



**PROJETO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS ESPECIALIZADOS PARA REALIZAÇÃO DE
PESQUISA E PROPOSIÇÃO DE INICIATIVAS PARA A ADEQUADA IMPLANTAÇÃO DA
LEI DE RESPONSABILIDADE FISCAL (LRF), PELOS TRIBUNAIS DE CONTA
ESTADUAIS E MUNICIPAIS**

RELATÓRIO FINAL DA PESQUISA DE CAMPO

COORDENADOR RESPONSÁVEL: PROF. JOSÉ AFONSO MAZZON

COORDENADOR TÉCNICO: PROF. ROBERTO NOGUEIRA

**SÃO PAULO
OUTUBRO DE 2002**

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. SUMÁRIO EXECUTIVO	1
3. OBJETIVOS DO ESTUDO	3
4. METODOLOGIA EMPREGADA	5
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	7
5.1 Integração Externa	7
5.2 Planejamento e Controle Gerencial	8
5.3 Procedimentos-Chave de Trabalho	8
5.4 Tecnologia da Informação	9
5.5 Estrutura e Gestão dos Recursos Humanos	11
6. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS	12

ANEXOS:

- I) Indicadores Quantitativos dos TCs
- II) Resultados da Pesquisa Quantitativa
- III) A Percepção dos Representantes do Conselho Pleno
- IV) Resultados da Pesquisa Qualitativa – Representantes do Pleno
- V) A Percepção do Corpo Técnico dos Tribunais

1. INTRODUÇÃO

De acordo com o contrato nº 008/2002, processo nº 03080.000278/2001-11, a Fundação Instituto de Administração, instituição conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, apresenta ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, o Produto IV – Relatório Final da Pesquisa de Campo relativo à prestação de serviços especializados correspondentes à realização da pesquisa e proposição de iniciativas para a adequada implantação da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), pelos Tribunais de Conta Estaduais e Municipais.

O relatório está estruturado nas seguintes partes:

- Sumário Executivo;
- Objetivos do Estudo;
- Metodologia Empregada;
- Análise dos Resultados Obtidos;
- Conclusão da Análise dos Resultados.

2. SUMÁRIO EXECUTIVO

Os Tribunais de Contas dos Estados e Municípios brasileiros são elementos chave para a eficiente e eficaz aplicação dos recursos públicos, notadamente a partir da implementação da Lei de Responsabilidade Fiscal, fiscalizando todas as unidades orçamentárias de 27 estados e de mais de 5.500 municípios. Para isso, a despesa total incorrida pelos TCs no ano de 2001 representou 0,35 % do montante auditado.

Para que a atuação dos TCs tenha a eficácia desejada, é necessária à superação de uma série de obstáculos, grupados nessa pesquisa em cinco dimensões: integração

externa, planejamento e controle, procedimentos chave de trabalho, tecnologia de informação e recursos humanos.

Os principais problemas verificados podem ser sumarizados como:

- Baixa integração externa, notadamente entre os diversos tribunais, poderes e a sociedade.
- Incipiente processo de planejamento, com frágil sistemática de controle gerencial e baixo nível de envolvimento e comprometimento do corpo técnico da instituição.
- Defasagem gerencial e tecnológica dos procedimentos chave de trabalho, fazendo uso pontual e acessório da moderna tecnologia da informação. Como consequência observa-se o trabalho excessivamente manual e artesanal, pautando-se essencialmente pela análise e produção de documentos em papel, produzindo estoques de processos, morosidade e ineficácia.
- Gestão de tecnologia da informação em um estágio de amadurecimento, com utilização periférica da mesma nos procedimentos chave dos tribunais. Embora tenham sido verificadas aplicações para captação magnética ou eletrônica das informações dos jurisdicionados, as atividades fim são realizadas manualmente e a seguir transcritas através de procedimentos de automação de escritório. A tecnologia está sendo utilizada fundamentalmente para automatizar etapas dos procedimentos, pouco alterando sua eficácia, eficiência e tempo de ciclo. Auditoria e segurança de sistemas são preocupações que apenas poucos tribunais conseguiram equacionar. Embora sendo acessados externamente, apenas menos da metade dos tribunais possuem *firewalls*, revelando assim alto índice de vulnerabilidade.
- A gestão de recursos humanos apresenta, sucintamente, carências no tocante ao planejamento e acompanhamento dos recursos humanos, objetivamente observados na defasagem dos planos de cargos, salários e carreiras, dos desníveis entre cargos técnicos e de direção e da ineficácia de instrumentos de avaliação, premiação e sanção.

