhoria de processos de trabalho, o planejamento amplo e integrado de todas as ações de controle, a busca de indução de melhoria da gestão pública, o incentivo ao controle social e a proximidade com o Congresso Nacional.

## VI

A partir das demandas de clientes levantadas na etapa de ambiente, dos princípios basilares de controle e do novo paradigma definido, foi iniciada a etapa de arquitetura organizacional, onde se realizou análise e melhoria dos processos de trabalho considerados críticos para melhoria de desempenho do Tribunal e se definiu uma estrutura organizacional compatível com o fluxo desses processos críticos.

Os processos críticos analisados foram o exame e julgamento de tomadas e prestações de contas anuais e de tomadas de contas especiais, a fiscalização de atos sujeitos a registro, a fiscalização da delegação de serviços públicos, o exame de denúncias e representações e o acompanhamento da gestão. De sua análise e melhoria resultaram aprimoramentos que permitiram economia significativa na alocação de força de trabalho no exame de contas anuais, padronização e maior celeridade do exame de atos sujeitos a registro e aumento da qualidade dos produtos resultantes demais processos mencionados.

Em seguida, foi feita a compatibilização da estrutura administrativa do TCU com o fluxos dos processos de trabalho aprimorados, levando-se em conta os princípios basilares e os atributos do novo paradigma de controle.

## VII

Após sua ampla discussão com todo o corpo técnico do Tribunal e sua aprovação pelo Plenário, as propostas da etapa de arquitetura organizacional começaram a ser implementadas no final do exercício de 2000.

Nossa Secretaria-Geral de Controle Externo foi dividida em três grandes grupos de unidades. O primeiro é composto de Secretarias de Controle Externo na Sede, que são especializadas no controle da gestão dos órgãos e entidades públicos e na avaliação de funções de governo,

O segundo grupo é o das Secretarias de Fiscalização, especializadas em auditoria de temas específicos, como pessoal, obras, desestatização e avaliação de políticas e programas.

O terceiro é o das Secretarias de Controle Externo localizadas em cada Estado da Federação, cuja atuação é mais genérica e está voltada para a realização de auditorias de âmbito nacional planejadas e coordenadas pelas Secretarias da Sede e para o controle da gestão dos órgãos e entidades federais presentes no respectivo Estado e da aplicação dos recursos repassados pela União aos Municípios.

Para coordenar o trabalho das Secretarias, foram criadas duas Secretarias Adjuntas da Secretaria-Geral, uma incumbida de planejar as atividades de fiscalização e outra encarregada de orientar o exame de contas anuais e de fazer melhoria contínua de processos de trabalho que não digam respeito a auditorias.

Passamos a planejar nossas ações de controle de forma integrada, com todos os instrumentos de controle e esforços da organização convergindo para prioridades e ações de controle selecionadas com base em critérios objetivos de relevância social, materialidade e risco.

Adotamos os três focos de controle sugeridos na pesquisa. Agora, examinamos, de forma ampla, temas específicos, como, por exemplo, despesas com pessoal no âmbito das universidades públicas, ou terceirização de serviços em órgãos da administração direta, ou contratações com inexigibilidade de licitação pelos órgãos federais.

Essa forma de trabalho nos permite ter uma visão, senão completa, pelo menos mais abrangente de como determinada questão é tratada no governo, enriquecendo a análise isolada, pontual, referente a uma única entidade.

Outro ponto a destacar é a organização das secretarias por funções de governo. Para que aumentar a importância do controle de desempenho, a organização das unidades técnicas passou a ser por função de governo, e não mais por ministério, como até há pouco tempo.

Com isso, em vez de cada Secretaria de Controle Externo nos estados controlar separadamente, sem coordenação, as universidades e escolas técnicas de sua clientela, passamos a ter conhecimento mais sistêmico dos problemas existentes no ensino superior ou no ensino técnico, ou mesmo de programas e ações inovadoras e bem sucedidas que pudessem servir de exemplo e ser difundidas.

