



TCE - RN

REESTRUTURAÇÃO DA DIRETORIA DE
ADMINISTRAÇÃO INDIRETA (DAI)

MARÇO - 2015

Sumário

SUMÁRIO	2
ÍNDICE DE QUADROS	3
ÍNDICE DE FIGURAS	4
ÍNDICE DE GRÁFICOS	5
1 INTRODUÇÃO	6
2 METODOLOGIA	7
3 DA PESQUISA: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	8
3.1 FORÇA DE TRABALHO DA DAI E RESPECTIVOS VÍNCULOS	8
3.2 PONTOS FORTES E FRACOS DA DIRETORIA SEGUNDO A PERSPECTIVA DE CADA SERVIDOR	9
3.2.1 RELACIONAMENTO	10
3.2.2 QUALIDADE NO TRABALHO	11
3.2.3 TECNOLOGIA	13
3.2.4 PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO	15
3.2.5 QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRAS	17
3.2.6 CAPACITAÇÃO	18
3.2.7 COMUNICAÇÃO	19
3.2.8 EXPECTATIVA DE SERVIDORES	21
3.2.8.1 EXPECTATIVAS PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO	21
3.2.8.2 EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES	22
4 DA OFICINA DE TRABALHO: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	23
5 AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS (PESQUISA E OFICINA DE TRABALHO)	27
6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA DIRETORIA	31
6.1 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	32
6.2 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA	34
6.3 PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA	45
7 RECOMENDAÇÕES	48

Índice de Quadros

Quadro 1: Quantidade De Servidores Da DAI Por Tipo De Vínculo E Cargo	9
Quadro 2: Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento – Pontos Fortes	10
Quadro 3: Pesquisa LimeSurvey: Relacionamento – Pontos Fracos	11
Quadro 4: Pesquisa LimeSurvey: Qualidade no Trabalho – Pontos Fortes	12
Quadro 5: Pesquisa LimeSurvey: Qualidade No Trabalho – Pontos Fracos	12
Quadro 6: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia – Pontos Fortes	13
Quadro 7: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia – Pontos Fracos	14
Quadro 8: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento E Fluxo De Trabalho – Pontos Fortes	16
Quadro 9: Pesquisa LimeSurvey: Planejamento E Fluxo De Trabalho – Pontos Fracos	17
Quadro 10: Pesquisa LimeSurvey: Quadro De Servidores E Carreira – Pontos Fortes	18
Quadro 11: Pesquisa LimeSurvey: Quadro De Servidores E Carreira – Pontos Fracos	18
Quadro 12: Pesquisa LimeSurvey: Capacitação – Pontos Fortes	18
Quadro 13: Pesquisa LimeSurvey: Capacitação – Pontos Fracos	19
Quadro 14: Pesquisa LimeSurvey: Comunicação – Pontos Fortes	20
Quadro 15: Pesquisa LimeSurvey: Comunicação – Pontos Fracos	21
Quadro 16: Pesquisa LimeSurvey - Expectativas Dos Servidores	22

Índice de Figuras

Figura 1: Expectativas Espontâneas Dos Servidores	22
Figura 2: Proposta de Organograma da DAI	33

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Pesquisa LimeSurvey: Tecnologia – Pontos Fortes	14
--	----

1 INTRODUÇÃO

O presente Relatório é mais uma etapa do processo de mudanças que vem sendo realizado, nos últimos anos, no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (TCE-RN).

Trata-se de um diagnóstico executado no âmbito da Diretoria de Administração Indireta (DAI), que consistiu na avaliação da sua atual estrutura organizacional e das impressões e sentimentos daqueles que compõem a força de trabalho da Diretoria, em relação ao ambiente no qual estão inseridos e às atividades que desempenham.

Buscou-se, com isso, avaliar os recursos existentes e identificar aqueles necessários ao atendimento das demandas apresentadas à Diretoria, com vistas a uma prestação de serviços à sociedade de forma célere e que reflita, cada vez mais, transparência, qualidade, impessoalidade nos atos praticados e confiabilidade.

Este Relatório compreende os seguintes elementos principais:

- Identificação dos pontos fortes e fracos da Diretoria, no que se refere aos seguintes aspectos considerados de maior relevância para o presente trabalho: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação e Expectativas dos Servidores. Procurou-se detectar eventuais problemas relacionados com lacunas, sobreposições, gargalos e pontos críticos nos processos de trabalho, assim como a possível realização de atividades que não agregam valor;
- Sugestões de melhorias para os pontos fracos identificados;
- Indicações para o desenvolvimento e capacitação de pessoal; e
- Proposição de alternativa na estrutura organizacional da Diretoria.

Por fim, ante aos resultados do levantamento realizado e das observações feitas, apresentou-se a recomendação de reestruturar a DAI, a qual deverá incorporar novos métodos de gestão e de trabalho, com ênfase na excelência dos resultados.

2 METODOLOGIA

O trabalho foi realizado a partir da coleta e análise de dados, bem como de informações, o que permitiu avaliar a situação atual da estrutura organizacional da DAI.

Os levantamentos refletem as opiniões baseadas nas percepções que as pessoas têm do seu dia a dia de trabalho sendo, desse modo, um indicativo que permitirá orientar as ações futuras, resguardando a necessidade de um maior aprofundamento em determinados aspectos revelados.

Para tanto, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa de trabalho dividida em duas etapas: **(i)** identificação da força de trabalho da DAI e os respectivos vínculos dessas pessoas com o TCE-RN; **(ii)** questionário estruturado eletrônico (*lime survey*) com vistas a identificar os pontos fortes e fracos segundo as perspectivas de cada servidor (Anexo I).

Os resultados desse **questionário** foram consolidados segundo os temas abordados (Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação, e Expectativas dos Servidores), adotando-se a forma de agrupamento pela frequência de citações semelhantes.

Em uma etapa posterior, foi realizada uma **oficina de trabalho** na qual os servidores da DAI, divididos em três grupos, foram chamados a

identificar, entre alguns problemas mais relevantes, as causas e medidas que poderiam ser adotadas para eliminar ou mitigar as dificuldades enfrentadas no fluxo, na qualidade e na carga de trabalho. Além disso, buscou-se relacionar todas as atribuições da Diretoria, segundo o entendimento da equipe. Os resultados dessa etapa do trabalho estão apresentados, de forma consolidada, no Anexo II deste relatório e refletem o entendimento da equipe da DAI.

Com esses dois momentos (questionário e oficina) foi possível identificar os principais problemas da Diretoria e algumas das possíveis soluções, dentro de uma perspectiva individual (questionário) e coletiva (oficina).

3 DA PESQUISA: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 FORÇA DE TRABALHO DA DAI E RESPECTIVOS VÍNCULOS

A Diretoria de Administração Indireta constitui órgão de controle externo, vinculada à Secretaria de Controle Externo, dirigida por um Diretor, símbolo CC-2, cuja finalidade encontra-se definida na Lei Complementar nº 411, de 8 de janeiro de 2010, alterada pela Lei Complementar nº 464, de 5 de janeiro de 2012, conforme exposto a seguir:

A Diretoria de Administração Indireta [...] tem por finalidade a análise dos processos relativos à Administração Indireta do Estado e dos Municípios, incluídas as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista, fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, os

fundos especiais, consórcios públicos e entidades do Terceiro Setor, como as Organizações Não Governamentais (ONGs) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPS), e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.

Não existem outros documentos que detalhem as competências e atribuições acima apresentadas.

Quanto à estrutura da DAI, embora exista um servidor ocupante de cargo símbolo CC-3 e que desempenha, desde o início deste ano, a função de coordenador, não há subsetores na Diretoria. Ademais, as atribuições desse coordenador não foram definidas.

A força de trabalho da DAI conta com 12 servidores, sendo um deles o próprio Diretor, e 02 estagiários, assim distribuídos:

QUADRO 1: QUANTIDADE DE SERVIDORES DA DAI POR TIPO DE VÍNCULO E CARGO

TIPO DE VÍNCULO	QUANTIDADE	DETALHAMENTO
Servidores Efetivos	09	04 Inspectores de Controle Externo
		02 Assistentes de Inspeção
		01 Analistas de Controle Externo
		01 Assistente Técnico e Contábil
		01 Auxiliar Administrativo
Comissionados	02	01 CC-3
	03	02 CC-4
Estagiários	02	Os dois estagiários cursam Direito

Fonte: Pesquisa realizada em janeiro/2015 e atualizada em 23/02/2015 com os servidores lotados na DAI
(*) 01 CC-2 (Diretor)

3.2 PONTOS FORTES E FRACOS DA DIRETORIA SEGUNDO A PERSPECTIVA DE CADA SERVIDOR

Neste tópico serão apresentados os pontos fortes e fracos coletados a partir da realização de uma pesquisa eletrônica.

Aplicou-se a metodologia de pesquisa survey, considerando os seguintes temas: Relacionamento, Qualidade no Trabalho, Tecnologia, Planejamento e Fluxo de Trabalho, Quadro de Servidores e Carreiras, Capacitação, Comunicação e Expectativas dos Servidores.

Ressalte-se que **as respostas referentes à atuação do Diretor e de eventuais coordenadores de setor contemplaram os ocupantes do cargo até 31/12/2014.**

3.2.1 RELACIONAMENTO

Esse tópico considera o relacionamento entre os servidores com os superiores, subordinados, pares e outros. Os quadros a seguir apresentam os resultados dos pontos fortes e fracos referentes a esse tema e suas respectivas análises:

QUADRO 2: PESQUISA LIMESURVEY: RELACIONAMENTO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Ótimo	63,6%
	Bom	36,4%
Como você classifica a qualidade do relacionamento com os seus colegas de trabalho na sua Diretoria?	Fácil acesso	90,9%
	Alta colaboração	45,5%
Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus subordinados dentro da sua Diretoria?	Fácil acesso	54,5%
Como você avalia a integração entre os diferentes setores na sua Diretoria?	Alta integração	72,7%
Existe integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua Diretoria?	Sim, alta integração	54,5%
As opiniões dos técnicos do seu setor são:	Valorizadas pelos demais membros da equipe	63,6%
	Não são valorizadas	27,3%

QUADRO 3: PESQUISA LIMESURVEY: RELACIONAMENTO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua Diretoria?	Baixa colaboração	45,5%
As opiniões dos técnicos do seu setor são:	Valorizadas pelo Diretor	27,3%

A qualidade do relacionamento entre os servidores da DAI foi classificada, majoritariamente, como ótima, havendo total integração entre servidores efetivos e não efetivos.

Destaque-se que, de modo geral, os servidores entendem que as suas opiniões são valorizadas, em especial pelos demais membros da equipe, embora pouco valorizadas pelo Diretor.

Ademais, consideram que o relacionamento dos subordinados para com os seus superiores e destes em relação aos primeiros é de fácil acesso.

Quanto à colaboração, o resultado não ficou definido, uma vez que metade das respostas considerou o relacionamento como sendo de alta colaboração, enquanto que a outra metade o julgou de baixa colaboração.

3.2.2 QUALIDADE NO TRABALHO

Neste tópico procurou-se avaliar a qualidade no trabalho sobre os seguintes aspectos: retrabalho, acompanhamento das decisões e deliberações, sistematização do conhecimento, instruções processuais etc.

Os quadros a seguir apresentam os resultados dos pontos fortes e fracos referentes a este tema e suas respectivas análises.

QUADRO 4: PESQUISA LIMESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Como você classifica a qualidade das informações produzidas no seu setor?	Boa	81,8%
Os processos instruídos no seu setor são objeto de número excessivo de recursos, contribuindo para decisões inúteis?	Não	72,7%
Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?	Bom	72,7%

QUADRO 5: PESQUISA LIMESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?	Alto	36,4%
	Regular	36,4%
O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?	Não	100%
O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPJTC?	Não	63,6%
No seu ambiente de trabalho existe troca de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos?	Às vezes	63,6%
No seu ambiente de trabalho existe troca de conhecimento entre seus colegas?	Às vezes	63,6%
Qual o grau de comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho?	Baixo	9,1%
	Regular	72,7%
As instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?	Não	90,9%

Como aspectos positivos (pontos fortes), os respondentes informaram que não há um número excessivo de recursos nos processos instruídos na DAI. Da mesma forma, afirmam que fazem uso dos sistemas informatizados na execução dos trabalhos.