Para preparar os Tribunais de Contas dos Estados e Municípios brasileiros para o pleno exercício de suas atribuições, faz-se necessária a implementação de um projeto integrado de desenvolvimento organizacional, contemplando componentes que permitam solucionar de forma harmônica e integrada, os problemas acima relatados.

3. OBJETIVOS DO ESTUDO

O estudo teve como objetivos o entendimento e diagnóstico dos Tribunais de Contas de Estados e Municípios brasileiros para a seguir, propor um conjunto de ações integradas visando seu desenvolvimento organizacional.

A pesquisa diagnóstica, primeira etapa do estudo, caracterizou a situação atual e dimensões da atuação dos Tribunais de Contas, em termos de:

- funcionários existentes;
- equipamentos disponíveis;
- espaço ocupado;
- estrutura organizacional;
- recursos de informática que utiliza;
- quantidade e porte das organizações que fiscaliza;
- quantidade de processos;
- prazos para realização dos trabalhos;
- proporção do universo fiscalizado;
- proporção de checagens efetuadas;
- se fiscaliza receita, se tem cadastro de obras, se faz checagem do cronograma físico-financeiros, etc.

A partir dos dados levantados, foram construídos indicadores relacionais da atuação dos Tribunais de Contas, tais como:

- microcomputadores por funcionário;
- número de processos por agente de fiscalização;
- metros quadrados ocupados por funcionário;
- tempo médio para realização de um dado tipo de fiscalização etc.

Foram também observadas as atitudes e comportamentos de dirigentes dos Tribunais de Contas em relação a um amplo conjunto de aspectos relacionados com a missão desses órgãos:

- nível de controle exercido sobre a execução dos orçamentos públicos;
- principais problemas enfrentados atualmente pelos Tribunais de Contas;
- pontos críticos em relação a infra-estrutura, informática, equipamentos, etc;
- nível de capacitação dos recursos humanos;
- formas pelas quais o controle das organizações públicas está sendo feito;
- papel, autonomia e funções atribuídas aos Tribunais de Contas frente à Lei de Responsabilidade Fiscal;
- possibilidade de contar com linhas de financiamento específicas para se estruturarem melhor para o exercício de suas funções.

Adicionalmente foram avaliadas as percepções de técnicos dos TCs com relação aos seguintes temas:

- Planejamento e Controle Gerencial;
- Direcionamento para o Futuro;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão de Tecnologia da Informação;
- Oferecimento de Serviços utilizando Tecnologia da Informação;
- Ambiente Interno e Externo de Atuação.

Com base no diagnóstico efetuado, elaborou-se uma proposta de modelagem de apoio à modernização dos TCs estruturada através de:

- relação de problemas/oportunidades identificadas;
- formulação de ações integradas e de recomendações técnicas quanto à sua implementação.

4. METODOLOGIA EMPREGADA

Para a coleta de dados objetivos dos Tribunais de Contas foram utilizados três procedimentos:

- Dados Objetivos dos Tribunais – obtidos através de um questionário estruturado (anexo q1), encaminhado via correio a presidência de cada Tribunal de Contas;
- Percepção dos Dirigentes dos Tribunais – obtida através de entrevistas pessoais em profundidade realizadas com dois representantes do Pleno de cada Tribunal, e tomando como base um roteiro específico (anexo q2);
- Percepção do Corpo Técnico dos Tribunais – levantada através das respostas a um questionário estruturado (anexo q3) disponibilizado através da internet.