Essa configuração permite, portanto, um acompanhamento global da ação governamental em determinada área, em sintonia com o objetivo de atingir uma nova forma de controle, mais voltado para a avaliação dos resultados das ações públicas e para indução de melhoria da gestão, com prejuízo para aquele preocupado somente com os aspectos formais.

É evidente que a dificuldade de se identificar os responsáveis pelos maus resultados de um determinado programa executado por mais de uma entidade, não deve impedir que a fiscalização seja direcionada a um determinado órgão e a seu dirigente. Não se deve perder de vista a necessidade da responsabilização do gestor por atos irregulares ou antieconômicos. Sem isso, o controle perde a eficácia.

Outro aspecto implementado no Tribunal foi a especialização de unidades e servidores.

Em razão da ampliação da competência dos órgãos de controle e complexidade das atividades fiscalizadas, o trabalho do auditor não se restringe mais à análise de demonstrativos contábeis ou ao exame superficial da legalidade de atos administrativos. Hoje, o auditor deve conhecer não apenas os assuntos administrativos comuns aos diferentes órgãos públicos, como licitação, contratos, pessoal, mas também as funções governamentais que são a razão de ser da administração, como saúde, educação, meio ambiente, infra-estrutura, finanças públicas, etc.

A consequência mais imediata e evidente dessa maior complexidade da administração e do trabalho de fiscalização é o fato de não ser mais possível a um único profissional de controle lidar com toda a gama de assuntos que envolvem seu trabalho. Embora a formação técnica básica deva ser a mais ampla possível, um mesmo profissional não é mais capaz de tratar, com a profundidade e consistência esperadas, assuntos tão díspares como obras públicas, sistemas informatizados, desestatização, legislação de pessoal, dívida pública e política monetária, por exemplo.

O profissional com conhecimentos genéricos continua sendo importante, pois é preciso que haja quadros flexíveis, capazes de lidar com diversos assuntos e se movimentar entre diversas áreas, mesmo que com mais superficialidade, mas com condições de ter uma visão global da atuação do TCU. Entretanto, é imprescindível especializar parte do corpo técnico em algumas áreas e assuntos mais relevantes e rotineiros, sob pena de não conseguir realizar um controle com a qualidade e profundidade esperadas.

É necessária também a existência de unidades especializadas em áreas específicas. Por exemplo, embora deva haver bons técnicos em auditoria de desempenho em cada secretaria, é preciso que exista um grupo atualizado com o que acontece de mais moderno na área, responsável pelo desenvolvimento e atualização de procedimentos, pela elaboração de manuais, pela capacitação do corpo técnico e pela disseminação dos trabalhos mais relevantes.

Essa foi a razão da criação das Secretarias especializadas na fiscalização de obras, patrimônio e meio ambiente, de despesas de pessoal e de processos de desestatização, além de uma Secretaria incumbida de desenvolver metodologia e apoiar as Secretarias de Controle Externo na avaliação de programas e políticas públicas. São temas relevantes e enfrentados cotidianamente pelo Tribunal, o que justifica a especialização.

A Secretaria de Avaliação de Programas vai ao encontro da constatação de que o controle deve se voltar para a aferição dos resultados da gestão. O corpo técnico já possui amadurecimento suficiente para lançar-se na avaliação da efetividade de programas. Inúmeros convênios com entidades estrangeiras, com destaque para o Acordo de Cooperação TCU – Reino Unido, proporcionaram esse desenvolvimento técnico dos servidores.

Também os processos de trabalho mereceram atenção especial, mesmo porque o incremento das ações de fiscalização exige do Tribunal racionalização de suas

atividades. A pesquisa se deteve com mais cuidado no processo de exame de contas, consumidor de cerca de 24% do tempo dos servidores.

Foram implantadas medidas para abreviar o rito processual das contas de menor materialidade, com parecer do controle interno pela regularidade e sem determinações pendentes. Trata-se do estado de diferimento, em que tais contas permanecem sem exame da unidade técnica até 30 dias antes do término do prazo legal de julgamento, para, somente então, serem julgadas por relação, caso o Ministério Público ou o Ministro-Relator não discordem da regularidade atestada pelo controle interno.

