

# RELATÓRIO REESTRUTURAÇÃO DA ICE



# SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS .....	3
LISTA DE FIGURAS .....	4
LISTA DE GRÁFICOS .....	5
GLOSSÁRIO .....	6
1. INTRODUÇÃO .....	7
2. METODOLOGIA .....	8
3. DA PESQUISA: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS .....	9
3.1 FORÇA DE TRABALHO DA ICE E RESPECTIVOS VÍNCULOS .....	9
3.2 PONTOS FORTES E FRACOS DA INSPETORIA SEGUNDO A PERSPECTIVA DE CADA SERVIDOR .....	10
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 .....	18
3.2.6 CAPACITAÇÃO .....	19
3.2.7 COMUNICAÇÃO .....	20
3.2.8 EXPECTATIVA DOS SERVIDORES .....	21
3.2.8.1 EXPECTATIVAS PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO .....	21
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 .....	29
a. PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	29
b. PROPOSTA DE LAYOUT DA ICE .....	31
c. DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL NA NOVA ESTRUTURA DA ICE .....	31
d. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA .....	32
7. RECOMENDAÇÕES .....	41
I. PREPARAÇÃO PARA A MUDANÇA: .....	41
II. PLANEJAMENTO DA IMPLANTAÇÃO: .....	41
III. IMPLEMENTAÇÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA (DIRETOR): .....	42
IV. COMPOSIÇÃO DAS EQUIPES DE TRABALHO: .....	42
V. QUALIDADE E FLUXO DE TRABALHO: .....	42
VI. CAPACITAÇÃO: .....	43
ANEXO I: QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES .....	44
ANEXO II: RESULTADO CONSOLIDADO DA OFICINA DE TRABALHO .....	56
ANEXO III: LAYOUT DA ICE (ATUAL E PROPOSTO) .....	63
ANEXO IV: DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL .....	64

# LISTA DE TABELAS

TABELA 1: QUANTIDADE DE SERVIDORES DA ICE POR TIPO DE VÍNCULO E CARGO .....	9
TABELA 2: PESQUISA LIMESURVEY: RELACIONAMENTO – PONTOS FORTES .....	10
TABELA 3: PESQUISA LIMESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FORTES .....	11
TABELA 4: PESQUISA LIMESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FRACOS .....	12
TABELA 5: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FRACOS .....	13
TABELA 6: PESQUISA LIMESURVEY: PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO – PONTOS FORTES .....	15
TABELA 7: PESQUISA LIMESURVEY: PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO – PONTOS FRACOS .....	16
TABELA 8: PESQUISA LIMESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FORTES .....	18
TABELA 9: PESQUISA LIMESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FRACOS .....	19
TABELA 10: PESQUISA LIMESURVEY: CAPACITAÇÃO – PONTOS FORTES .....	19
TABELA 11: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FORTES .....	20
TABELA 12: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FRACOS .....	21
TABELA 13: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DO SETOR DE FISCALIZAÇÃO CONVENCIONAL .....	31
TABELA 14: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DO SETOR DE FISCALIZAÇÃO ESPECIAL E MEIO AMBIENTE .....	31

# LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES .....	22
FIGURA 2: PROPOSTA DE ORGANOGRAMA DA ICE .....	30

# LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: PESQUISA LINESURVEY: TECNOLOGIA ..... 14

GRÁFICO 2: EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO AO TRABALHO DE REESTRUTURAÇÃO DA ICE...21

# GLOSSÁRIO

APG - Assessoria de Planejamento e Gestão

ICE - Inspeção de Controle Externo

# 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 ICE – INSPETORIA DE CONTROLE EXTERNO, 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 ICE, com vistas a uma prestação de serviços à sociedade de forma célere e que reflita, cada vez mais, transparência, qualidade, impessoalidade e confiabilidade nos atos praticados.

Este relatório compreende os seguintes elementos principais:

X

- Identificação dos pontos fortes e fracos da ICE, 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;
- Proposição de alternativa na estrutura organizacional da ICE;

Por fim, diante dos resultados do levantamento realizado e das observações feitas, apresentou-se a recomendação de reestruturar a ICE, 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 ICE.

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: (1) identificação da força de trabalho da ICE e os respectivos vínculos dessas pessoas com o TCE-RN; e (2) questionário estruturado eletrônico (*limesurvey*) 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 ICE, divididos em dois 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 ICE, 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 ICE.