Verificou-se, também, que 81,8% dos respondentes consideraram boa a qualidade das informações produzidas. Todavia, a mesma quantidade de servidores entende que o comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho é regular (72,7%) ou baixo (9,1%) e 72,8% apontam como alto ou regular o índice de retrabalho na Diretoria. Além disso, a troca de conhecimento entre os colegas de trabalho e destes com os superiores não é frequente, somente se manifestando às vezes.

Outros aspectos identificados como pontos fracos dizem respeito a: **(i)** total ausência de métodos e técnicas de análise que possibilitem a sistematização do conhecimento; **(ii)** não acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos Pareceres do MPJTC; **(iii)** ausência de padrão preestabelecido para as instruções processuais.

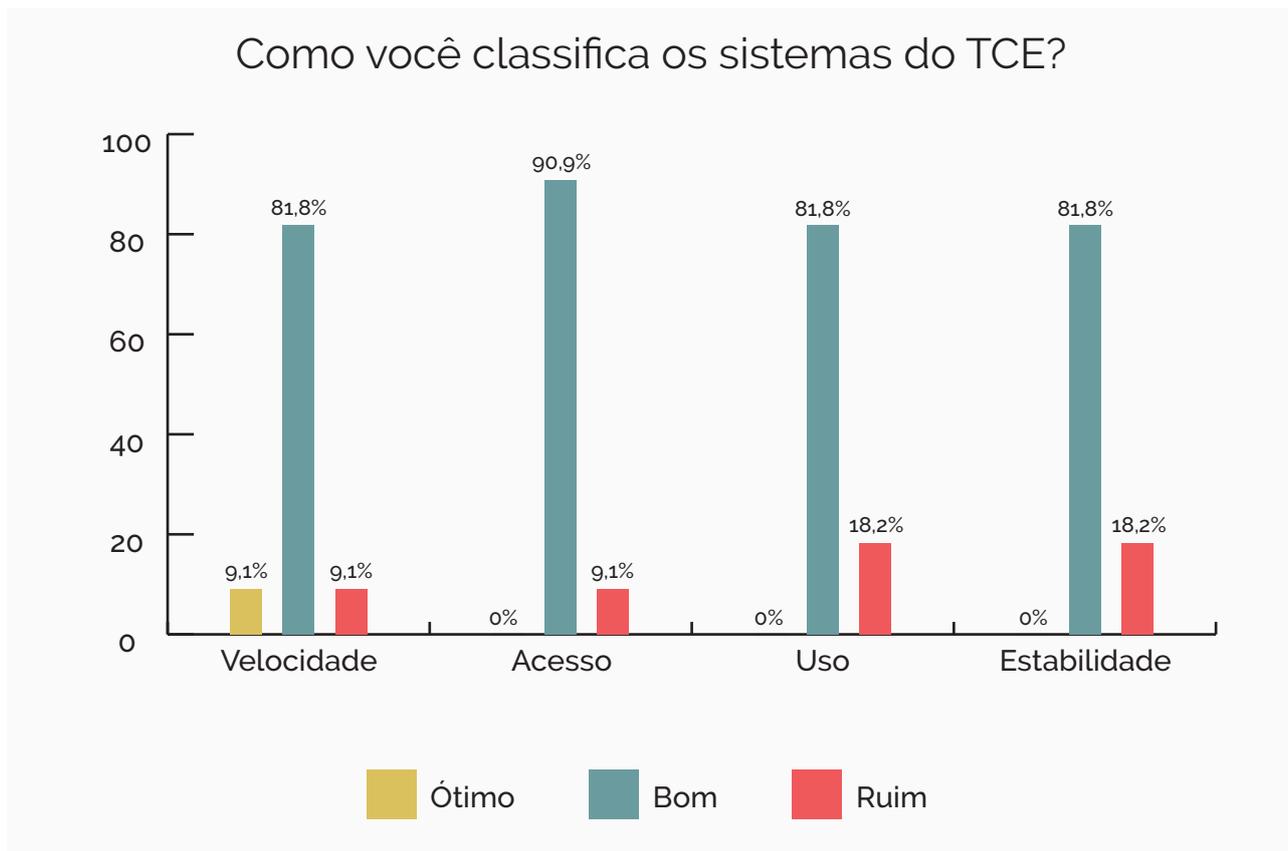
3.2.3 TECNOLOGIA

Este tópico considera o uso, o acesso, a estabilidade, a velocidade e os treinamentos dos sistemas informatizados que estão disponíveis no Tribunal.

QUADRO 6: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Quanto à velocidade, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	81,8%
	Ótimo	9,1%
Quanto ao acesso, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	90,9
Quanto ao uso, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	81,8%
Quanto à estabilidade, como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Bom	81,8%

GRÁFICO 1: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FORTES



QUADRO 7: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
Os sistemas do TCE-RN se comunicam entre eles e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados?	Não	81,8%
Existem dificuldades para consultas nos sistemas do TCE-RN?	Sim	63,6%
Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?	Não	63,6%
Como você avalia esses treinamentos? *	Constantes, porém insuficientes	70,5%

(*) Para os que responderam SIM na pergunta anterior

De modo geral, os respondentes consideram como bom o uso dos sistemas do TCE-RN. Além disso, classificam esses sistemas como ótimo ou bom nos seus aspectos de acesso, velocidade e estabilidade.

Por outro lado, entendem que há dificuldades para consultá-los e, ainda, que eles não se comunicam com os sistemas de outros órgãos.

Quanto aos treinamentos, embora a maioria julgue que esses não existem, os que se manifestaram pela existência entendem que, apesar de constantes, são insuficientes.

3.2.4 PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO

Esse tópico considera os seguintes assuntos: quantidade de demandas; prioridades nas fiscalizações; fluxo processual; análise, deliberação e instrução processual, entre outros.

O levantamento feito apontou para algumas deficiências existentes no processo de trabalho, materializadas em aspectos como a morosidade nas análises, deliberações e instruções processuais, assim como a falta de prioridade na identificação dos temas de relevância e alta materialidade por parte da Diretoria.

E ainda, os respondentes julgam que o processo de trabalho da Diretoria é muito complexo e excessivamente burocrático.

Por outro lado, foi informado que não há dificuldades para estabelecer prioridades nas fiscalizações. Tampouco existe grande complexidade nos processos de trabalho e a carga de trabalho foi considerada compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas. Os servidores também avaliam que os trabalhos realizados pelo setor têm significância para a sociedade.

Há que se registrar, todavia, inconsistência nas respostas quando o tema é fluidez do fluxo processual: 54,5% entendem que o fluxo *não é sem fluidez*, ou seja, há fluidez, enquanto 90,9% julgam que o fluxo *não é com fluidez*, isto é, não há fluidez. Isso aconteceu em razão da possibilidade de

se escolher mais de uma resposta entre as quatro alternativas da questão. Assim, alguns escolheram apenas uma resposta, enquanto outros marcaram mais de uma.

Situação semelhante diz respeito à quantidade de demandas. Embora a maioria afirme que não há grande quantidade de demandas externas, internas ou classificadas como insignificantes, cerca de 90% dos respondentes afirmaram que a demanda do setor não é pequena.

QUADRO 8: PESQUISA LIMESURVEY: PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?	Não	54,5%
Como você classifica o número de demandas no seu setor?		
<ul style="list-style-type: none"> Grande quantidade de demandas externas (denúncias, representações etc.) 	Não	90,9%
<ul style="list-style-type: none"> Grande quantidade de demandas insignificantes 	Não	54,5%
<ul style="list-style-type: none"> Grande quantidade de demandas internas 	Não	54,5%
Como você classifica o número de demandas no seu setor?		
<ul style="list-style-type: none"> Sem fluidez 	Não	54,5%
<ul style="list-style-type: none"> Muita complexidade dos processos de trabalho 	Não	100%
A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?	Sim	81,8%
Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor, eles têm significância para a sociedade?	Sim	90,9%

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
Como você classifica as análises/deliberações/instruções?	Morosas	100%
Como você classifica o número de demandas no seu setor?		
● Pequena quantidade de demanda	Não	90,9%
Como você avalia o fluxo processual no seu setor?		
● Pequena quantidade de demanda	Não	90,9%
● Excesso de burocracia	Sim	54,5%
● Pouca complexidade dos processos de trabalho	Não	90,9%
A sua Diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?	Não	72,7%

3.2.5 QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRAS

Neste tópico, cumpre destacar o alto percentual de respostas no quesito que trata da adequada capacitação dos servidores em relação às suas atribuições e o respeito demonstrado pela Diretoria à capacidade individual de trabalho de cada servidor.

De outra forma, a maioria dos respondentes considerou que a Diretoria é composta por servidores mal preparados e insuficientes (54,5%) e que as chefias não são capacitadas para induzir o bom desempenho dos seus subordinados (63,6%), o que demonstra certo grau de contradição, em relação aos itens avaliados no parágrafo anterior.

Há que se registrar, ainda, que predomina entre os respondentes a avaliação de que inexistente a possibilidade de crescimento profissional na Diretoria e que a ascensão profissional somente ocorre por indicação e não por critério técnico (63,6%).

QUADRO 10: PESQUISA LIMESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Sua capacitação está adequada às suas atribuições?	Sim	90,9%
A sua Diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores?	Sim	72,7%

QUADRO 11: PESQUISA LIMESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
O quadro de servidores da sua Diretoria é composto:	De servidores insuficientes e mal preparados	54,5%
As chefias da sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?	Não	63,6%
Na sua avaliação existe possibilidade de crescimento profissional na sua Diretoria?	Não	63,6%
A ascensão dos servidores na sua Diretoria é realizada de que forma?	Por indicação, sem critério técnico	63,6%

3.2.6 CAPACITAÇÃO

Esse tópico trata de temas como a motivação para participar de capacitações e oportunidades ofertadas pelo Tribunal.

A capacitação suscitou níveis de comentários positivos e negativos, conforme pode ser visualizado nos quadros abaixo.

QUADRO 12: PESQUISA LIMESURVEY: CAPACITAÇÃO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?	Alto	81,8%

QUADRO 13: PESQUISA LIMESURVEY: CAPACITAÇÃO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
Existem apoio e incentivo da sua diretoria para os servidores se capacitarem?	Não	63,6%
A sua Diretoria reivindica à Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores?	Não	63,6%
As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?	Às vezes Nunca	63,6% 18,2%
Qual o seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?	Baixo Regular	54,5% 18,2%

Do lado positivo, há que se destacar a elevada motivação dos servidores para participar de capacitações ofertadas por outras instituições. Todavia, quando se trata de capacitação ofertada pela Escola de Contas, a motivação é baixa ou regular para mais de 70% dos respondentes.

Ademais, para 63,6% dos respondentes, a Diretoria não incentiva a capacitação dos servidores, tampouco reivindica à Escola de Contas cursos e treinamentos continuados.

Quanto às oportunidades de treinamento, a maioria considera que somente às vezes esses treinamentos são ofertados de forma democrática, o que nunca acontece para 18,2% dos respondentes.

3.2.7 COMUNICAÇÃO

Este tópico considera os seguintes assuntos: como se dá a comunicação interna entre os servidores da DAI, a comunicação destes com as demais Diretorias do TCE e com os gabinetes dos conselheiros e do MPJTC, bem como entre a Diretoria e os jurisdicionados.

Percebe-se que, no âmbito das relações da DAI com os gabinetes dos Conselheiros e do MPJTC, a comunicação se dá com boa fluidez, uma vez que 9,1% dos respondentes classificam esse relacionamento como ótimo e 54,5% como bom.

Para a maioria dos respondentes o layout da DAI proporciona integração entre os servidores e a chefia, o que se reflete na elevada troca de ideias entre os membros da equipe.