Todas as atividades da pesquisa foram realizadas com a participação ativa de um grupo executivo constituído por sete representantes dos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios brasileiros, além de dois outros, provenientes respectivamente do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

A tabela a seguir apresenta a participação de cada tribunal nos três levantamentos efetuados.

Tribunal	Questionário	Entrevistas	Corpo Técnico
TC-DF			
TCE-AC			
TCE-AL			
TCE-AM			
TCE-AP			
TCE-BA			
TCE-CE			
TCE-ES			
TCE-GO			
TCE-MA			
TCE-MG			
TCE-MS			
TCE-MT			
TCE-PA			
TCE-PB			
TCE-PE			
TCE-PI			
TCE-PR			
TCE-RJ			
TCE-RN			
TCE-RO			
TCE-RR			
TCE-RS			
TCE-SC			
TCE-SE			
TCE-SP			
TCE-TO			
TCM-BA			
TCM-CE			
TCM-GO			
TCM-PA			
TCM-RJ			
TCM-SP			
Total Recebidos	32	32	29

As células marcadas em negrito indicam a não participação do Tribunal nas atividades de coleta de dados.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir encontram-se explicitados os principais problemas encontrados, agrupados por cada uma das dimensões acima definidas.

5.1 Integração Externa

A falta de personalidade jurídica dos TCs dificulta sobremaneira a eficácia prática das decisões proferidas (menos de 5% dos débitos e multas imputados são recolhidos aos cofres públicos).

A falta de procedimentos e práticas consolidadas para o conjunto dos Tribunais, criando diferentes interpretações sobre os atos julgados e abrindo espaço para contestações judiciais e conseqüentemente, para a protelação da aplicação das decisões.

A baixa integração técnica entre os Tribunais, levando ao desenvolvimento paralelo de soluções para problemas comuns, com perda de tempo, recursos e conhecimento.

Ações pontuais e dispersas no tocante ao relacionamento com os cidadãos. Os tribunais estão iniciando sua exposição aos cidadãos através de iniciativas tais como as ouvidorias, e as páginas na internet, porém apresentam dificuldades quanto a clara definição dos objetivos dessas ações, assim como na implementação de procedimentos rápidos e conclusivos de respostas às solicitações dos cidadãos.

A comunicação institucional é uma necessidade que poucos tribunais conseguiram priorizar.

5.2 Planejamento e Controle Gerencial

Os Tribunais de Contas apresentaram processos incipientes de planejamento, tipicamente enfocando os aspectos operacionais e um horizonte no máximo, anual. Um processo de planejamento estratégico não faz parte da prática recente dos TCs – os poucos investimentos ocorridos em alguns deles foram decididos pelo presidente com um pequeno grupo de conselheiros. De fato, a grande maioria dos tribunais compromete seus recursos quase que exclusivamente com custeio, notadamente de pessoal, restando um percentual residual para investimentos.

Apesar da percepção de urgência de um processo modernizador para os Tribunais de Contas, verifica-se baixo envolvimento e comprometimento do corpo técnico em processos de planejamento, assim como a pouca quantificação de objetivos, metas e pontos de controle.

É notável a carência de mecanismos de avaliação de desempenho e acompanhamento do resultado de ações e investimentos.

Em apenas oito tribunais foram identificados projetos de investimento de médio prazo, porém em todos esses casos os recursos foram pontuais, tipicamente sobras de projetos institucionais de apoio à administração fiscal dos estados (PNAFE ou similar).

5.3 Procedimentos-Chave de Trabalho

A predominância de um modelo burocrático de trabalho, pouco permeável a utilização estratégica da tecnologia da informação – existem exemplos de utilização de T.I. na relação dos TCs com o ambiente externo, porém no âmbito da organização a aplicação da TI é acessória;

Os procedimentos de auditoria ocorrem, caracteristicamente, a posteriori, com base em documentos em papel (mesmo que o documento tenha sido enviado originalmente por meio magnético ou eletrônico) e apresentam tramitação lenta.