Com esses dois momentos (questionário e oficina) foi possível identificar os principais problemas da ICE, 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 ICE E RESPECTIVOS VÍNCULOS

A Inspetoria de Controle Externo 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:

*“Art.17. A Inspetoria de Controle Externo tem por finalidade controlar e acompanhar a execução, em nível físico-financeiro, de projetos relativos a obras e serviços de engenharia da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, consignados em orçamentos e programas de trabalho, 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 ICE, a atual diretoria não está dividida em setores, embora existam 06 Gratificações de Nível Superior e 01 Gratificação dobrada. A força de trabalho da ICE contava, no início do trabalho, com 09 servidores e, atualmente, com 13 servidores, sendo um deles o próprio Diretor, e 02 estagiários, assim distribuídos:

TABELA 1: QUANTIDADE DE SERVIDORES DA ICE POR TIPO DE VÍNCULO E CARGO

TIPO DE VÍNCULO	QUANTIDADE	DETALHAMENTO
<b>Servidores Efetivos</b>	11	09 Auditores de Controle Externo* 01 Técnico de Controle Externo 01 Analista de Controle Externo 01 GRG NS 2 05 GRG NS
<b>Cedidos</b>	02	01 GRG NS
<b>Estagiários</b>	02	Engenharia Civil

Fonte: Pesquisa realizada em novembro/2017 e atualizada em maio de 2018 com 13 servidores lotados na ICE.

\*01 CC-2 - DIRETOR

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

Neste tópico serão apresentados os pontos fortes e fracos da diretoria, 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.**

#### 3.2.1 RELACIONAMENTO

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

TABELA 2: PESQUISA LIMESURVEY: RELACIONAMENTO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a qualidade do <b>relacionamento</b> com os seus <b>colegas de trabalho</b> na sua diretoria?	Ótimo	<b>56%</b>
	Bom	44%
Como você classifica a qualidade do <b>relacionamento</b> com seus <b>superiores</b> dentro da sua diretoria?	Ótimo	<b>89%</b>
	Não se aplica	11%
Como você classifica a qualidade do <b>relacionamento</b> com seus <b>subordinados</b> dentro da sua diretoria?	Ótimo	22%
	Bom	11%
	Não se aplica	<b>67%</b>
Como você avalia a <b>integração</b> entre os <b>diferentes setores</b> na sua diretoria?	Não se aplica	100%
Como você avalia o <b>acesso</b> aos seus <b>superiores</b> na sua diretoria?	Muito fácil	<b>89%</b>
	Não se aplica	11%
Como você avalia o <b>acesso</b> aos seus <b>subordinados</b> na sua diretoria?	Fácil acesso	33%
	Não se aplica	<b>67%</b>
Como você avalia o <b>acesso</b> aos seus <b>colegas de trabalho</b> na sua diretoria?	Fácil acesso	44%
	Muito fácil	<b>56%</b>

Como você avalia a <b>colaboração</b> com os seus <b>superiores</b> na sua diretoria?	Alta	89%
Como você avalia a <b>colaboração</b> com os seus <b>subordinados</b> na sua diretoria?	Muito alta	22%
	Alta	22%
	Não se aplica	<b>56%</b>
Como você avalia a <b>colaboração</b> com os seus <b>colegas de trabalho</b> na sua diretoria?	Muito alta	33%
	Alta	<b>56%</b>
	Moderada	11%
As opiniões dos técnicos do seu setor são <b>valorizadas</b> pelo	Diretor	<b>100%</b>
	Coordenador da equipe	78%
	Demais membros da equipe	56%

Sob o aspecto relacionamento, a situação da ICE é bastante favorável, sendo comprovado tanto na qualidade desse relacionamento, majoritariamente ótima ou boa, bem como em relação ao acesso, colaboração e integração entre superiores, subordinados, colegas de trabalho, cedidos e comissionados. Importa destacar, ainda, a valorização das opiniões dos servidores, tanto pelos colegas quanto pelo diretor.

### 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, entre outros.

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

TABELA 3: PESQUISA LIMESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica o índice de <b>retrabalho</b> na sua diretoria	Baixo	<b>44,4%</b>
	Regular	33,3%
	Alto	11%
	Não sei avaliar	11%
A sua diretoria tem métodos e técnicas que possibilitam a <b>sistematização do conhecimento</b> ?	Sim	<b>89%</b>
	Não	11%

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

Os processos instruídos no seu setor são <b>devolvidos</b> para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos?	Raramente	<b>67%</b>
	Algumas vezes	11%
	Frequentemente	11%
	Não Sei	11%
As <b>instruções processuais</b> da sua diretoria seguem um padrão preestabelecido?	Sempre	11%
	Frequentemente	<b>89%</b>
No seu ambiente de trabalho, existe <b>troca de conhecimento</b> entre os servidores e seus <b>superiores</b> hierárquicos?	Sempre	22%
	Frequentemente	<b>67%</b>
No seu ambiente de trabalho, existe <b>troca de conhecimento</b> entre os colegas de trabalho?	Algumas vezes	33,3%
	Sempre	<b>55,6%</b>
	Frequentemente	11,1%
Os documentos que tratam dos <b>métodos e técnicas</b> que possibilitam a <b>sistematização do conhecimento</b> estão disponíveis no sítio do TCE-RN	Sim	<b>67%</b>
	Não	22%
Qual o grau de <b>comprometimento</b> da equipe com a qualidade do trabalho?	Muito alto	22,2%
	Alto	<b>77,8%</b>
A sua diretoria faz o <b>acompanhamento</b> das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos pareceres do MPJTC?	Algumas vezes	33,3%
	Sempre	33,3%
	Frequentemente	11,1%