Contraditoriamente, a comunicação interna na DAI, apesar de boa, é ineficiente, conforme entendimento de 72,7% dos servidores.

No que se refere à comunicação com as outras diretorias, os respondentes a classificam como boa, porém ineficiente (45,5%) ou ruim (36,4%).

Quando a comunicação é com o jurisdicionado, o percentual que a considera boa, porém ineficiente, é de 54,5%. Para 36,4% dos servidores, essa comunicação é ruim.

Além disso, há que se registrar que 81,8% dos respondentes consideram que o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho da DAI é regular, enquanto 9,1% acreditam que é ruim.

QUADRO 14: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIAS
Existe troca de ideias entre os membros de sua equipe?	Sim	90,9%
Como você avalia o relacionamento entre a sua Diretoria, os gabinetes dos Conselheiros e o MPJTC?	Bom	54,5%
	Ótimo	9,1%
A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?	Sim	72,7%

QUADRO 15: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIAS
Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua Diretoria?	Boa, porém ineficiente	72,7%
Como você classifica a comunicação com as outras diretorias do TCE?	Boa, porém ineficiente Ruim	45,5% 36,4%
Como você classifica a comunicação da sua Diretoria com os jurisdicionados?	Boa, porém ineficiente Ruim	54,5% 36,4%
Qual o grau de confiabilidade dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua Diretoria?	Regular Baixo	81,8% 9,1%

3.2.8 EXPECTATIVA DE SERVIDORES

Neste tópico estão refletidas as ações sugeridas pelos respondentes em função dos pontos fortes e fracos identificados, bem como a manifestação espontânea de suas expectativas em relação a eles e ao seu cotidiano de trabalho na DAI.

3.2.8.1 EXPECTATIVAS PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO

As expectativas declaradas pela equipe da DAI em relação ao trabalho de reestruturação da Diretoria estão apresentadas no quadro a seguir:

EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO AO TRABALHO DE REESTRUTURAÇÃO DA DAI	INCIDÊNCIA
Possibilitar a melhoria dos processos de trabalho	54,5%
Possibilitar aprofundamento nos trabalhos mais complexos	18,2%
Maior disponibilidade para o planejamento e a execução dos trabalhos	27,3%
Aumento de produtividade	45,5%
Maior fluidez nos processos de trabalho	90,9%
Melhor atendimento à sociedade	54,5%

Observe-se que as expectativas com maior grau de incidência são aquelas relacionadas com a maior fluidez e a melhoria dos processos de trabalho, assim como a possibilidade de melhorar o atendimento à sociedade.

3.2.8.2 EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES

Dos servidores que responderam a pesquisa, 45% (quarenta e cinco por cento) apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhoria. Os demais não se manifestaram.

Essas sugestões podem ser resumidas em dois grupos principais, como disposto a seguir:

FIGURA 1: EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES

QUANTO AOS RESULTADOS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão mais eficiente - Melhores condições de trabalho - Melhor atendimento à sociedade
QUANTO AOS TREINAMENTOS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Os cursos ofertados pela Escola de Contas precisam ser focados nas atividades dos servidores (treinamentos especializados); - Necessidade de repensar/reavaliar os instrutores

4 DA OFICINA DE TRABALHO: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho, os servidores da DAI foram reunidos para discutir três temas específicos, relacionados com **o fluxo, a qualidade e a carga de trabalho**, com o objetivo de identificar as atribuições da Diretoria, assim como as causas de alguns problemas mais críticos e suas possíveis soluções.

Todos os servidores (12) participaram do evento, realizado no dia 10/02/2015, na sala de treinamento da Escola de Contas. Na ocasião, foram formados 03 grupos de 04 pessoas para discutir questões apresentadas em formulário elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão.

Os resultados desse trabalho estão apresentados, de forma detalhada, no Anexo II.

Dentre as **causas mais recorrentes dos problemas que prejudicam o desempenho da DAI** foram mencionadas as seguintes:

- 1 Exigência de conhecimentos especializados em várias áreas que não são de domínio de toda a equipe
- 2 Quantidade de servidores e estagiários insuficiente
- 3 Falta de pessoal qualificado em determinadas áreas de conhecimento
- 4 Participação excessiva dos servidores em comissões e reuniões de trabalho
- 5 Realização de alguns cursos cujo conteúdo é irrelevante para a Diretoria
- 6 Falta de sistematização da legislação do Tribunal (Resoluções)

- 7 Grande quantidade de legislação (estadual e municipal) a ser utilizada nas análises dos processos - legislação nem sempre disponível
- 8 Muitas Resoluções para regular a mesma matéria
- 9 Necessidade de se complementar os processos no sistema informatizado
- 10 Subutilização das ferramentas de TI
- 11 Frequente devolução de processos pelo MPJTC, para nova análise, por divergências de entendimento sobre a informação conclusiva da DAI
- 12 Inexistência de um setor de protocolo na Diretoria
- 13 Processos que não são de competência da DAI, mas que são enviados, equivocadamente, para a Diretoria
- 14 Ausência de clareza nas competências das Diretorias DAI, DDP (terceirizados) e Inspeção (engenharia), gerando conflitos
- 15 Falta de acompanhamento das decisões do Tribunal
- 16 Falta de normatização e padronização das rotinas de trabalho
- 17 Processos desnecessários, antigos, de pouca relevância e tratando da mesma matéria (representação e denúncia) tramitando no Tribunal
- 18 Ausência de confiabilidade nas informações do SIAI e de integração entre este e o SIAF
- 19 Dificuldade para se consultar a legislação no sítio do Tribunal. O layout atual não favorece a pesquisa

Para eliminar ou mitigar esses problemas, as sugestões mencionadas com maior frequência foram as seguintes:



Promover a capacitação especializada da equipe, com cursos nas atribuições e matérias objeto de análises pela Diretoria



Realizar treinamentos práticos e in loco sobre as ferramentas do SIAI



Ampliar o corpo técnico da Diretoria, prioritariamente com pessoas das áreas de Contabilidade e Direito (servidores e estagiários)



Consolidar as Resoluções do Tribunal e evitar a republicação daquelas que tratam de prestação de contas, quando as mudanças não forem significativas



Sistematizar a pesquisa das legislações estadual e municipal relativas às matérias analisadas pela DAI



Criar um padrão de informação por matéria analisada, definindo modelos, checklist etc.



Fazer um repositório de informações da Diretoria, a fim de subsidiar trabalhos futuros



Melhorar as ferramentas de auditoria, padronizando os procedimentos e estabelecendo critérios de qualidade para avaliar as informações e os relatórios produzidos



Criar um setor de protocolo na DAI, para atividades de recebimento e triagem de processos, bem como envio das informações produzidas pelo Corpo Instrutivo e atividades afins



Definir as competências/áreas de atuação das Diretorias do Tribunal, especialmente das DAI, DDP e Inspeção



Planejar mais detalhadamente as atividades a serem desenvolvidas, principalmente as de fiscalizações



Estabelecer critérios para requisição de processos e arquivamento dos mais antigos e pouco relevantes, de comum acordo com o MPJTC



Submeter processos mais antigos e de pouca relevância ao crivo da Relatoria, com sugestão de arquivamento



Criar ou adotar sistemas de informações mais modernos e atualizados e modificar o layout do sítio do Tribunal, a fim de facilitar a busca e a identificação da legislação aplicável ao caso concreto



Adquirir softwares de auditoria mais eficientes



Promover a melhoria das informações disponibilizadas no SIAI e integrá-lo ao SIAF

Observe-se que há várias demandas da DAI que envolvem outros setores, em especial a **Diretoria de Informática (DIN)** e a **Escola de Contas**.

No primeiro caso, as questões mais relevantes resultaram nas seguintes demandas:

a) Integração entre o SIAI e o SIAF;

b) Modificação do layout do sítio do Tribunal, em relação à consulta da legislação. É recomendável que as normas sejam agrupadas por tipo, ano (ordem cronológica) e matéria;

c) Aprimoramento o SIAI análise – Anexo XXXVIII, se possível com um alerta para controlar o lançamento de editais no sistema;

d) Criação de um sistema de acompanhamento do cumprimento das decisões/acórdãos, por tema, inclusive apontando as ressalvas;

e) Eliminação da complementação de processos no sistema;

f) Aquisição de softwares de auditoria mais eficientes; e

g) Realização de treinamentos acerca das funcionalidades dos sistemas de TI.

Com relação à complementação de processos (item “e”), é importante registrar que a DIN já está providenciando a simplificação das telas e das informações requeridas nesse procedimento, de acordo com discussões realizadas recentemente e envolvendo a Presidência do Tribunal, a APG, a Secretaria de Controle Externo, a Secretaria Geral e outras unidades administrativas.

No que se refere às demandas feitas pela DAI para a Escola de Contas, é importante mencionar que foi identificada uma carência de treinamentos mais específicos, voltados para as atividades cotidianas da Diretoria, inclusive na área de TI. Assim, faz-se necessário que sejam ofertados cursos internos e externos, teóricos e práticos, cujos conteúdos atendam a essas necessidades. Ressalte-se que essas demandas já foram incluídas no PDA 2015-2016 e enviadas para a Escola.

5 AVALIAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS (PESQUISA E OFICINA DE TRABALHO)

Os resultados obtidos neste trabalho são frutos da aplicação de uma pesquisa qualitativa e de uma oficina de trabalho que contou com a participação de todos os servidores da Diretoria.

Além dos pontos fortes e fracos da estrutura atual, foi possível identificar problemas específicos de fluxo, qualidade e carga de trabalho, bem como suas possíveis soluções, cujos resultados estão apresentados, de forma consolidada, a seguir:

No que se refere ao quesito **Relacionamento**, constatou-se não haver problemas significativos. Predominam aspectos como alta integração da equipe, fácil acesso aos superiores e colegas e valorização das opiniões, especialmente entre estes últimos. Entretanto, há que se registrar o entendimento majoritário de que essa valorização não é manifestada pelo Diretor em relação aos subordinados.

Quanto ao tópico **Qualidade no Trabalho**, constatou-se que os servidores apresentaram elevada autoestima e respostas contraditórias no quesito “qualidade das informações produzidas na Diretoria”, uma vez que foi afirmado que o comprometimento da equipe com a qualidade do trabalho é baixo ou regular, além de existir uma quantidade indesejada de trabalhos que precisam ser refeitos (retrabalho).

Também foi identificado que inexistem métodos e técnicas de análise que possibilitem a sistematização do conhecimento, bem como padrões preestabelecidos para as instruções processuais.

Além disso, reconheceu-se uma frequência relativamente baixa na troca de conhecimento entre os servidores e destes com os seus superiores.

Nesse contexto, é importante a adoção das seguintes medidas: **(i)** estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades mais complexas (em todos os níveis), possibilitando a troca de conhecimento entre os servidores; **(ii)** instituir uma base de conhecimento uniforme, por meio de capacitações mais direcionadas para as atividades da DAI, bem como pela padronização de procedimentos e pelo estabelecimento de checklists e modelos específicos para cada tipo de matéria analisada, de modo a evitar informações incompletas, superficiais e inconsistentes; **(iii)** acompanhar o posicionamento dos gabinetes acerca das matérias analisadas pela DAI e criar um banco de dados com os entendimentos já consolidados; e **(iv)** normatizar procedimentos para mitigar gargalos, atitudes protelatórias e retrabalho.

Quanto ao item Tecnologia, verificou-se que o uso, o acesso, a velocidade e a estabilidade dos sistemas disponibilizados pelo Tribunal são avaliados positivamente pelos servidores. Por outro lado, a falta de integração dos sistemas do TCE/RN entre si e destes com os sistemas de outros órgãos é um ponto de insatisfação. Há, também, falta de conhecimento acerca dos recursos disponibilizados por esses sistemas, o que indica a necessidade de treinamentos mais específicos sobre o uso dessas ferramentas.

Em relação ao Planejamento e Fluxo de Trabalho, observou-se como principal ponto positivo a inexistência de dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações.