O motivo foi a constatação de uma grande coincidência entre os pareceres do controle interno e o julgamento do TCU. Assim, espera-se o término do prazo legal, pois há a possibilidade da apuração de irregularidades por meio de auditorias ou denúncias.

Os processos de atos sujeitos a registro, como as pensões e aposentadorias, também sofreram alterações, baseadas na informatização da análise dos atos, no treinamento de pessoal e na alteração de normas internas.

Finalmente, rompeu-se com o conceito de lotação ideal da unidade. A partir de agora, os dirigentes das unidades básicas têm liberdade para alterar a lotação de funções comissionadas e de servidores. A medida confere maior flexibilidade à estrutura organizacional, adequando-a à variação de prioridades e da carga de trabalho das unidades.

Parte das funções foram transformadas em funções denominadas Gerentes de Projeto e Coordenadores de Projeto. A organização do trabalho em projetos é mais adequada quando se trata da geração de produtos únicos, inovadores, que requerem habilidades especiais, para sua consecução. Esse é o caso de projetos de fiscalização e de projetos de melhoria do controle externo.

Grande parte das mudanças já foi implementada, principalmente aquelas que dependem de alterações na estrutura e da edição de atos normativos. Não tenho ilusões de que o objetivo – a excelência no controle – será atingido instantaneamente ou a curto prazo. Estamos provocando mudanças que compreendem alterações profundas na instituição, atingindo a sua própria identidade, personalidade, cultura. Isso leva tempo.

Mas já podemos apresentar alguns resultados promissores.

Ano passado, fizemos auditorias em 197 obras públicas. Em 2001, vamos auditar 320 obras, o que corresponde a uma fiscalização direta de mais de 7,5 bilhões de reais. Isso será conseguido devido à padronização dos procedimentos e ao treinamento de pessoal.

Já temos sinais também de que a mudança no procedimento de análise das tomadas e prestações de contas está dando resultados positivos. Estimamos que já houve uma liberação de algo em torno de 10% da força de trabalho em função da estratégia do diferimento, já explicada aqui.

No âmbito da análise dos atos sujeitos a registro, a informatização do processo de análise permitirá que até o fim deste mês mais de 40.000 mil atos sejam registrados.

## CONCLUSÃO

Com a apresentação desses primeiros resultados da reformulação hoje em andamento no TCU, desejo encerrar minha participação.

Reafirmo meu prazer de falar sobre o Tribunal, um órgão sério, competente, que tantos benefícios tem trazido ao País, mas que, por desconhecimento do público acerca do trabalho que presta, nem sempre tem sua importância reconhecida.

Minha satisfação é ainda mais intensa porque participo atualmente de uma radical transformação daquela que considero como uma das mais importantes instituições brasileiras. Transformação que não se limita a uma mudança organizacional formal, realizada simplesmente na arquitetura do órgão e em seus processos de trabalho. É uma mudança de mentalidade e de valores.

Já se percebe na sociedade brasileira maior preocupação do cidadão com a coisa pública. Os escândalos se sucedem, é verdade; mas a tolerância da população a esses desvios é cada vez menor. Isso é um sinal do grau de desenvolvimento de uma sociedade. Quanto mais evoluída, mais severa com a aplicação das verbas. Verbas que, não devemos nos esquecer nunca, são resultantes do esforço da população. Elas vêm do trabalhador, do empresário, do comerciante, da costureira, do pequeno agricultor.

Os tributos são pagos com sacrifício, e são entregues na certeza, ou pelo menos na suposição, de que serão aplicados única e exclusivamente no interesse público. A administração pública deve ter sempre em mente que os recursos por ela geridos devem produzir resultados em prol da sociedade até o último centavo.

E o sistema de controle tem papel fundamental. Devemos evitar nos deixar levar pela postura fácil da análise meramente legalista, do exame formal. Devemos ter em mente que o dinheiro público, antes de precisar ser aplicado em observação às normas, deve atingir o seu objetivo; deve ser arrecadado para ser aplicado nas escolas, nos hospitais, em saneamento, sempre em proveito do cidadão, que é quem custeia os gastos públicos.

Muito Obrigado.