TABELA 4: PESQUISA LIMESURVEY: QUALIDADE NO TRABALHO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Como você avalia o <b>uso dos sistemas</b> informatizados na execução do seu trabalho?	Péssimo	11,1%
	Ruim	11,1%
	Regular	22,2%
	Não sei avaliar	11,1%
Como você classifica a <b>qualidade das informações</b> produzidas no seu setor?	Bom	44%
	Regular	<b>67%</b>
	Ótima	33%

Como aspectos positivos (pontos fortes), os respondentes informaram 9 (nove), em contraponto com somente 2 (dois) de pontos fracos, demonstrando o índice de qualidade dos trabalhos produzidos.

Em relação ao retrabalho, foram classificados 78% como baixo e regular. A diretoria tem 89% de métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento. Os processos instruídos raramente (67%) são devolvidos, e 100% seguem um padrão preestabelecido. Os documentos estão disponíveis no sítio do TCE para 67% dos respondentes. Verificou-se, também, que há frequente troca de conhecimentos entre a equipe, e entre esta e seus superiores.

Há grande comprometimento da equipe, entre alto a muito alto. Outro aspecto identificado como ponto forte diz respeito ao acompanhamento continuado das deliberações/decisões dos votos dos Conselheiros e dos Pareceres do MPJTC, o que foi identificado por 78% dos respondentes. Em relação aos pontos fracos, há insatisfação por 56% dos respondentes com os sistemas informatizados disponíveis para a execução de auditorias e serviços de obras. Há ainda classificação de regular por 67% dos respondentes, em relação à qualidade das informações produzidas pela diretoria.

Em resumo, é preciso analisar com maior profundidade a questão da qualidade dos trabalhos. Apesar dos pontos fortes serem preponderantes em todos os itens, os servidores não estão satisfeitos com a qualidade das informações produzidas.

### 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.

TABELA 5: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Quanto à <b>velocidade</b> , como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Péssimo	11,1%
	Regular	<b>44,4%</b>
	Bom	33,3%
	Ótimo	11,1%
Quanto ao <b>acesso</b> , como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ruim	22,2%
	Regular	<b>44,4%</b>
	Bom	33%
Quanto ao <b>uso</b> , como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Péssimo	11,1%
	Ruim	11,1%
	Regular	<b>55,6%</b>
	Bom	22%
Quanto à <b>estabilidade</b> , como você classifica os sistemas do TCE-RN?	Ruim	22,2%
	Regular	<b>44,4%</b>
	Bom	33%