Por outro lado, a morosidade nas análises, deliberações e instruções processuais, a falta de prioridade na identificação dos temas de relevância

e alta materialidade, a falta de domínio de algumas ferramentas de informática, a quantidade reduzida de servidores e o excesso de burocracia se apresentaram como pontos negativos importantes.

No que se refere à fluidez e à complexidade dos processos de trabalho, cumpre registrar que apesar das contradições observadas na fase da pesquisa, alguns pontos foram esclarecidos durante a oficina de trabalho.

Foram identificados conflitos de competência envolvendo a Diretoria de Administração Indireta (DAI) e a Diretoria de Despesa de Pessoal (DDP), quando o tema é despesa com pessoal terceirizado. Da mesma forma, há conflitos com a Inspeção de Controle Externo (ICE), em relação a obras de engenharia, o que afeta, diretamente, a fluidez do fluxo de trabalho.

Também foi reconhecido o alto índice de devolução (retorno) de processos pelo MPJTC, para a substituição, complementação ou alteração das informações técnicas produzidas. Esse procedimento torna o fluxo de trabalho menos fluido. Os servidores entendem que essas informações deveriam ser consideradas como definitivas e que as divergências deveriam ser dirimidas pela Relatoria. O eventual surgimento de irregularidades em análise posteriores não justifica, por si só, a devolução dos autos, para que a avaliação original seja refeita.

Ficou evidente, contudo, que a DAI precisa de mais técnicos qualificados, com conhecimento nas áreas de Contabilidade e Direito, uma vez que as matérias analisadas por essa Diretoria são complexas e exigem conhecimentos especializados em várias áreas que não são de domínio de toda a equipe (ex.: contabilidade pública, contabilidade privada, regimes especiais etc.).

Diante disso, é importante: **(i)** identificar e normatizar os fluxos de trabalho da DAI, nas etapas de Planejamento, Desenvolvimento, Controle e

Avaliação (ciclo PDCA); **(ii)** estabelecer padrões de procedimentos para cada etapa desses fluxos; **(iii)** melhorar a etapa de planejamento das atividades, especialmente das fiscalizações, para obtenção de informações consistentes com o objeto do trabalho a ser desenvolvido; **(iv)** compatibilizar a fase de execução com a de planejamento; e **(v)** acompanhar as decisões dos Conselheiros e Pareceres do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas, de modo a subsidiar os pontos de controle das atividades da Diretoria.

Quanto ao tópico **Quadro de Servidores e Carreiras**, constatou-se que embora a pesquisa tenha revelado que o Corpo Técnico entende possuir a adequada capacitação para desenvolver suas atribuições, observou-se que foram fortemente retratados aspectos negativos (servidores insuficientes e mal preparados e chefias não capacitadas para o cargo). Há que se destacar, ainda, o fato de que a ascensão profissional ocorre por indicação, sem critério técnico, e, portanto, sem a real possibilidade de crescimento e de desenvolvimento profissional.

Diante disso, torna-se imprescindível o aperfeiçoamento dos critérios e dos parâmetros de avaliação de desempenho profissional na carreira, com regras mais claras e melhor definidas, contemplando a meritocracia. É importante, também, que os cargos comissionados sejam ocupados, preferencialmente, por servidores de carreira, como forma de valorizá-los.

Quanto ao tópico **Capacitação**, percebeu-se uma grande quantidade de comentários positivos em relação à motivação dos servidores para participar de capacitações ofertadas por outras instituições. Por outro lado, essa motivação não está presente quando as capacitações são ofertadas pela Escola de Contas. Além disso, foi verificado que a Diretoria não demanda cursos e treinamentos continuados para os seus servidores, bem como não elege democraticamente os participantes desses treinamentos.

Assim, faz-se necessário: **(i)** promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; **(ii)** promover o aperfeiçoamento dos gestores na área de desenvolvimento gerencial; **(iii)** democratizar a participação em treinamentos voltados para a atividade desenvolvida pelo servidor, com aplicações práticas e atuais; e **(iv)** incrementar a solicitação de treinamentos por parte da Diretoria, visando especializar, cada vez mais, o corpo técnico e motivar o crescimento profissional da equipe.

Quanto ao tópico Comunicação, as opiniões dos respondentes indicaram aspectos antagônicos nos seguintes quesitos: *comunicação interna, comunicação com outras diretorias e comunicação com os jurisdicionados*, consideradas boas, porém ineficientes, na sua maioria.

Assim, sugere-se: **(i)** ampliar a disseminação dos resultados e matérias de interesse da DAI com toda a equipe; e **(ii)** integrar as equipes da DAI com as outras Diretorias e com a Secretaria de Controle Externo.

6 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA DIRETORIA

A proposta de reestruturação da DAI foi pensada de acordo com o estabelecimento de processos de trabalho essenciais ao seu funcionamento, contemplando a satisfação e a valorização do servidor e buscando melhor desempenho da Diretoria.

A implementação da reestruturação ora proposta tem por objetivo mitigar os pontos fracos e reforçar os pontos fortes da Diretoria, assim como

apontar soluções para os principais problemas identificados. Foram adotadas as seguintes premissas:

- Divisão dos trabalhos da Diretoria em dois setores, de acordo com o jurisdicionado e, conseqüentemente, o tipo de contabilidade predominante nas análises dos processos;
- A implantação de novo layout;
- A definição das competências e atribuições no âmbito da DAI;
- A existência de uma cultura gerencial com autoridade compatível com os cargos de Direção e Coordenação na qual ela esteja inserida; e
- A realização de um trabalho conjunto dos servidores, com ferramentas, motivação e habilidades conjugadas e suficientes para completar as tarefas alocadas nos processos de trabalho, envidando seus esforços para fornecer valor diretamente à sociedade.

6.1 PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

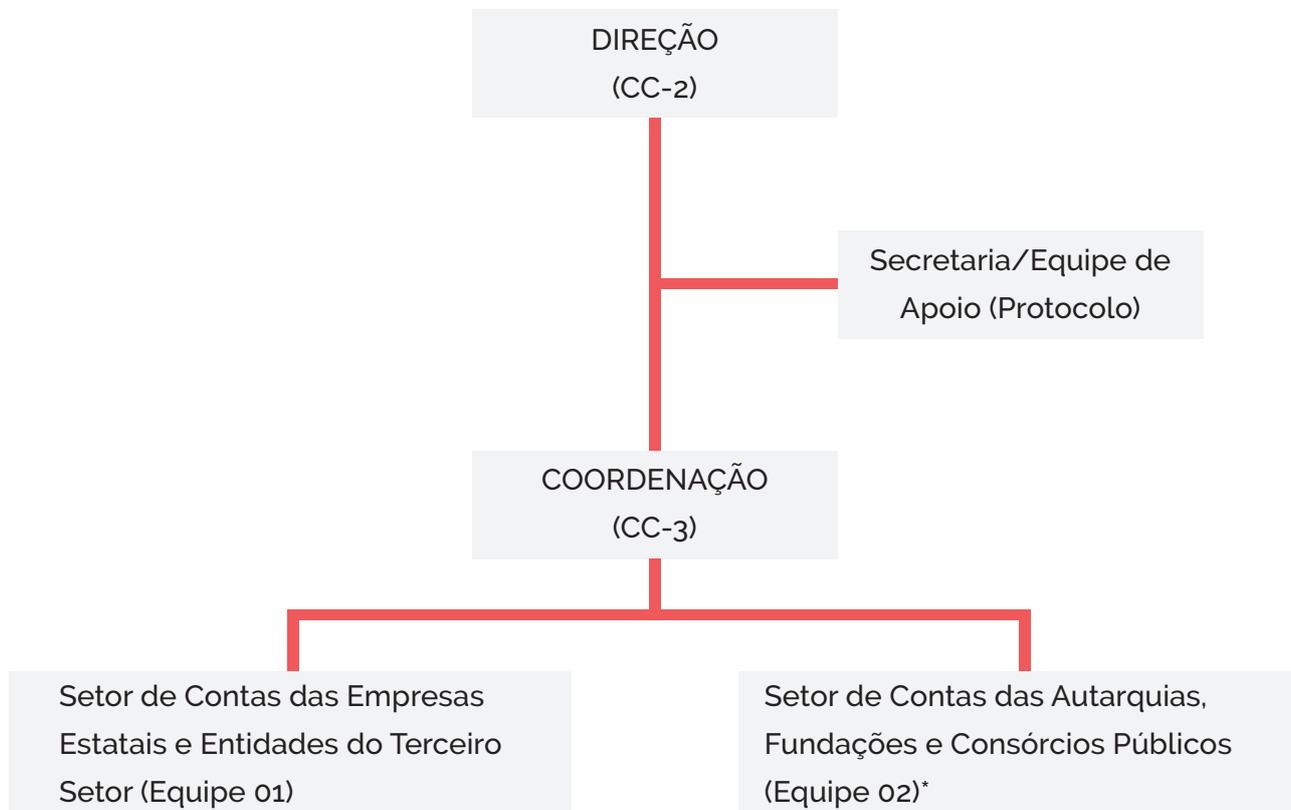
A Diretoria de Administração Indireta é composta por 1 (um) Diretor, símbolo CC-2. Não há coordenadorias na sua estrutura organizacional, conforme art. 13 da Lei Complementar nº 411/2010, embora exista um servidor ocupante de cargo símbolo CC-3 e que desempenha, desde o início de 2015, a função de coordenador. Não há subsetores na Diretoria e as atribuições desse coordenador não estão definidas.

A proposta aqui apresentada tem por objetivo distribuir as atividades de forma mais equilibrada, de acordo com a classificação da entidade a ser controlada.

Dessa forma, sugere-se a divisão dos trabalhos em dois setores, de acordo com o tipo de contabilidade a ser utilizado (predominantemente):

Setor de Contas das Empresas Estatais e Entidades do Terceiro Setor e Setor de Contas das Autarquias, Fundações e Consórcios Públicos, conforme organograma a seguir:

FIGURA 2: PROPOSTA DE ORGANOGRAMA DA DAI



Este modelo é caracterizado pela gerência forte e decisória, mas com um órgão de coordenação das equipes de trabalho que desenvolvem atividades técnicas, para contribuir com a tomada de decisões e ajudar a concluir os trabalhos com qualidade e eficiência.

Quanto à unidade **Secretaria/Equipe de Apoio (protocolo)**, tem por objetivo realizar, além das atividades próprias de uma secretaria, assumir as funções relacionadas com o recebimento, triagem e envio de processos, bem como realizar as atividades mais mecânicas de organização dos autos (carimbar e numerar folhas, juntar e apensar relatórios e informações etc.).

A implementação desse novo organograma requer algumas alterações no layout da DAI. Dessa forma, foi solicitada ao Setor Técnico de Manutenção (STM) a elaboração de um projeto básico adequado à nova estrutura organizacional da DAI (Anexo III).

6.2 COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

O Tribunal de Contas está organizado e estruturado por meio de lei (Lei nº 411/2010) e sua competência deve ser distribuída entre os órgãos que o compõem.

A Diretoria de Administração Indireta (DAI), subordinada à Secretaria de Controle Externo, é responsável por exercer o controle externo dos órgãos da Administração Indireta do Estado e dos Municípios. Contudo, as competências e atribuições no âmbito da DAI não estão definidas, o que gera alguns conflitos com outras Diretorias. Antes, porém, de identificá-las, é importante entender os conceitos apresentados a seguir:

- **Competência:** conjunto de poderes que uma autoridade pública (administrativa) tem para praticar atos e tomar decisões. Pode ser em razão da matéria, em razão da hierarquia, em razão do território etc. Quando se fala apenas de competência, significa, geralmente, competência em razão da matéria;

- **Atribuição:** função específica que cabe ao agente público dentro da sua esfera de competência.

No contexto aqui tratado, competência e atribuição decorrem de lei.