Apesar dos grandes avanços verificados nas tecnologias da informação, nos TCs a informática tem papel coadjuvante nos procedimentos chave. É utilizada para receber informações dos jurisdicionados, na automação de escritórios e no acompanhamento de processos (protocolo). A essência do trabalho de auditoria e julgamento ocorre por meio de processos físicos, em papel.

Como os procedimentos de trabalho tiraram pouco proveito do potencial da informática, verifica-se a fragmentação do trabalho, a morosidade, a criação de estoques físicos de processos em salas, a necessidade de um grande número de operações manuais e de funções de apoio.

Em resumo, temos procedimentos tipicamente manuais, com trâmite burocrático, consumidor de recursos em atividades meio, lento, ineficaz, custoso e arriscado. Ao contrário do senso comum, trabalhar com documentos em papel traz, para um processo, riscos de diversas naturezas: desaparecimento, perda, dano, adulteração, subtração de partes, quebra de sigilo, etc.

5.4 Tecnologia da Informação

Com relação à infra-estrutura de tecnologia da informação, verifica-se que mais de dois terços dos equipamentos de trabalho encontram-se defasados tecnologicamente, tanto no tocante ao hardware quanto ao software.

Aprofundando essa análise, observa-se a falta de equipamentos de trabalho para auditores/técnicos de controle externo em atividades de fiscalização in loco. Essa indisponibilidade leva os técnicos a realizar anotações, folhas de trabalho e outros papéis que serão posteriormente transcritos através de um editor de textos – além disso, é perdida a oportunidade de realizar algum tipo de verificação automática da qualidade dos dados coletados, o que poderia poupar um novo deslocamento para corrigir ou complementar dados.

A gestão de tecnologia da informação é incipiente em boa parte dos tribunais. Há pouca participação e integração da direção do Tribunal com a área de informática. Com raras exceções, a aquisição de equipamentos ocorre independentemente de um processo de planejamento adequado. O processo de desenvolvimento de sistemas ocorre de forma artesanal, com recursos humanos próprios do tribunal, pouco se fazendo uso de terceiros. A utilização de ferramentas de apoio ao desenvolvimento de software e gestão dos recursos de informação (como por exemplo, ferramentas CASE) foi rarefeita, assim como a existência de procedimentos formais de avaliação e auditoria.

Um fato relevante, que consubstancia o estágio incipiente de utilização da TI por parte dos tribunais foi a inexistência de *firewalls* em mais da metade das organizações.

A aplicação periférica da tecnologia da informação nas atividades fim dos tribunais também pode ser verificada através da baixa utilização de ferramentas OLAP – *on line analytical processing*, estatísticas, EIS – *executive information systems* e de CRM – *customer relationship management*.

5.5 Estrutura e Gestão dos Recursos Humanos

Em função do modo burocrático de execução dos procedimentos chave, verifica-se a fragmentação do trabalho, a dificuldade de se responsabilizar servidores pela realização de tarefas e mensurar a quantidade e qualidade de trabalho realizado. Como consequência, os servidores que mais e melhor trabalham recebem cada vez mais trabalho e os demais tendem a se envolver e produzir cada vez menos. Mecanismos de incentivo e coerção apresentam-se, na prática, ineficazes.

Os investimentos em capacitação, apesar de substanciais em uma primeira observação, objetivam atender necessidades operacionais e específicas. Não há uma visão do que seja o servidor do futuro, nem planos atualizados e consistentes de cargos, carreiras e salários, lastreados na perspectiva do desenvolvimento organizacional.

Ainda na questão da carreira e progressão, existe em parte dos tribunais um sentimento, consubstanciado por dados objetivos, de que a progressão não está associada ao mérito. Há uma clara separação entre os conselheiros e os técnicos e em alguns tribunais o mecanismo de oxigenação do pleno se encontra obstruído, a despeito da existência de vagas para auditores substitutos de conselheiros.

Na dimensão salarial, essa separação também está presente: o valor inicial da remuneração de um auditor substituto é quase o triplo do valor final de um técnico de nível superior.