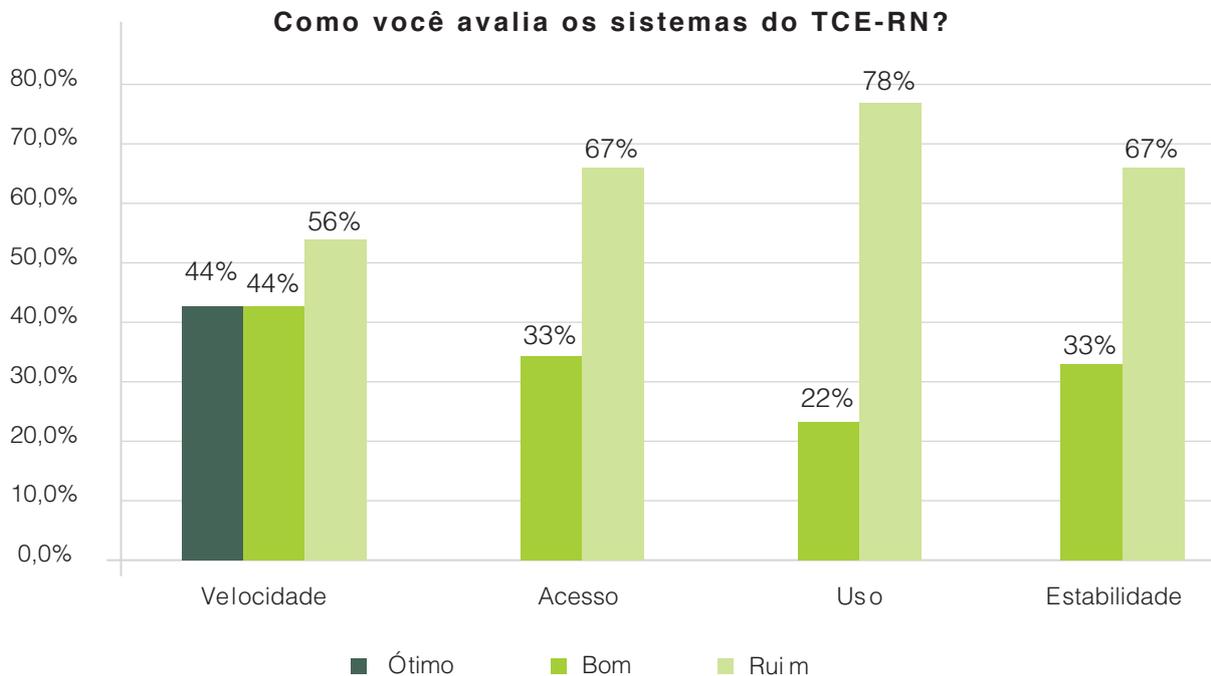
REESTRUTURAÇÃO DA ICE

Os sistemas do TCE-RN se <b>comunicam entre si</b> e com outros sistemas de <b>outros órgãos</b> necessários às análises de dados?	Não	<b>44,4%</b>
	Não sei	33,3%
	Sim	22%
Existem <b>dificuldades</b> para consultas nos sistemas do TCE-RN?	Frequentemente	11%
	Algumas vezes	<b>67%</b>
Existem <b>treinamentos</b> para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?	Raramente	<b>33,3%</b>
	Não sei	11,1%
	Algumas vezes	44%
Como você avalia esses <b>treinamentos</b> ? *	Insuficientes quanto à carga horária	<b>33,3%</b>
	Insuficientes quanto ao conteúdo	11,1%
	Insuficientes quanto à carga horária e conteúdo	11,1%
	Suficientes	33%

(\*) Para os que não responderam NUNCA na pergunta anterior

Essas respostas estão apresentadas, de forma mais detalhada, no gráfico a seguir:

GRÁFICO 1: PESQUISA LIMESURVEY: TECNOLOGIA



De modo geral, os respondentes não consideram bom o uso dos sistemas do TCE-RN. Além disso, classificam esses sistemas como regular, ruim e/ou péssimo, nos seus aspectos de velocidade e acesso. 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 praticamente não existem, os que se manifestaram pela existência entendem que são insuficientes quanto ao conteúdo e/ou carga horária.

Ao exame da dimensão da TECNOLOGIA, verifica-se que não foi bem avaliada pela ICE, em variados aspectos.

### 3.2.4 PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO

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

Em relação às análises/deliberações/instruções processuais 89% dos respondentes classificaram no tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso.

Quanto às prioridades nas fiscalizações, 78% indicaram que algumas vezes haviam dificuldades. Para classificar as dificuldades, os que responderam algumas vezes (78%), indicaram muitas e diversificadas demandas (multifuncionais e multidisciplinares).

Por outro lado, citaram não haver ingerência política, nem pessoal; nem falta de conhecimento em planejamento e em realização adequada da atividade; não haver falta de informação para identificar os maiores riscos. Conclui-se então, que não há dificuldades técnicas da equipe avaliada.

Quanto às demandas na ICE, há indicação de grande quantidade de demandas externas 78%, (denúncias, representações, etc.) e internas 100% (do próprio TCE), e não há demandas insignificantes. Em relação ao fluxo processual, 78% responderam que há fluidez, e 89% indicaram que os motivos não se aplicam. Quanto à carga de trabalho, o entendimento majoritário é no sentido de que o prazo raramente é compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas (56%).

Os servidores também avaliam que os temas dos trabalhos priorizados pela diretoria, têm relevância e alta materialidade, sempre e frequentemente (78%). E têm significância para a sociedade, segundo 89% dos respondentes.

Esses resultados estão apresentados, de forma mais detalhada, nas tabelas e gráficos a seguir:

TABELA 6: PESQUISA LIMESURVEY: PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica as <b>análises/deliberações/instruções processuais no seu setor?</b>	No tempo necessário, de acordo com a complexidade do caso.	<b>89%</b>
Como você classifica a quantidade de <b>demandas</b> do seu setor?  Grande quantidade de demandas insignificantes	Não	<b>89%</b>
Como você avalia o <b>fluxo processual</b> no seu setor?	Com fluidez	<b>78%</b>
A sua diretoria prioriza os temas de <b>relevância e de alta materialidade?</b>	Sempre	22,2%
	Frequentemente	<b>55,6%</b>

Na sua avaliação e diante dos processos de fiscalização realizados pelo seu setor, eles têm <b>significância para a sociedade?</b>	Sempre	22,2%
	Frequentemente	<b>66,7%</b>

Para quem considerou o fluxo processual sem fluidez (22%), as causas mencionadas foram a complexidade das matérias, e a demanda elevada.

TABELA 7: PESQUISA LINESURVEY: PLANEJAMENTO E FLUXO DE TRABALHO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Existem <b>dificuldades</b> para se estabelecer prioridades nas fiscalizações	Algumas vezes	<b>78%</b>
A <b>carga de trabalho</b> está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?	Algumas vezes	44%
Como você classifica o número de <b>demandas</b> no seu setor?		
Grande quantidade de <b>demandas externas</b> (denúncias, representações etc.)	Sim	<b>78%</b>
Grande quantidade de <b>demandas internas</b>	Sim	<b>100%</b>

Para os que consideram que algumas vezes há dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações (78%), as principais causas mencionadas foram: muitas demandas, demandas diversificadas (multifuncionais, multidisciplinares), falta de informação para identificar os maiores riscos. Registre-se que a pesquisa permitiu a escolha de mais de uma alternativa.

#### PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES DO SEU TRABALHO PARA A SOCIEDADE

- 1 Retorno de dinheiro ao erário
- 2 Agilização na execução das obras

<b>3</b>	Apuração de responsabilidade dos gestores
<b>4</b>	Cautelares evitando prejuízos ao erário
<b>5</b>	Potencial restituição de recursos desviados
<b>6</b>	Punição aos maus gestores com sanções, além da função pedagógica
<b>7</b>	Contribuição na gestão dos jurisdicionados
<b>8</b>	Ressarcimento ao erário público
<b>9</b>	Evitar o uso inadequado ou antieconômico dos recursos públicos
<b>10</b>	Fiscalização de recursos significativos gastos em obras públicas
<b>11</b>	Melhoria na eficiência da gestão pública
<b>12</b>	Economia de recursos públicos
<b>13</b>	Busca no atendimento das necessidades sociais mais relevantes
<b>14</b>	Economia e melhor utilização do dinheiro público
<b>15</b>	Evitar sobre preço e superfaturamento
<b>16</b>	Contribuir, através de fiscalização com obras mais adequadas e de melhor qualidade

### 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 (100%). E muito comprometidos com o trabalho (89%), do ponto de vista individual e coletivo.

Também foi bastante significativo o entendimento de que as chefias da ICE estão capacitadas para induzir o bom desempenho dos subordinados.

Outro aspecto positivo é o de que, para a maioria dos respondentes, o quadro de servidores da diretoria é formado por pessoas com capacitação adequada às suas atribuições, bem preparadas, e com possibilidade de crescimento profissional (67%).

Ressalte-se que a dedicação e esforço são reconhecidos na diretoria, e que se respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores.

De outra forma, o entendimento majoritário é o de que a quantidade de servidores da diretoria é insuficiente (100%).

TABELA 8: PESQUISA LIMESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
As chefias de sua diretoria estão capacitadas para induzir o <b>bom desempenho</b> das atribuições de seus subordinados?	Sempre	<b>77,8%</b>
	Frequentemente	22,2%
A sua <b>capacitação está adequada</b> às suas atribuições?	Sim	<b>56%</b>
Na sua avaliação, existe a possibilidade de <b>crescimento profissional</b> na sua diretoria?	Sim	<b>67%</b>
A sua diretoria respeita a <b>capacidade individual</b> de trabalho de seus servidores?	Sempre	44,4%
	Frequentemente	<b>55,6%</b>
O <b>quadro de servidores</b> da sua diretoria é composto	De servidores <b>bem preparados</b>	<b>100%</b>

TABELA 9: PESQUISA LIMESURVEY: QUADRO DE SERVIDORES E CARREIRA – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
O <b>quadro de servidores</b> da sua diretoria é composto:	<b>De servidores insuficientes</b>	<b>100%</b>

### 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 conforme pode ser visualizado nas tabelas abaixo.

Do lado positivo, há que se destacar o apoio da diretoria no sentido de que os servidores se capacitem. Esse apoio é manifestado, entre outras formas, pela reivindicação de cursos e treinamentos continuados à Escola de Contas e cujas oportunidades são ofertadas aos servidores de forma democrática.

TABELA 10: PESQUISA LIMESURVEY: CAPACITAÇÃO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Existem <b>apoio e incentivo</b> da sua diretoria para os servidores se capacitarem?	Sempre	<b>55,6%</b>
	Frequentemente	44,4%
A sua diretoria <b>reivindica cursos</b> e treinamentos continuados à Escola de Contas para os seus servidores?	Sempre	33,3%
	Frequentemente	<b>44,4%</b>
	Algumas vezes	22%
As oportunidades de treinamento são ofertadas de <b>forma democrática</b> ?	Sempre	<b>66,7%</b>
	Frequentemente	22,2%
Qual o seu <b>grau de motivação</b> para participar das capacitações ofertadas pela <b>Escola de Contas</b> ?	Alto	<b>77,8%</b>
	Muito alto	22,2%
Qual o seu <b>grau de motivação</b> para participar das capacitações ofertadas <b>por outras instituições</b> ?	Alto	33,3%
	Muito alto	<b>33,3%</b>

### 3.2.7 COMUNICAÇÃO

Este tópico considera os seguintes assuntos: como se dá a comunicação interna entre os servidores da ICE, 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.