Assim, foram delineadas propostas de competências e atribuições dessa Diretoria, conforme exposto a seguir:

DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA (DAI):

Competências:

- Exercer a fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;
- Acompanhar a execução contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;
- Analisar as prestações de contas anuais ou especiais dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, das OSCIPs e de outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Fiscalizar as contas de empresas/entidades de cujo capital o Estado participe de forma direta ou indireta, nos termos de convênio ou de acordo constitutivo autorizado pela Assembleia Legislativa e pelo Governador;

- Fiscalizar o cumprimento das normas específicas relativas à responsabilidade na gestão fiscal das entidades da sua esfera de competência;

- Fiscalizar a aplicação dos recursos repassados a pessoas jurídicas de direito público ou privado pelas empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, pelos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Apurar denúncias sobre irregularidades ou ilegalidades, formalizados na forma do Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Analisar as licitações, dispensas e inexigibilidades promovidas e respectivos contratos celebrados pelas empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, pelos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Analisar os contratos de gestão, convênios, termos de parceria, acordos, ajustes e quaisquer instrumentos congêneres firmados pelas empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, pelos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;
- Subsidiar o Relator da prestação de contas do Governador do Estado, no que for necessário.

Atribuições do Diretor:

- Coordenar, dirigir e avaliar o exercício das competências da Diretoria;
- Realizar, quando necessário, atividades de apoio às demais Diretorias e órgãos integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Sugerir ao Presidente da 2ª Câmara e ao Secretário de Controle Externo a formalização dos processos de auditoria operacional e denúncia, devidamente fundamentados, nas hipóteses previstas na Lei Orgânica e demais atos normativos pertinentes à matéria;
- Informar ao Presidente da 2ª Câmara e ao Secretário de Controle Externo sobre a não prestação de contas por parte das empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos, dentro dos prazos estabelecidos pelo Tribunal de Contas;

- Realizar comunicação direta com o jurisdicionado, requerendo informações e documentos pertinentes à atividade de controle externo;
- Promover a integração entre os setores e equipes da Diretoria;
- Elaborar, com a participação dos servidores da Diretoria, o Plano de Diretrizes Anual, em conformidade com o Plano Estratégico do Tribunal, monitorando o cumprimento das metas estabelecidas, propondo ajustes e avaliando resultados por meio de indicadores de desempenho;
- Apresentar ao Presidente da 2ª Câmara e ao Secretário de Controle Externo o planejamento unificado das atividades de fiscalização da Diretoria;
- Propor a expedição de atos normativos internos regulando atividades operacionais no âmbito da Diretoria;
- Coordenar o desenvolvimento e a execução de projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas de sua área de atuação;
- Propor ao Presidente da 2ª Câmara e ao Secretário de Controle Externo a adoção de medidas que julgar convenientes, visando otimizar o desempenho das atividades sob sua direção;
- Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados utilizados pela Diretoria;
- Administrar o uso eficiente dos recursos disponíveis, estimulando o desempenho das equipes, a autonomia e a responsabilidade gerencial;
- Solicitar capacitação para os servidores da Diretoria;
- Realizar as avaliações de desempenho funcional dos servidores da Diretoria;
- Supervisionar a frequência e a escala de férias dos servidores lotados na Diretoria;

- Supervisionar o controle dos materiais e bens patrimoniais sob sua responsabilidade;
- Participar de audiências públicas;
- Elaborar e remeter ao Presidente da 2ª Câmara e ao Secretário de Controle Externo os relatórios trimestrais e anual das atividades da Diretoria, nos prazos estabelecidos;
- Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes à Diretoria.

Atribuições da Secretaria/Equipe de Apoio (protocolo):

- Acompanhar e realizar os serviços administrativos da Diretoria;
- Receber, triar e enviar processos;
- Realizar atividades de organização dos autos (juntar/apensar informações e relatórios produzidos na Diretoria, carimbar e numerar folhas, abrir e encerrar volumes etc.);
- Administrar a agenda da Diretoria;
- Atender ao público interno e externo;
- Providenciar as comunicações oficiais da Diretoria;
- Controlar e executar procedimentos administrativos relativos à capacitação dos servidores e a viagens dos servidores da Diretoria;
- Exercer o controle dos materiais e bens patrimoniais de responsabilidade do Diretor da Diretoria;
- Apoiar a organização de eventos realizados pela Diretoria;
- Executar atividades, procedimentos e rotinas necessários ao funcionamento da Diretoria;
- Oferecer suporte aos dirigentes e corpo funcional no exercício das competências da Diretoria;
- Desempenhar outras atribuições correlatas.

Atribuições da Coordenação:

- Coordenar, dirigir e avaliar os recursos disponíveis e os trabalhos desenvolvidos pelos setores de contas da Diretoria, de acordo com as diretrizes definidas pelo Diretor;
- Distribuir os processos entre as equipes, de acordo com o jurisdicionado e a matéria a ser analisada, indicando, quando for o caso, a necessidade de formação de equipes multidisciplinares;
- Analisar a conformidade das informações e dos relatórios produzidos pelos setores de contas, quanto aos modelos e padrões estabelecidos e, quando necessário, orientar as equipes acerca dos ajustes necessários;
- Desenvolver, com o apoio das equipes, propostas de padrões de procedimentos e instrumentos de controle do fluxo e da qualidade do trabalho da DAI;
- Realizar, atividades outras de apoio a esses setores, formando, quando necessário, equipes multidisciplinares para a realização de atividades de maior complexidade;
- Apresentar ao Diretor proposta de planejamento das atividades de fiscalização dos setores de contas;
- Propor à Diretoria a formalização dos processos de auditoria operacional e denúncia, devidamente fundamentados, nas hipóteses previstas na Lei Orgânica e demais atos normativos pertinentes à matéria;
- Propor à Diretoria a deflagração de processos do tipo PSP (Processo Seletivo Prioritário);
- Informar o Diretor sobre a não prestação de contas por parte das empresas públicas, sociedades de economia mista, autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, entidades do

terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos, dentro dos prazos estabelecidos pelo Tribunal de Contas;

- Propor o desenvolvimento e a execução de projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas dos setores de contas;
- Apresentar ao Diretor propostas de adoção de medidas que visem otimizar o desempenho das atividades dos setores de contas;
- Propor a criação e implementação de sistemas informatizados utilizados pela Diretoria;
- Propor capacitação para os servidores dos setores de contas;
- Acompanhar o uso de materiais necessários ao desempenho das atividades dos setores de contas;
- Participar de audiências públicas;
- Auxiliar o Diretor na elaboração dos relatórios trimestrais e anual das atividades da Diretoria, nos prazos estabelecidos;
- Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes aos setores de contas.

SETOR DE CONTAS DAS EMPRESAS ESTATAIS E ENTIDADES DO TERCEIRO SETOR:

Competências:

- Exercer a fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das empresas públicas e sociedades de economia mista estaduais ou municipais, inclusive fundos geridos por essas entidades, das entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e

outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Acompanhar a execução contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das empresas públicas e sociedades de economia mista estaduais ou municipais, inclusive fundos geridos por essas entidades, das entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Analisar as prestações de contas anuais ou especiais, dos administradores e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das empresas públicas e sociedades de economia mista estaduais ou municipais, inclusive fundos geridos por essas entidades, das OSCIPs e de outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Fiscalizar a aplicação dos recursos repassados a pessoas jurídicas de direito público ou privado pelas empresas públicas e sociedades de economia mista estaduais ou municipais, inclusive fundos geridos por essas entidades, pelas entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Apurar denúncias sobre irregularidades ou ilegalidades, formalizadas na forma prevista no Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das empresas públicas e sociedades de economia mista estaduais ou municipais, inclusive fundos geridos por essas entidades, das entidades do terceiro setor (ex.: ONGs e OSCIPs) e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Identificar, conhecer, podendo, a critério da Diretoria, acompanhar os processos de desestatização e transformação promovidos pelo Estado, nos quais sejam incluídas empresas públicas e sociedades de economia mista municipais ou estaduais;

- Realizar atividades referentes aos processos das unidades gestoras que fiscaliza, quando devidamente solicitado pelo Conselheiro-Relator;

- Desempenhar suas competências de forma coordenada com as demais equipes que integram a Diretoria;

- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais Diretorias integrantes da Secretaria de Controle Externo;

- Atender demandas de outras Diretorias, quando devidamente autorizado pelo Diretor;

- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de relacionados com a área de atuação do setor.

SETOR DE CONTAS DE AUTARQUIAS, FUNDAÇÕES E CONSÓRCIOS PÚBLICOS:

Competências:

- Exercer a fiscalização contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, agências reguladoras e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Acompanhar a execução contábil, orçamentária, financeira, operacional e patrimonial das autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, agências reguladoras e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Analisar as prestações de contas anuais ou especiais dos administradores, e demais responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, agências reguladoras e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Fiscalizar a aplicação dos recursos repassados a pessoas jurídicas de direito público ou privado pelas autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, pelos consórcios públicos, agências reguladoras e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Apurar denúncias sobre irregularidades ou ilegalidades, formalizadas na forma prevista no Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos das autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, agências reguladoras e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Identificar e conhecer os processos de transformação promovidos pelo Estado ou Municípios nos quais sejam incluídas

autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual ou Municipal, inclusive fundos geridos por essas entidades, dos consórcios públicos, agências reguladoras e outras entidades que se enquadrem nas finalidades pertinentes e que recebam recursos públicos;

- Realizar atividades referentes aos processos das entidades que fiscaliza, quando devidamente solicitado pelo Conselheiro-Relator;

- Fornecer subsídios para a atualização dos sistemas de informações, controle de processos e demais bancos de dados necessários ao regular desempenho do Setor;

- Desempenhar suas competências de forma coordenada com as demais equipes que integram a Diretoria;

- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais Diretorias integrantes da Secretaria de Controle Externo;

- Atender demandas de outras Diretorias, quando devidamente autorizado pelo Diretor;

- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de relacionados com a área de atuação do setor.

6.3 PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES DA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA

Para apresentar o perfil de competências individuais dos servidores da DAI, faz-se necessário compreender esse conceito.

Competência deve ser definida como a capacidade do servidor de *mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes e de demonstrar um saber agir responsável* que o leve a obter desempenho compatível com as expectativas de sua função.

Uma competência pode ser reconhecida como um saber ser e um saber fazer que envolva comportamentos, conhecimentos e habilidades e que se apoia em um conjunto de características pessoais:



Assim sendo, e com base nos dados coletados e observações realizadas, é possível relacionar algumas competências desejáveis (técnicas e pessoais) para os servidores da DAI:

- **Planejamento e organização:** são traduzidos na capacidade para programar, organizar e controlar as atividades definindo objetivos, estabelecendo prazos e determinando prioridades;
- **Análise da informação e sentido crítico:** representa a capacidade para identificar, interpretar e avaliar diferentes tipos de dados e relacioná-los de forma lógica e com visão crítica;

- **Trabalho em equipe:** os servidores precisam saber lidar e interagir com seus colegas de forma adequada para atingir e superar metas estabelecidas;

- **Comunicação:** é preciso saber expressar ideias, tirar dúvidas, apresentar soluções para fatos que ocorrem cotidianamente. Dessa forma, poderá agregar valor aos trabalhos que desempenha;

- **Flexibilidade:** reflete a capacidade de aceitar mudanças, como também situações e comportamentos antagônicos;

- **Assertividade:** traduz a habilidade para expressar posicionamentos, ideias e até mesmo emoções, por meio de argumentos que revelam profissionalismo;

- **Ética:** é preciso contar com profissionais éticos, que valorizem a integridade;

- **Compartilhamento de conhecimento:** em um ambiente onde as matérias analisadas são reconhecidamente bastante complexas, o servidor da DAI não deve temer a disseminação do conhecimento com seus colegas. Cada vez que se transmite uma experiência, também se assimila algo, aprende-se com quem está ao seu lado;

- **Autodesenvolvimento:** para aprimorar suas competências, o servidor não deve esperar apenas a iniciativa do Tribunal, pois ele também é responsável pelo seu desenvolvimento; e

- **Liderança e gestão das pessoas:** especialmente para aqueles que estão na função de Diretor e Coordenador, reflete a capacidade para dirigir e influenciar positivamente os colaboradores e estimular a iniciativa e a responsabilização, com foco nos objetivos do trabalho e do Tribunal.