Observa-se a fragilidade institucional no tocante aos recursos humanos para os postos de trabalho da área de informática: praticamente dois terços deles não passaram por concurso público previamente à sua admissão.

6. CONCLUSÃO DA ANÁLISE DOS RESULTADOS

O novo momento da gestão de recursos públicos, tangibilizado pela promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, elevou substancialmente a percepção da importância e conseqüentemente a responsabilidade dos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios brasileiros.

A sociedade e os cidadãos esperam que suas instituições de controle externo atuem com eficácia e tempestividade, de forma a que a má utilização dos recursos públicos seja, a médio prazo, estancada.

A última década demonstrou a aplicabilidade do paradigma da utilização intensiva da tecnologia da informação para a eficácia de procedimentos, tanto no setor privado quanto no público, tornando a gestão em tempo real um fato hoje corriqueiro.

Exemplos de verdadeiros saltos de eficácia e eficiência estão disponíveis no setor público brasileiro, com destaque para a Secretaria da Receita Federal, os Tribunais Eleitorais e as Secretarias Estaduais de Fazenda.

Se por um lado os Tribunais de Contas dos Estados e Municípios vêm-se pressionados pela opinião pública e imprensa, por outro lado existem hoje, claramente, caminhos para um rápido e consistente desenvolvimento organizacional, potencial viabilizador de um novo patamar de eficácia para sua atuação.

O diagnóstico realizado a partir de pesquisa multimétodo, junto a diferentes categorias de servidores, permitiu traçar um perfil para os Tribunais similar ao verificado para as instituições públicas e privadas, quando do momento anterior aos seus projetos de desenvolvimento organizacional.



Com base na análise dos resultados da pesquisa pôde-se extrair um conjunto de elementos para uma clara identificação da situação atual dos Tribunais de Contas dos Estados e Municípios brasileiros, visando a definição do objetivo essencial do projeto de desenvolvimento dos Tribunais e o delineamento de suas ações, que serão objeto do Relatório da Modelagem de Apoio ao Desenvolvimento dos Tribunais de Contas.

A seguir estão apresentados de forma sumarizada os principais problemas identificados pela pesquisa.

Principais Problemas Identificados pela Pesquisa

Problema 1: Integração Estratégica (Externa)

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>De modo geral, os procedimentos de auditoria / fiscalização são realizados a posteriori, (a partir de documentação e não concomitante ou previamente) em papel (e não em meio eletrônico ou magnético).</p> <p>Menos de 1/3 dos TC's participam junto ao Poder Legislativo da discussão da Proposta Orçamentária, do PPA e da LDO.</p> <p>Menos de 1/6 dos TC's participam de pelo menos um Poder Legislativo Municipal na discussão da Proposta orçamentária, do PPA e da LDO.</p> <p>A relação dos TC's com os cidadãos é baixa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apenas 2 TC's declaram ter linhas <i>toll free</i> (800 ou 0800); - Apenas 6 TC's dispõem de uma Central de Atendimento; - Apenas 1 TC aplicou recursos em ouvidoria em 2001; - Baixo número de visitantes e de page views aos sites dos TC's; - Baixo número de ligações e e-mails recebidos pelos TC's. 	<p>Eficácia das decisões depende de outras instituições.</p> <p>Auditoria concomitante, informações <i>on line</i>, requer envolvimento e recursos humanos e materiais dos jurisdicionados.</p> <p>Jurisdicionados pouco preparados/ desinformados sobre LRF.</p> <p>Esforços de comunicação/ divulgação dos TC's, tímidos e desarticulados, falta estratégia.</p> <p><i>O melhor olho, é o da sociedade</i>, mas TC's estão despreparados para recepcionar/acolher a sociedade; Ouvidoria, salas específicas de atendimento com pessoal treinado, são exceções.</p>	<p>Baixa pontuação dos itens "TC interage fortemente com outros Órgãos Públicos", "Objetivos e Estratégia do TC na Internet Comunicados aos Jurisdicionados".</p> <p>Baixa pontuação nos itens "Consulta a Bancos de Dados sobre Orçamento e Execução", "Jurisdicionados Participam do Projeto de Novos Serviços Via Internet", "Esclarecimento de Dúvidas aos Jurisdicionados Via Internet", "Call Center Melhorou Atendimento aos Jurisdicionados".</p> <p>Baixa pontuação nos itens "Acesso Via Internet para Cidadãos", "Ouvidoria Via Internet", "Objetivos e Estratégia do TC na Internet Comunicados aos Cidadãos", "Call Center Melhorou Atendimento aos Cidadãos", "Cidadãos Participam do Projeto de Novos Serviços Via Internet", "Call Center Suportado pela Internet para Cidadãos".</p>