As tabelas, a seguir, apresentam os principais resultados deste tópico:

TABELA 11: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FORTES

QUESITOS	PONTOS FORTES	INCIDÊNCIA
Como você classifica a <b>comunicação interna</b> na sua diretoria?	Boa	44,4%
	Ótima	<b>55,6%</b>
Existe <b>troca de ideias</b> entre os membros da sua equipe?	Sempre	33,3%
	Frequentemente	<b>33,3%</b>
Como você classifica a <b>comunicação</b> entre a sua diretoria e os <b>gabinetes dos conselheiros e MPJTC?</b>	Boa	<b>56%</b>
Como você classifica a <b>comunicação</b> da sua diretoria com os <b>jurisdicionados?</b>	Boa	<b>67%</b>
Qual o <b>grau de confiança</b> dos <b>jurisdicionados</b> em relação ao trabalho desenvolvido na sua diretoria?	Alto	<b>66,7%</b>
	Regular	11,1%
	Não sabe avaliar	22,2%

TABELA 12: PESQUISA LIMESURVEY: COMUNICAÇÃO – PONTOS FRACOS

QUESITOS	PONTOS FRACOS	INCIDÊNCIA
Como você classifica a <b>comunicação com as outras diretorias</b> do TCE?	Regular	<b>44,4%</b>
	Ruim	11,1%
A forma como está projetado o <i>layout</i> dos setores da sua diretoria proporciona a integração das chefias e dos servidores?	Não	<b>67%</b>

Percebe-se que os servidores que responderam à pesquisa entendem que a comunicação não é um problema para a ICE, mas não há uma boa comunicação com as outras diretorias. Há um bom relacionamento interno, com os Gabinetes dos Conselheiros e com os Jurisdicionados. Em relação aos jurisdicionados, o único índice baixo do grau de confiança mencionou falta de informações e capacidade dos jurisdicionados. A Comunicação foi considerada péssima e ruim com as outras diretorias do TCE.

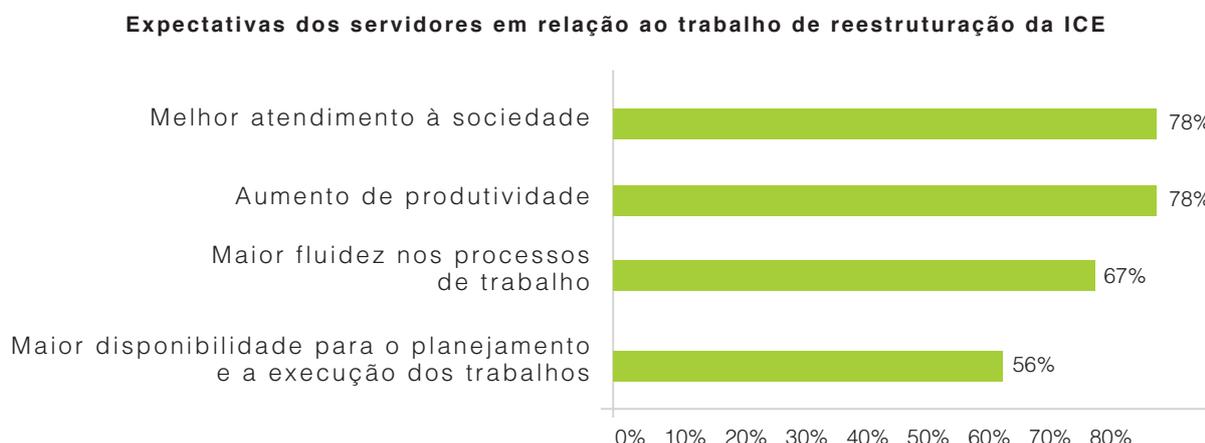
O entendimento majoritário é de que o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na ICE é alto (67%) que demonstra uma boa imagem do trabalho realizado. Quanto ao layout da ICE, a grande maioria considera inadequado (67%), e que não proporciona integração.

### 3.2.8 EXPECTATIVA DOS 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 ICE.

#### 3.2.8.1 EXPECTATIVAS PARA MELHORIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO

GRÁFICO 2: EXPECTATIVAS DOS SERVIDORES EM RELAÇÃO AO TRABALHO DE REESTRUTURAÇÃO DA ICE



As expectativas com maior grau de incidência são aquelas relacionadas com a possibilidade de melhorar o atendimento à sociedade e aumentar a produtividade (78%), bem como possibilitar a melhoria e maior fluidez dos processos de trabalho (67%), e maior disponibilidade para o planejamento e execução dos trabalhos (56%).

## EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES

Os servidores que responderam a pesquisa, apresentaram pelo menos uma expectativa e/ou sugestão de melhoria. Essas sugestões podem ser resumidas em quatro grupos principais, como disposto a seguir:

FIGURA 1: EXPECTATIVAS ESPONTÂNEAS DOS SERVIDORES



## 4. DA OFICINA DE TRABALHO: RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa do trabalho, os servidores da ICE 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.

O evento foi realizado no dia 02/02/2018, nas salas da ICE. Na ocasião, foram formados 02 grupos para discutir questões apresentadas em formulário elaborado pela Assessoria de Planejamento e Gestão. Os resultados desse trabalho estão apresentados, de forma detalhada e consolidada, no Anexo II.