Por fim, não se pode deixar de mencionar a competência traduzida em **conhecimentos especializados e experiência**. No caso da DAI, é necessário contar com servidores qualificados, prioritariamente com formação nas áreas jurídica e contábil.

7 RECOMENDAÇÕES

Ante todo o exposto e visando implantar a nova estrutura da DAI, a Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) apresenta, de forma a contribuir para melhoria dos processos de trabalho no âmbito do TCE-RN, as seguintes recomendações, divididas em etapas:

I. Preparação para a Mudança:

- Preparar os servidores esclarecendo-os com a antecipação necessária sobre as mudanças propostas; e
- Avaliar a conveniência e a oportunidade da Presidência do Tribunal para a implantação do novo modelo aqui apresentado.

II. Planejamento da implantação:

- Levar em consideração o impacto da mudança no desempenho e na produtividade da equipe;
- Antecipar os conhecimentos e habilidades necessários para administrar o processo de implantação da nova estrutura da DAI, e averiguar se a equipe preenche esses requisitos;
- Definir critérios para a composição das novas equipes da DAI (Setor de Contas das Empresas Estatais e Entidades do Terceiro Setor, Setor de Contas das Autarquias, Fundações e Consórcios Públicos e Secretaria/Equipe de Apoio - Protocolo), de acordo o organograma proposto e em conformidade com as competências individuais dos servidores e estagiários identificadas na fase anterior;

- Avaliar a necessidade de capacitação e, se for o caso, promover treinamentos específicos; e
- Estabelecer um cronograma para a mudança, bem como os objetivos a serem atingidos em cada etapa.

III. Implementação do Processo de Mudança (Diretor):

- Ativar a proposta e criar condições para que sua equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;
- Propor a normatização das competências e atribuições da Diretoria, da Coordenação e das Equipes de Trabalho, conforme disposto neste relatório (item 6.2);
- Providenciar treinamentos apropriados e específicos, cujos conteúdos estejam relacionados com as matérias analisadas no âmbito da Diretoria;
- Reafirmar a todos acerca da importância e da responsabilidade deles no processo de mudança;
- Estar presente e estimular as equipes de trabalho. Aproximar-se das pessoas mais do que o usual, para que elas sintam segurança em um momento de transição e incertezas;
- Entender a resistência e ajudar as pessoas a se afastarem do "velho", estimulando a participação, criando um clima de confiança e transparência;
- Monitorar o processo de mudança. Estabelecer mecanismos para monitorar como a Diretoria está respondendo ao processo de mudança;
- Estabelecer uma comunicação de mão dupla, buscando valorizar as opiniões dos servidores; e
- Definir formas de recompensar os esforços e resultados das equipes.

IV. Composição das Equipes de Trabalho:

- Definir a composição das equipes de trabalho, de acordo com os critérios estabelecidos na fase II (planejamento), com a consequente realocação dos servidores e estagiários;
- Identificar, de forma detalhada, a necessidade de novos servidores e estagiários (quantitativa e qualitativamente) para a Diretoria, distribuindo-os entre as equipes, de acordo com as necessidades de cada uma;
- Definir possíveis grupos de trabalho para elaborar modelos, inclusive *checklists*, padronizar e normatizar procedimentos, de acordo com as prioridades da Diretoria; e
- Elaborar uma política de desenvolvimento dos técnicos que adote a prática da rotatividade, de modo a alcançar todos os servidores na DAI.

V. Qualidade e Fluxo de Trabalho:

- Identificar e desenhar o fluxo de trabalho da DAI, em cada etapa do ciclo PDCA;
- Estabelecer metodologias de trabalho da Diretoria, com critérios objetivos para cada procedimento;
- Desenvolver mecanismos de filtro para receber novos processos e demandas, distribuindo-os entre as equipes, de acordo com o jurisdicionado e a matéria tratada;
- Estabelecer equipes multidisciplinares para a realização das atividades e temas de maior complexidade (em todos os níveis);

- Definir prioridades e estreitar os relacionamentos com os Gabinetes dos Conselheiros e do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas (MPJTC);
- Estabelecer, em conjunto com o MPJTC, critérios técnicos para devolução dos autos após a emissão de informação técnica conclusiva;
- Elaborar proposta de arquivamento de processos mais antigos e pouco relevantes;
- Definir, em conjunto com a equipe responsável pelo projeto de melhorias do SIAI, alternativas que contemplem as análises dos processos de LRF, de modo a automatizar alguns procedimentos;
- Instituir uma base de conhecimento própria (pontos de controle por matéria);
- Criar banco de dados com a jurisprudência relativa às matérias de referência e que contenha os entendimentos do TCE;
- Criar um padrão de informação por tipo de matéria analisada;
- Elaborar modelos de trabalho e normatizar procedimentos;
- Estabelecer rotinas de controle da qualidade das informações e relatórios produzidos;
- Instituir a criação de grupos de discussão de temas específicos;
- Propor a adoção de medidas para eliminar as dificuldades apresentadas no item 4, em especial aquelas a cargo da Diretoria de Informática (DIN).

VI. Capacitação:

- Requisitar cursos específicos visando à capacitação dos servidores da DAI. Entre os temas recomendados estão os seguintes: aprofundamento e atualização da língua portuguesa, Word, Excel, ferramentas de TI disponíveis no TCE-RN, legislação do TCE-RN, orçamento público, LRF, licitações, auditoria governamental etc.;

- Promover o aperfeiçoamento na área de desenvolvimento gerencial para o Diretor e Coordenação; e
- Aperfeiçoar os critérios e os parâmetros de avaliação do desempenho profissional na carreira, com regras mais claras e melhor definidas, contemplando a meritocracia.

Não se pode olvidar de avaliar o cumprimento do disposto no art. 171 da Lei Complementar nº 464/2012, que acrescentou como finalidade para a Diretoria de Administração Indireta (DAI) a análise dos fundos especiais, função esta que vem sendo desempenhada pela Diretoria de Assuntos Municipais (DAM).

Além disso, faz-se necessário definir a área de atuação da DAI e da DDP, quando o tema for despesa de pessoal terceirizado, bem como da DAI e da ICE, em relação às obras de engenharia. Essa medida evitará conflitos entre esses órgãos.

Por fim, a Assessoria de Planejamento e Gestão entende que este trabalho deve ser avaliado pela Presidência do Tribunal e pelo Corpo Deliberativo, de modo a viabilizar sua implementação, tendo em vista que as recomendações e a proposta de reestruturação organizacional tratam de pontos sensíveis relativos à melhoria da eficiência do trabalho da Diretoria de Administração Indireta (DAI).



Anexo 1

QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES
PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DA DIRETORIA
DE ADMINISTRAÇÃO INDIRETA (DAI)

Questionários do TCE/RN Reestruturação da Diretoria de Administração Indireta (DAI)

Reestruturação da Diretoria de Administração Indireta (DAI)

Este questionário objetiva coletar informações sobre os processos de trabalho e as competências relativas ao desempenho de gestores e servidores, permitindo a construção de um diagnóstico que irá subsidiar a reestruturação da DAI, com vistas a implementar um novo modelo de gestão, cuja ênfase se encontra no alcance da eficiência de processos e transparência nos resultados.

Prezado(a) servidor(a),

O presente questionário visa coletar informações para subsidiar o processo de reestruturação da DAI. Nesse sentido, a sua resposta é fundamental para a elaboração de um diagnóstico que reflita a realidade da diretoria.

As respostas referentes à atuação do Diretor e de eventuais coordenadores de setor deverão contemplar os ocupantes do cargo até 31/12/2014.

O tempo estimado para responder o questionário é de 15 minutos. Desejamos sua resposta até o dia 30/01/2015.

É importante ressaltar que os dados fornecidos serão tratados confidencialmente e de forma conjunta.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Assessoria de Planejamento e Gestão 36427237

Há 52 perguntas neste questionário

A. Relacionamento:

1 [Q0001] Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus colegas de trabalho na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Ruim

Bom

Ótimo

2 [Q0002] Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus superiores dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Dificil acesso e baixa colaboração

Dificil acesso e alta colaboração

Fácil acesso e baixa colaboração

Fácil acesso e alta colaboração

Não se aplica

3 [Q0003] Como você classifica a qualidade do relacionamento com seus subordinados dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Dificil acesso e baixa colaboração
- Dificil acesso e alta colaboração
- Fácil acesso e baixa colaboração
- Fácil acesso e alta colaboração
- Não se aplica

4 [Q0004] Como você avalia a integração entre os diferentes setores na sua Diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa integração
- Alta integração

5 [Q0005] Existe integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa integração
- Alta integração

6 [Q0006] As opiniões dos técnicos do seu setor são:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Valorizadas pelo diretor
- Valorizadas pelos demais membros da equipe
- Não são valorizadas

B. Qualidade no Trabalho:

7 [Q0007] Como você classifica a qualidade das informações produzidas no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótimo

8 [Q0008] Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

9 [Q0009] Os processos instruídos no seu setor são objeto de número excessivo de recursos, contribuindo para decisões inúteis?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

10 [Q0010] Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Ruim

Bom

Ótimo

11 [Q0011] O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

12 [Q0012] Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE/RN?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

13 [Q0013] O seu setor faz o acompanhamento das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e pareceres do MPJTC?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

14 [Q0014] No seu ambiente de trabalho existem trocas de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Nunca

Às vezes

Sempre

15 [Q0015] No seu ambiente de trabalho existem trocas de conhecimento entre seus colegas de trabalho?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Às vezes
- Sempre

16 [Q0016] Qual o grau de comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

17 [Q0017] As Instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

C. Tecnologia:

18 [Q0018] Como você classifica os sistemas do TCE/RN?

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

	Ruim	Bom	Ótimo
Velocidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19 [Q0019] Os sistemas do TCE/RN se comunicam entre eles e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

20 [Q0020] Existem dificuldades para consultas nos sistemas do TCE/RN?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

21 [Q0021] Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

22 [Q0022] Como você avalia esses treinamentos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Constantes e suficientes

Constantes, porém são insuficientes

Não são constantes, porém são suficientes

Não são constantes e são insuficientes

D. Planejamento e fluxo de trabalho

23 [Q0023] Como você classifica as análises/deliberações/instruções?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Rápidas

Morosas

24 [Q0024] Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

25 [Q0025] Marque as principais dificuldades enfrentadas:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

Falta de critérios objetivos para priorização das fiscalizações

Demanda da diretoria

Ingerência política

Falta de conhecimento para elaborar o planejamento

Falta de informação para identificar os municípios que apresentam maiores riscos

26 [Q0026] Como você classifica o número de demandas no seu setor?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Grande quantidade de demandas externas (denúncias, representações, etc.)
- Grande quantidade de demandas insignificantes
- Pequena quantidade de demandas
- Grande quantidade de demandas internas

27 [Q0027] Como você avalia o fluxo processual no seu setor?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Com fluidez
- Sem fluidez
- Excesso de burocracia
- Muita complexidade dos processos de trabalho
- Pouca complexidade dos processos de trabalho

28 [Q0028] Qual o número de processos em estoque no seu setor?

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Nota: Entende-se como estoque, o conjunto de processos atuados em exercícios anteriores a 2015.