Principais Problemas Identificados pela Pesquisa
Problema 2: Falta de Planejamento e Controle Gerencial

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>A expressiva maioria dos TC's declarou não ter realizado nos últimos 10 anos projetos de financiamento junto a organismos nacionais ou internacionais.</p> <p>O montante financeiro disponível em todos os TC's para realizar investimentos é extremamente baixo (1,8% do orçamento total de 2001).</p>	<p>Planejamento Estratégico é incipiente, pouco praticado; há desconhecimento de como fazer.</p> <p>Processo de decisão hierarquizado, decisões centralizadas no presidente.</p> <p>A descontinuidade administrativa é problema.</p> <p>Projetos de investimentos repousam em visão de curto prazo, necessidades imediatas.</p> <p>Grupos de trabalho com expertise em acompanhar projetos de investimento são exceções nos TC's.</p>	<p>Alta pontuação dos itens "Futuro Significativamente Diferente", "Urgente Redesenhar Procedimentos".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Clara Visão 5-10 anos", "Visão Refletida nas Ações de Curto Prazo", "Utiliza Plenamente Competências em TI e RH", "Conhece Parcerias para Próximos 5 anos".</p> <p>Baixa Pontuação dos itens "Indicadores Mensuráveis de Sucesso", "Metas Quantificadas para os Benefícios".</p> <p>Baixa Pontuação dos itens "Objetivo, Metas e Estratégia Comunicados", "Preparação dos Servidores para as Mudanças", "Dirigentes Dedicam Tempo à Estratégia".</p> <p>Baixa Pontuação dos itens "Explicitação das Ações", "Projetos Detalham Implementação", "Padronização de Projetos".</p> <p>Baixa Pontuação dos itens "Critério de Término do Projeto", "Avaliação Periódica Formal".</p>

Principais Problemas Identificados pela Pesquisa
Problema 3: Procedimentos Chave Burocratizados e com Baixa Utilização da TI

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>O momento de controle da expressiva maioria dos procedimentos de auditoria / fiscalização é exercido a posteriori e com um prazo médio elevado para conclusão.</p> <p>A fonte de informação para o trabalho de auditoria / fiscalização é na fase totalidade dos procedimentos feita a partir de informações em papel, havendo em muitos procedimentos sobre posição ou duplicidade de informação obtida por meio eletrônico ou magnético.</p> <p>Os principais procedimentos chave dos TC's ocorrem através de processos finais em papel com mais de 10 etapas em sua tramitação, tornando morosa e altamente demandadora de tempo e trabalho manual pra sua conclusão.</p> <p>Em decorrência, existe um elevado acúmulo de processos nos TC's, distanciando significativamente o fato gerador do correspondente ação de julgamento e correção.</p> <p>É praticamente inexistente o controle concomitante da execução do gasto público.</p> <p>Elevada proporção de recursos humanos em atividades meio frente às atividades finalísticas.</p>	<p>Informatização de procedimentos internos pouco desenvolvida.</p> <p>Dificuldades em implementar Plano Diretor de Informática com recursos próprios (humanos e materiais).</p> <p>Auditoria de Sistemas, conceito pouco conhecido e há barreiras culturais e legais à implantação.</p> <p>Concursos públicos recentes trouxeram mão de obra qualificada, mas falta capacitação para criar, desenvolver, absorver TI; TC's carecem de recursos financeiros e conhecimento das reais qualificações da mão de obra existente no quadro funcional.</p>	<p>Alta pontuação dos itens "Futuro Significativamente Diferente", "Urgente Redesenhar Procedimentos", "Excesso de Burocracia Dificulta Decisões no TC".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Utiliza Plenamente Competências em TI e RH", "TC Interage Fortemente com Outros Órgãos Públicos".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "TI é Ferramenta Direta de Trabalho dos Dirigentes", "TI é Ferramenta Direta de Trabalho dos Auditores", "Informações para Dirigentes em Tempo Real", "Informações para Auditores em Tempo Real", "Dicionário de Dados Implementado", "CASE para Mapear Processos", "CASE para Projeto de Sistemas", "Usa Modelo E/R Normalizado para Especificar".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Internet Redefiniu Estratégia de Atuação", "Internet Redefiniu Perfil dos Servidores", "Internet Redefiniu Instalações Físicas".</p>