Dentre as causas mais recorrentes dos problemas ou dificuldades que prejudicam/comprometem o desempenho da ICE foram mencionadas as seguintes:

- 1 Complexidade do trabalho decorrente de temas diversos de engenharia, muitas especialidades; temas técnicos, operacionais e jurídicos; licitações e operações de crédito internacional
- 2 Quantidade de servidores insuficiente, inclusive para compor equipes multidisciplinares
- 3 Ausência de um fluxograma definido para tramitação de processos
- 4 Ausência de uma ferramenta informatizada, confiável e de fácil acesso, que auxilie a análise dos processos
- 5 Dificuldade de agendar inspeções
- 6 Atuação simultânea em vários processos de fiscalização
- 7 Ausência de um espaço físico adequado para uma maior concentração

<b>8</b>	Deficiência de recursos de informática
<b>9</b>	Ausência de estímulos remuneratórios para a produtividade
<b>10</b>	Ausência de um sistema informatizado de auditoria com o cadastro dos objetos auditados , com padrões e requisitos de controle de qualidade
<b>11</b>	Capacitação e especialização por grupos de trabalho
<b>12</b>	Falta de implantação do sistema E-AUDI
<b>13</b>	Falta de admissibilidade e de critérios de materialidade e relevância
<b>14</b>	Ineficiência na definição do escopo e na adoção de procedimentos padronizados
<b>15</b>	Falta de definição e individualização das responsabilidades nos processos
<b>16</b>	Escassez de pessoal para atuar no Observatório, prejudicando a celeridade requerida para os processos seletivos
<b>17</b>	Ausência de setorização na ICE
<b>18</b>	Diversidade nos processos de obras , provocando desbalanceamento do trabalho

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

- 1** Promover capacitação especializada da equipe, de forma continuada, com cursos sobre matérias objeto de análises pela ICE, bem como na área de TI
- 2** Ampliar o corpo técnico da diretoria, remanejando pessoal de outras áreas ou realizando concurso público
- 3** Definir um fluxograma para trâmite dos processos, utilizando critérios objetivos específicos, inclusive na classificação de processos seletivos ou prioritários, de acordo com os tipos de processos
- 4** Consolidar as Resoluções do Tribunal, criar banco de dados para acompanhamento das decisões e elaborar súmulas com os entendimentos do TCE-RN
- 5** Promover uma sistematização mais efetiva da jurisprudência do TCE, a fim de alinhar as análises dos processos com o entendimento do Tribunal (revista de jurisprudência / jurisprudência por temas)
- 6** Padronizar fluxos de processos e procedimentos adotados na diretoria
- 7** Aprimorar os recursos de Informática
- 8** Realizar análises mais detalhadas dos processos e dar maior publicidade sobre os resultados, a fim de mostrar à sociedade o papel do TCE no controle dos recursos públicos
- 9** Criar sistema de auditoria informatizada E-AUD e desenvolver ou adquirir nova ferramenta informatizada que auxilie a análise dos processos
- 10** Promover o ajuste da tecnologia para que seja possível a importação e o cruzamento de dados diretamente com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle
- 11** Disponibilizar espaço físico para reuniões de trabalho em equipe e com os jurisdicionados

Observe-se que a ICE é demandada por diversos setores do TCE, em especial as Diretorias da Administração Direta (DAD), a Diretoria da Administração Municipal (DAM) e a Diretoria da Administração Indireta (DAI),

Por outro lado, a ICE demanda vários serviços de outros setores, especialmente da Diretoria de Informática (DIN) e da Escola de Contas.

No caso da DIN, as questões mais relevantes resultam nas seguintes demandas:

X

- a)** Criação de sistemas de auditoria informatizada E-AUD;
- b)** Desenvolvimento ou aquisição de nova ferramenta que auxilie a análise dos processos;
- c)** Realização de ajustes na tecnologia, de modo que seja possível a importação e o cruzamento de dados com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle.

///

## 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 ICE.

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, no Anexo II, e descritos a seguir:

No que se refere ao quesito **relacionamento**, não há problemas significativos. O clima é bastante satisfatório, predominando aspectos como alta integração e valorização das opiniões da equipe, assim como alta colaboração e fácil acesso aos superiores e colegas. Há uma certa dificuldade de integração com as outras diretorias de controle externo.

Quanto ao tópico **qualidade no trabalho**, constatou-se que essa necessidade de refazer o trabalho decorre da falta de tempo, a ser atribuído de acordo com a complexidade, da falta de capacitação, da atuação simultânea em vários processos de fiscalização, ausência de padronização das rotinas de trabalho, inexistência de sistema informatizado de auditoria, com padrões e requisitos de qualidade.