29 [Q0029] A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

30 [Q0030] A sua diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

31 [Q0031] Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor, eles tem significância para a sociedade?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

32 [Q0032] Comente as principais contribuições do seu trabalho para a sociedade.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

E. Quadro de servidores e carreiras

33 [Q0033] O quadro de servidores da sua diretoria é composto:

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- De servidores suficientes e bem preparados
- De servidores suficientes, porém mal preparados
- De servidores insuficientes, porém bem preparados
- De servidores insuficientes e mal preparados

34 [Q0034] As chefias de sua Diretoria estão capacitadas para induzir o bom desempenho das atribuições de seus subordinados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

35 [Q0035] Sua capacitação está adequada às suas atribuições?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

36 [Q0036] Na sua avaliação existe possibilidade de crescimento profissional na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

37 [Q0037] A ascensão dos servidores na sua diretoria é realizada de que forma?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Por meritocracia

Por indicação, sem critério técnico

38 [Q0038] A sua diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores ?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

F. Capacitação

39 [Q0039] Existem apoio e incentivo da sua diretoria para os servidores se capacitarem?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

40 [Q0040] A sua diretoria reivindica a Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Sim

Não

41 [Q0041] As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

Nunca

Às vezes

Sempre

42 [Q0042] Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas pela Escola de Contas?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

43 [Q0043] Qual seu grau de motivação para participar das capacitações ofertadas por outras instituições?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

G. Comunicação

44 [Q0044] Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa, porém ineficiente
- Boa e eficiente
- Ótima

45 [Q0045] Há troca de ideias entre os membros de sua equipe?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

46 [Q0046] Como você classifica a comunicação com as outras Diretorias do TCE?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa, porém ineficiente
- Boa e eficiente
- Ótima

47 [Q0047] Como você avalia o relacionamento entre a sua diretoria, os gabinetes dos conselheiros e MPJTC?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

48 [Q0048] Como você classifica a comunicação da sua diretoria com os jurisdicionados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa, porém ineficiente
- Boa e eficiente
- Ótima

49 [Q0049] Qual o grau de confiabilidade dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua Diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

50 [Q0050] A forma como está projetado o layout dos setores da sua Diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

H. Expectativas dos servidores

51 [Q0051] Quais as suas expectativas em relação ao trabalho de reestruturação da sua Diretoria?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Possibilitar melhoria dos processos de trabalho
- Possibilitar um aprofundamento nos trabalhos mais complexos
- Maior disponibilidade para o planejamento e a execução dos trabalhos
- Aumento da produtividade
- Maior fluidez nos processos de trabalho
- Melhor atendimento a sociedade

52 [Q0052] Espaço destinado a considerações adicionais.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.



Anexo 2

RESULTADO CONSOLIDADO

OFICINA DE TRABALHO

OFICINA DE TRABALHO

Percepção dos servidores em relação a alguns temas relevantes, conforme quadros a seguir (perspectiva coletiva):

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO		
Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.1 Complexidade do trabalho	As atividades da DAI exigem conhecimentos especializados em várias áreas que não são de domínio de toda a equipe: RPPS, funcionamento de entidades de personalidade jurídica pública e privada, contabilidade (pública, privada, regime especial), conhecimentos jurídicos.	Promover capacitações especializadas dos servidores da DAI.
		Readequar as competências relacionadas com o RPPS.
		Aperfeiçoar o conhecimento contábil dos servidores da Diretoria.
		Dividir, em áreas específicas, os trabalhos da DAI.
		Lotar assessores jurídicos e contabilistas na Diretoria.
	Falta de domínio de algumas ferramentas de informática (BI, SIAI, Microsoft Office, complementação de processos).	Realizar treinamentos sobre as ferramentas disponíveis.
Quantidade de servidores insuficiente.	Lotar, na DAI, novos servidores especializados nas matérias analisadas na Diretoria, sobretudo nas áreas de Contabilidade e Direito.	
Demanda elevada de fiscalizações (in loco e documental).	Melhorar o planejamento das inspeções.	
A legislação do Tribunal (Resoluções) não está sistematizada de modo a facilitar a aplicação nos processos. Muitas vezes não é possível identificar a legislação aplicável ao caso em análise.	Estruturar o sítio do Tribunal, com a legislação exposta em ordem cronológica, e aprimorar a consulta de jurisprudência.	

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.1 Complexidade do trabalho	Grande quantidade de legislação estadual e municipal a ser utilizada nas análises dos processos. Além disso, essa legislação nem sempre está disponível.	Fazer um repositório de informações da Diretoria, a fim de subsidiar trabalhos futuros. Elaborar e manter um banco atualizado da legislação estadual / municipal que contemple os temas objeto de análise da Diretoria (ex.: pregão, registro de preços).
	Muitas Resoluções para regular a mesma matéria.	Consolidar as Resoluções e evitar a republicação de Resoluções sobre prestação de contas, quando as mudanças entre elas não forem significativas.
1.2 Excesso de burocracia	Excesso de Resoluções e Portarias.	Consolidar as Resoluções e evitar a republicação de Resoluções sobre prestação de contas, quando as mudanças entre elas não forem significativas.
	Requisição de processos sem critério objetivo de seleção.	Estabelecer critérios objetivos para requisição de processos aos órgãos.
	O setor de digitalização não consegue digitalizar todos os processos do Tribunal.	Adotar medidas para que o setor de digitalização funcione a contento, acelerando a digitalização dos processos.
	Excesso de diligências, notificações e citações.	Criar rotinas de trabalho que o tornem mais eficiente e célere, se possível fortalecendo a autonomia da Diretoria.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.2 Excesso de burocracia	Desprestígio do Corpo Instrutivo frente às opiniões do Ministério Público.	Melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido e fomentar uma cultura de valorização institucional, inclusive por parte dos Conselheiros, inibindo o retorno de processos pela simples divergência com o entendimento ministerial.
	Falta de autonomia da equipe para a tomada de decisão e execução das atividades (ex.: mudança de etiquetas, contato direto com o jurisdicionado).	Reavaliar o fluxo do processo. Simplificar a forma de solicitação dos processos na fiscalização documental (contato direto com o jurisdicionado).
	Exigência de complementação de processos no sistema informatizado.	Alterar a legislação e, se possível, transferir a responsabilidade dessa complementação para a Secretaria das Sessões, por se tratar de órgão que lida com os processos transitados em julgado.
1.3 Falta de fluidez	Sobreposição de demandas externas.	Evitar demandas processuais não planejadas.
	Conhecimento técnico da equipe é insuficiente para as demandas da DAI.	Promover treinamentos para formar equipes especializadas nas mais diversas áreas e reordenar o quadro de servidores da Diretoria, a fim de que sejam realizadas atividades compatíveis com suas capacidades.
	Retorno dos processos, para nova análise do Corpo Técnico, mesmo após a emissão de informações conclusivas.	Reconhecer como definitivas as informações do Corpo Técnico. Análises posteriores podem complementar, ou mesmo divergir, das informações técnicas, sem a necessidade de devolução dos autos para refazer a avaliação original (ver item 6 do 1.2).

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.3 Falta de fluidez	Retrabalho, quando os processos retornam do MP para que o Corpo Técnico concorde com a opinião dos procuradores.	Respeitar a opinião do Corpo Técnico e, em caso de divergências, caberá ao Conselheiro Relator dirimi-las (ver item 6 do 1.2).
	Necessidade de realizar complementação processual (no sistema).	Alterar a legislação e, se possível, transferir a responsabilidade dessa complementação para a Secretaria das Sessões, por se tratar de órgão que lida com os processos transitados em julgado.
	O surgimento de irregularidades em análises posteriores acarreta a necessidade de se refazer o trabalho.	Reconhecer como definitivas as informações do Corpo Técnico. Análises posteriores podem complementar ou mesmo divergir das informações técnicas, sem a necessidade de devolução dos autos para refazer a avaliação original. No caso de novas irregularidades verificadas pelo MP, é recomendável que o responsável seja identificado, antes do retorno dos autos à Diretoria.
	Inexiste um setor de protocolo na Diretoria. Perde-se muito tempo com atividades mecânicas (Ex.: carimbar e numerar folhas, organizar os autos etc.).	Criar um setor de protocolo na DAI realocando os servidores existentes, de acordo com as suas competências, para realizar atividades de recebimento, triagem e envio das informações produzidas pelo Corpo Instrutivo.
	Grande quantidade de processos antigos acumulados na Diretoria.	Grande quantidade de processos antigos acumulados na Diretoria.
	Processos que não são de competência da DAI, mas que são enviados para a Diretoria.	Realizar triagem nos processos que chegam à Diretoria.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.4 Demandas externas (esporádicas) – sem programação	<p>Processos de denúncias e representações que são analisados de forma prioritária e, às vezes, tratam do mesmo assunto.</p>	<p>Realizar uma triagem desses processos, a fim de evitar o recebimento de representações e denúncias que já foram julgadas pelo Tribunal.</p>
	<p>Inspeções de caráter especial requisitadas pelos conselheiros.</p>	<p>Desestimular inspeções desnecessárias, focando o planejamento realizado.</p> <p>Adaptar a equipe para o atendimento a essas demandas esporádicas, realizando um planejamento mais adequado das rotinas de trabalho. As metas trimestrais deverão contemplar essa realidade.</p>
	<p>Processos Seletivos Prioritários que trancam a pauta se não forem analisados tempestivamente.</p>	<p>Adaptar a equipe para o atendimento a essas demandas esporádicas, realizando um planejamento mais adequado das rotinas de trabalho. As metas trimestrais deverão contemplar essa realidade.</p>
	<p>Consultas realizadas pelos jurisdicionados.</p>	<p>Adaptar a equipe para o atendimento a essas demandas esporádicas, realizando um planejamento mais adequado das rotinas de trabalho. As metas trimestrais deverão contemplar essa realidade.</p>
	<p>Pedidos dos conselheiros e auditores para verificação de possíveis ilegalidades veiculadas na mídia, bem como para análise prioritária de processos.</p>	<p>Estabelecer critérios objetivos para caracterizar demandas urgentes.</p>