**Principais Problemas Identificados pela Pesquisa
Problema 4: Estrutura e Gestão de RH Defasados**

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>Suprir o déficit de auditores substitutos de conselheiros de membros do MP especial junto aos TC's e do MP comum com a função nos TC's.</p> <p>Falta de atualização de um Plano de Cargos e Carreiras adequado para atrair e manter pessoal qualificado, motivado e comprometido com os objetivos, valores e desenvolvimento dos TC's.</p> <p>Abundância de treinamento de curta duração e comércio de cursos de formação.</p> <p>2/3 dos TC's tem Centro de Treinamento com poucas salas e infra-estrutura de informática. Menos de 1/3 dos TC's apresenta algum tipo de convênio com instituições de ensino e pesquisa.</p> <p>Insuficiência de Recursos Humanos para suportar a atividade de Auditoria de Sistemas Informatizados próprios e de jurisdicionados.</p>	<p>Sensação de que se perde continuamente mão de obra qualificada para outras áreas públicas por questões salariais.</p> <p>Treinamentos via de regra atendem necessidades imediatas, não plano estratégico de capacitação.</p> <p>Indicadores de desempenho atuais não satisfazem necessidade de apurar eficiência e produtividade dos recursos humanos</p>	<p>Baixa pontuação dos itens "Concursos Priorizam Criativos e Empreendedores", "Incentiva Postura Criativa e Empreendedora", "Reconhece Postura Criativa e Empreendedora", "Motivação Elevada".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "TC Capacita para Progressão Futura", "Promove Troca de Experiência e Aprendizado", "Servidores Plenamente Capacitados", "Erros como Parte do Aprendizado".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Mérito como Principal Critério para Progressão", "Remuneração Associada ao Desempenho Individual".</p>

Principais Problemas Identificados pela Pesquisa
Problema 5: Estrutura e Gestão de TI Inadequados