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.4 Demandas externas (esporádicas) – sem programação	Consultas realizadas pelos jurisdicionados.	Adaptar a equipe para o atendimento a essas demandas esporádicas, realizando um planejamento mais adequado das rotinas de trabalho. As metas trimestrais deverão contemplar essa realidade.
		Fortalecer a ouvidoria para que possa resolver as dúvidas do jurisdicionados.
1.5 Lacunas do Processo de Trabalho	Falta de acompanhamento das decisões do Tribunal.	Implantar um banco de dados atualizado das decisões, inclusive apontando as ressalvas. Dessa forma, o Corpo Instrutivo poderá verificar o seu cumprimento.
	Ausência de conexão dos processos de mesmo tema (Ex.: termo aditivo e contrato).	Criar modelos de etiquetas de processo mais claras e detalhadas quanto ao assunto.
	Subutilização das ferramentas de TI.	Aprimorar o SIAI análise – Anexo XXXVIII, se possível com um alerta no momento em que algum jurisdicionado lançar edital no sistema.
	Falta de controle do cumprimento dos acórdãos do TCE.	Criar um sistema de acompanhamento do cumprimento dos acórdãos, por tema, de modo a manter a Diretoria informada sobre as decisões relacionadas com as matérias de sua competência, inclusive apontando as ressalvas, de modo que o Corpo Instrutivo possa verificar o seu cumprimento.
	Excesso de rotinas para o envio de processos.	Reduzir essas rotinas, simplificando o procedimento.
	Falta de normatização e padronização das rotinas de trabalho.	Padronizar fluxos e rotinas de trabalho da DAI.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.6 Sobreposição de atividades	Quantidade de inspetores insuficiente, já que as inspeções devem ser presididas por um ocupante desse cargo.	Realizar inspeções in loco apenas nos jurisdicionados mais relevantes.
		Solicitar inspetores com formação em Direito e Contabilidade para a Diretoria, bem como estagiários qualificados nessas áreas de conhecimento.
	Necessidade de que as inspeções documentais sejam presididas por um inspetor.	Qualquer servidor da Casa poderia presidir uma inspeção documental, até porque o quadro de inspetores é insuficiente.
	Sempre que o MP discorda do parecer da DAI, faz retornar os autos para nova análise.	Evitar o reenvio dos autos à Diretoria, pelo simples fato de o MP discordar da informação técnica (ver item 6 do 1.2).
	Surgimento de novas demandas, em razão da ampliação da quantidade de jurisdicionados (Fundações, Fundos etc.), da criação do Plano de Fiscalização etc.	Ampliar o quadro de pessoal da DAI e reestruturar suas atividades e processos de trabalho.
	Exigência de que o servidor tenha conhecimento em várias áreas distintas (Direito, Contabilidade, Administração...).	Promover capacitação do Corpo Técnico, com cursos de qualidade e de forma continuada.
	Falta de planejamento na solicitação dos processos a serem analisados e das informações exigidas pelo Tribunal aos jurisdicionados.	Criar uma rotina de análise sistemática do SIAI. Elaborar um cronograma de controle sistêmico.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.7 Duplicidade de trabalho	Devolução dos processos para complementação da informação, sempre que a instrução se mostrar insuficiente ou insatisfatória.	Desenvolver mecanismos de padronização de determinados tipos de processo, de modo que não sejam esquecidos pontos importantes durante a fase de análise e elaboração da informação (Ex.: checklist).
	Falta de comunicação entre os servidores e falta de organização dos tipos de processos analisados.	Realizar triagem dos processos por matéria, risco, relevância etc.
	Ausência de definição clara acerca das competências das Diretorias, especialmente da DAI, DDP (pessoal terceirizado) e Inspetoria (engenharia), gerando conflitos em relação a quem cabe analisar a matéria.	Criar uma rotina de análise sistemática do SIAI. Elaborar um cronograma de controle sistêmico.
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Falta de comunicação com a Diretoria de Expediente (DE).	Solicitar que a DE emita relatórios diários com o fluxo de recebimento de documentos, para que sejam apensados aos autos concomitantemente.
	Exigência de se realizar a complementação dos processos (no sistema).	Alterar a legislação e, se possível, transferir a responsabilidade dessa complementação para a Secretaria das Sessões, por se tratar de órgão que lida com os processos transitados em julgado.
	Devolução desnecessária dos processos pelo MP	Melhorar a qualidade do trabalho desenvolvido e fomentar uma cultura de valorização institucional, inclusive por parte dos Conselheiros, inibindo o retorno de processos pela simples divergência com o entendimento ministerial.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Existência de processos perdidos e não localizados.	Atualizar inventário de processos, conferindo a quantidade de volumes de cada um deles.
	Dificuldade na identificação das resoluções vigentes em cada período.	Organizar arquivo contendo todas as resoluções, por período, e respectivas substituições.
	Organizar arquivo contendo todas as resoluções, por período, e respectivas substituições.	Disponibilizar servidores com atribuições de receber, triar e enviar processos, além de reduzir as etapas deste último procedimento.
	Falta de pessoal qualificado em determinadas áreas de conhecimento.	Promover a capacitação especializada da equipe.
	Falta de servidores e estagiários.	Aumentar a quantidade de servidores e estagiários.
	Ausência de definição clara das competências das diretorias.	Delimitar corretamente a competência das diretorias do Tribunal.
	Excesso de processos desnecessários.	Realizar triagem nos processos existentes, identificando, de forma justificada, quais poderiam ser enquadrados nessa categoria. Quantificar esse estoque.
		Estabelecer critérios objetivos para solicitação de processos.
1.9 Morosidade	Falta de normatização das rotinas de trabalho.	Regulamentar as rotinas de trabalho de todos os setores do Tribunal.
	Falta de definição das competências da Diretoria.	Delimitar corretamente a competência da DAI.
	Participação dos servidores em uma quantidade excessiva de comissões e reuniões de trabalho.	Planejar melhor as atividades e as pautas das reuniões.

TEMA 01: FLUXO DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
1.9 Morosidade	Dependência de informações geradas em outros setores e gabinetes, acarretando prejuízos na tramitação processual.	Estabelecer prazos em normas.
	Complexidade da matéria analisada.	Promover a qualificação do corpo técnico da Diretoria.
	Excesso de burocracia.	Planejar melhor as atividades, desburocratizando-as.
	Ausência de metas.	Estabelecer metas a serem cumpridas pelos servidores e cobradas pelos gerentes.
	Envio de informações incompletas por parte dos jurisdicionados, demandando diligências.	Intensificar a imposição de multas ao jurisdicionado, em razão do descumprimento da resolução que trata da matéria.
	Demora na análise dos processos nos gabinetes e no MP.	Estabelecer metas de análise proporcional, por diretoria, e tempo máximo para análise de processos, inclusive nos gabinetes dos conselheiros e procuradores, de modo a desestimular a incidência da prescrição trienal.
	Processos desnecessários tramitando no Tribunal (Ex.: de baixo valor).	Estabelecer critérios para requisição de processos mais relevantes, bem como criar estratégia para arquivar aqueles mais antigos e de pouca relevância, de comum acordo com o MP.
	Falta de conhecimento de determinadas matérias por parte de alguns técnicos, concentrando a análise de processos em alguns poucos.	Lotar servidores qualificados na DAI, preferencialmente com formação em Contabilidade e Direito. Promover a capacitação dos atuais técnicos.

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.1 Retrabalho	Primeira análise processual deficitária.	Padronizar o checklist da Diretoria, por tipo de processo ou análise a ser realizada, e evitar informações incompletas.
		Capacitar toda a equipe.
	Falta de definição das competências da Diretoria e entre as diretorias.	Regulamentar as competências de todos os órgãos do TCE.
	Ausência de normatização das rotinas de trabalho.	Definir, reestruturar e readequar o fluxo de trabalho na Diretoria.
		Padronizar e normatizar os procedimentos.
	Reiteradas devoluções de processos pelo MP, em razão de discordar da informação produzida pelo Corpo Técnico.	Evitar a devolução dos autos à Diretoria, remetendo-os ao Relator, para apreciação.
2.2 Não cumprimento de prazos	Falta de pessoal.	Aumentar a quantidade de servidores qualificados na DAI.
	Desconhecimento, por parte dos servidores, dos prazos e dos procedimentos do TCE.	Conscientizar os servidores acerca dos procedimentos e dos prazos a serem observados.
	Ausência de cobrança.	Criar mecanismos de controle dos prazos, de modo a permitir seu acompanhamento e maior cobrança por parte dos gerentes.
	Demora nos trâmites processuais.	Criar rotinas e fluxos de trabalho mais adequados.
	Complexidade das matérias analisadas.	Promover capacitação da equipe, por meio de cursos voltadas para as atividades desenvolvidas pelos servidores (treinamentos especializados).

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO (CONT.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.3 Ausência de controle	Ausência de padronização/roteiro a ser seguido e de fundamentação legal, quando da elaboração das informações.	Criar um padrão de informação por matéria analisada.
		Criar um banco de dados com os entendimentos já consolidados.
		Capacitar toda a equipe.
	Subutilização do manual de auditoria.	Utilizar, de forma efetiva, o manual de auditoria.
		Melhorar as ferramentas de auditoria, padronizando os procedimentos e estabelecendo critérios de qualidade para avaliar as informações e relatórios produzidos.
		Promover a melhoria das informações disponibilizadas no SIAI e integrá-lo ao SIAF.
Ausência de confiabilidade nas informações do SIAI e de integração entre este e o SIAF.	Criar ou adotar sistemas de informações mais modernos e atualizados.	
2.4 Necessidade / possibilidade de informação	Ausência de ferramenta eficiente para acompanhamento concomitante das licitações realizadas, diferente daquelas fornecidas pelo anexo XXXVIII do SIAI.	Aperfeiçoar as ferramentas disponíveis.
		Adquirir softwares mais eficientes de auditoria.
	Falta de confiabilidade nos dados do SIAI, bem como de integração deste com o SIAF.	Realizar treinamentos práticos e in loco sobre as ferramentas do SIAI.
		Estabelecer qual é a base de pesquisa mais adequada para o setor.
Desconhecimento em relação aos recursos do SIAI.		
Ausência de integração entre os sistemas de pesquisa de dados e informações.	Realizar treinamentos com os servidores para utilização das diversas fontes de informação.	

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO (CONT.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.5 Atividades que não agregam	Realização de alguns cursos cujo conteúdo é irrelevante para a Diretoria.	Realizar cursos específicos para os servidores da DAI, relativos a matérias objeto de análise pela Diretoria.
	Análise de processos antigos, de pouca relevância.	Submeter esses processos ao crivo da Relatoria, com sugestão de arquivamento.
	Necessidade de realizar a complementação processual (no sistema).	Simplificar ou eliminar a etapa de complementação processual.
	Quantidade excessiva de reuniões.	Planejar as reuniões para que sejam mais eficientes.
	Busca por processos não localizados.	Controlar a localização dos processos nas estantes, promovendo inventários periódicos.
	Análise dos processos da LRF.	Eliminar a análise dos processos da LRF.
2.6 Pontos de atenção	Análise das prestações de contas anuais baseada apenas no cumprimento formal da Resolução, sem levar em consideração a gestão.	Readequar a análise das prestações de contas anuais.
	Poucos servidores capacitados na área de contabilidade.	Capacitar os servidores nessa área de conhecimento.
	Excesso de legislação acerca das matérias analisadas pela Diretoria.	Sistematizar a pesquisa da legislação estadual e municipal relativas às matérias analisadas pela DAI.
	Falta de padronização das informações.	Padronizar as informações produzidas, considerando a matéria abordada.
2.6 Pontos de atenção	Dificuldade para pesquisar a legislação no sítio do TCE. O novo layout dificulta a busca.	Modificar o layout do sítio do TCE, agrupando as normas por tipo, ano e matéria tratada. O layout anterior era mais prático.
	Ausência de um mecanismo de busca de jurisprudência.	Criar um banco de jurisprudência com efetivo mecanismo de busca.

TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO (CONT.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
2.6 Pontos de atenção	Ausência de ferramenta eficiente para análise de licitações.	Disponibilizar ferramentas eficientes que possibilitem acompanhar, concomitantemente, os processos licitatórios.
	Dificuldades para vincular a matéria em análise à legislação, que é frequentemente atualizada.	Promover cursos e treinamentos jurídicos e contábeis. Solicitar apoio da assessoria jurídica.
2.7 Atividade crítica	Dificuldade em conciliar o Plano de Fiscalização com as demandas internas.	Aumentar a quantidade de servidores da DAI. Planejar, de forma mais eficiente, a execução dos trabalhos.
	Complexidade da matéria analisada.	Promover treinamentos especializados com toda a equipe da DAI.
TEMA 03: CARGA DE TRABALHO		
3.1 Carga excessiva de trabalho	Poucos servidores.	Alocar mais servidores e estagiários na DAI.
	Ausência de normatização dos fluxos de trabalho.	Normatizar os fluxos de trabalho. Readequar as competências da Diretoria.
	Existência de processos antigos e/ou de pouca relevância no estoque.	Submeter esses processos ao crivo da Relatoria, com sugestão de arquivamento.
	Falta de conhecimento dos servidores acerca das matérias analisadas na DAI.	Promover capacitação dos servidores da Diretoria.
	Elevada quantidade de jurisdicionados.	Recrutar novos servidores.
	Devolução de processos pelo MP, por motivo de divergência de entendimento em relação ao posicionamento do Corpo Técnico.	Enviar os processos para o Relator, para análise e decisão.
	Quantidade excessiva de inspeções documentais.	Reduzir a quantidade de inspeções documentais.
	Ausência de um setor de protocolo para realizar atividades mais mecânicas e burocráticas.	Criar um setor de protocolo na DAI.

TEMA 03: CARGA DE TRABALHO (cont.)

Assunto	Por que ocorre?	O que você sugere para eliminar ou mitigar?
3.2 Desbalanceamento do trabalho (distribuição desigual)	Distribuição desigual de processos, uma vez que esta é feita de acordo com a qualificação técnica do servidor, em razão da matéria objeto da análise. Como existem poucos servidores com especialidades diversas e a quantidade de processos por tipo não é uniforme, a distribuição não ocorre de modo equilibrado.	Promover a qualificação dos servidores, para que a divisão dos processos se torne mais equânime.
	Discrepância do nível de conhecimento técnico dos servidores.	Adequar o trabalho às competências dos servidores e promover a sua devida capacitação, quando houver indicação.
	Falta de interesse dos servidores.	Melhorar o clima organizacional, com o retorno das gratificações e com a realização de cursos interessantes, voltados para as competências da DAI.



Anexo 3

PROPOSTA DE LAYOUT DA DAI