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>Cerca de 70% do parque computacional dos TC's está defasado tecnologicamente.</p> <p>Baixa relação de estação de trabalho por usuário.</p> <p>Baixíssima disponibilidade de Laptops para auditores / fiscais para realização de trabalhos de auditoria / fiscalização.</p> <p>Metade das redes instaladas nos TC's não conta com a proteção de firewalls.</p> <p>Baixa colocação da frota de veículos às atividades de auditoria / fiscalização.</p> <p>Quase metade dos TC's tem defasagem de suítes de aplicativos de 4 ou mais anos.</p> <p>Baixíssima presença nos TC's de softwares para gestão de projetos.</p> <p>Utilização de ferramentas de correio eletrônico não padrão em 1/3 dos TC's.</p> <p>Inexistência de ferramentas de EIS (Executive Information System) e CRM (Customer Relationship Management).</p> <p>Insipiente existência de ferramentas CASE (Computer Aided Software Engeneering), OLAP (Online Analytical Processing) e de gerenciamento de rede.</p> <p>Baixa utilização de terceiros para acelerar o processo de desenvolvimento / manutenção de sistemas.</p> <p>Baixa participação do item software nos gastos com TI.</p>	<p>TC's em estágios diferenciados de implantação de TC; troca de experiência, de tecnologia entre eles.</p> <p>O parque de informática vem sendo implantado sem plano um plano diretor.</p> <p>Profissionais preparados para desenvolver e alimentar sistemas são exceções e não a regra, dentro dos TC's.</p> <p>A consultoria externa é, por vezes, apontada como uma solução, assim como a terceirização de determinados serviços/tarefas.</p> <p>Grande preocupação com confiabilidade dos sistemas internos e externos (jurisdicionados).</p>	<p>Baixa pontuação dos itens "TI Participa Planejamento Estratégico", "Dirigentes do TC Participam Planejamento TI", "Plano TI Define Investimentos, Ações, Resultados, ...".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Dicionário de Dados Implementado", "Usa Modelo E/R Normalizado para Especificar", "Efetiva Administração de Dados".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Metodologia Implantada e em Uso", "Procedimentos Formais de Avaliação/Auditoria", "CASE para Mapear Processos", "CASE para Projeto de Sistemas".</p> <p>Baixa pontuação dos itens "Segurança Física Implantada", "Auditoria Regular de Segurança", "Procedimentos Formais de Avaliação/Auditoria".</p> <p>Baixa pontuação do item "Gerenciamento de Rede D7 H24".</p> <p>Baixa pontuação do item "Infraestrutura TI Alinhada a Estratégia do TC", "Prospecção Tecnológica".</p> <p>Baixa pontuação do item "Treinamento dos Servidores do TC" na área de Informática.</p>

Principais Problemas Identificados pela Pesquisa
Problema 6: Imagem, Ineficácia e Falta de Integração entre os Tribunais

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>Baixa eficácia das decisões: Menos de 5% dos débitos e multas imputadas sob recolhidas aos cofres públicos.</p> <p>Grande diversidade de práticas e procedimentos entre os TC's (falta de maior integração e homogeneização de procedimentos e decisões).</p> <p>Baixo nível de disseminação das melhores práticas entre os TC's.</p> <p>Prevalcimento do esforço individual de busca de soluções técnicas em ... de um esforço coletivo mais integrado e homogêneo que produza economias de escolas.</p>	<p>Queixas quanto à ausência de personalidade jurídica dos TC's.</p> <p>Percepção de que há necessidade de maior integração, troca de informação e até mesmo uma certa padronização entre os TC's, seja na maneira de funcionar internamente, seja nos pareceres, julgamentos(jurisprudência).</p> <p>A experiência de outros países vem à tona em comentários sobre redução drástica de papéis , auditorias de sistema.</p>	<p>Baixa pontuação dos itens "TC é Conhecido pelos Cidadãos", "Imagem Positiva junto a Opinião Pública", "Ações do TC têm Impacto Junto à Sociedade", "Programas Implementados de Atendimento aos Cidadãos", "TC Desenvolve Educação dos Cidadãos".</p> <p>Baixa pontuação do item "TC Capacita para Progressão Futura".</p>

Principais Problemas Identificados pela Pesquisa
Problema 7: Incapacidade de Operacionalização do Projeto

Dados Reais dos TCs	Percepção dos Conselheiros	Percepção do Corpo Técnico
<p>Baixa experiência dos TC's no planejamento, execução e controle de projetos de investimento de longo prazo.</p> <p>Baixíssima existência de softwares de apoio da sessão de projetos.</p>	<p>Gestão de projetos anteriores feita por equipe nomeada pelo presidente, muitas vezes informalmente constituída, sem capacitação específica, absorvendo a incumbência sem deixar atividades rotineiras, sem dedicação exclusiva.</p>	<p>Baixa pontuação em “Padronizados Projetos”, “critério de término do projeto”, “avaliação periódica formal”, “indicadores mensuráveis do sucesso de um projeto”, “metas quantificadas para os benefícios”, “preparação dos servidores para as mudanças”, “incentivo à postura criativa e empreendedora” e “dirigentes dedicou tempo à estratégia”.</p>