Quanto ao item **tecnologia**, verificou-se que o uso, o acesso, a velocidade e a estabilidade dos sistemas disponibilizados pelo Tribunal não são avaliados positivamente pelos servidores. Além disso, foram feitas várias críticas ao SIAI/SIAF, sendo mencionados, também, outros aspectos relevantes quanto ao tema: ausência de uma ferramenta informatizada confiável e de fácil acesso, que auxilie a análise dos processos; não compatibilidade entre os sistemas do TCE-RN e aqueles utilizados pelos jurisdicionados e por alguns órgãos; falta de treinamento para utilização dos aplicativos disponíveis para a diretoria e falta de confiabilidade no SIAI.

Em referência ao **planejamento e fluxo de trabalho**, constatou-se que não há setorização da diretoria por processo de trabalho e por categorias de conhecimentos específicos; há grande diversidade de especialidades de engenharia; ausência de fluxograma definido; dificuldade de agendamento de inspeções; servidores em setores diversos à ICE; deficiência de recursos de informática; ausência de estímulos remuneratórios para a produtividade; falta de cadastro de objetos auditados; deficiências e inconsistências no SIAI; ausência de espaço físico; dentre outras.

O excesso na **carga de trabalho** ocorre pela escassez no quadro de pessoal, pela ausência do sistema informatizado de auditoria, de critérios para aceitação de processos e de setorização da ICE.

Nesse contexto, é importante a adoção das seguintes medidas: (I) setorização da diretoria por processos de trabalho, de acordo com determinadas categorias de conhecimentos específicos; (II) padronização e normatização de procedimentos e estabelecimento de checklists e modelos específicos para cada tipo de matéria analisada, de modo a evitar informações incompletas,

superficiais e inconsistentes; (III) monitoramento das decisões dos gabinetes acerca das matérias analisadas pela ICE e criar um banco de dados com os entendimentos já consolidados; e (IV) instituir uma rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos.

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 que indicam a necessidade de melhor qualificação do quadro de pessoal.

Também ficou evidente a necessidade de novos servidores na diretoria, em razão da diversidade e da abrangência das matérias analisadas. Essa carência é uma das causas apontadas para o desbalanceamento do trabalho, a sobreposição de atividades e o conseqüente não cumprimento dos prazos estabelecidos.

Há que se destacar o fato de que a ascensão profissional ocorre por critério técnico, e, portanto, com a real possibilidade de crescimento e de desenvolvimento profissional.

Quanto ao tópico **capacitação**, percebe-se uma grande quantidade de comentários positivos em relação ao apoio da diretoria para que os servidores se capacitem. Isso é demonstrado por meio das constantes solicitações de cursos feitas à Escola de Contas, bem como na forma democrática como esses cursos são ofertados aos servidores.

Em contrapartida, verifica-se que a motivação para participar desses eventos não é alta, mesmo quando se trata de capacitações ofertadas por outras instituições.

Assim, faz-se necessário: (I) identificar as causas dessa falta de motivação, uma vez que os próprios servidores apontam a capacitação como solução para vários problemas da diretoria; (II) agir nessas causas, de modo que a equipe se sinta motivada a frequentar cursos e buscar melhor qualificação profissional; (III) promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; 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 são majoritariamente satisfatórias. O único aspecto negativo detectado diz respeito à comunicação e integração com as outras diretorias de controle externo em relação ao fluxo processual, classificado como ruim e péssimo. Dessa forma, é necessário agir na padronização dos procedimentos, na elaboração de modelos de informações, na melhoria da qualidade do trabalho realizado e na ampliação e fortalecimento da atividade de supervisão e revisão dos documentos produzidos.

Sugere-se, ainda, divulgar os resultados das atividades desempenhadas na ICE, interna e externamente, a fim de que os jurisdicionados e a sociedade possam perceber a importância do trabalho desenvolvido.



## 6. PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO DA DIRETORIA

A proposta de reestruturação da ICE 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 relacionadas as seguintes propostas:

X

- Mudança da nomenclatura ICE – Inspeção de Controle Externo para DEA – Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente
- Implantação de sistema informatizado de auditoria, no âmbito do Tribunal .
- Ampliação do quadro de pessoal e do espaço físico, e novo lay-out com inclusão de mesa para reuniões de trabalho em equipe e discussão com jurisdicionados.
- Setorização da diretoria.
- Implantação da função de coordenação de atividades na nova DEA – Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente a qual responderá pela supervisão dos trabalhos do seu setor, nesta sendo incumbida a função de revisão desses trabalhos. Assim, sugere-se a criação de duas coordenadorias:
  - I – Coordenadoria de Fiscalização Convencional
  - II – Coordenadoria de Fiscalização Especial e Meio Ambiente
- Redefinição das competências e atribuições no âmbito da diretoria
- Implantação de estímulos remuneratórios para a produtividade, no âmbito do Tribunal.
- Alinhamento das instruções, fluxos processuais, e delimitação de escopo de temas entre órgãos/diretorias para consolidar entendimentos e súmulas do TCE-RN.

///

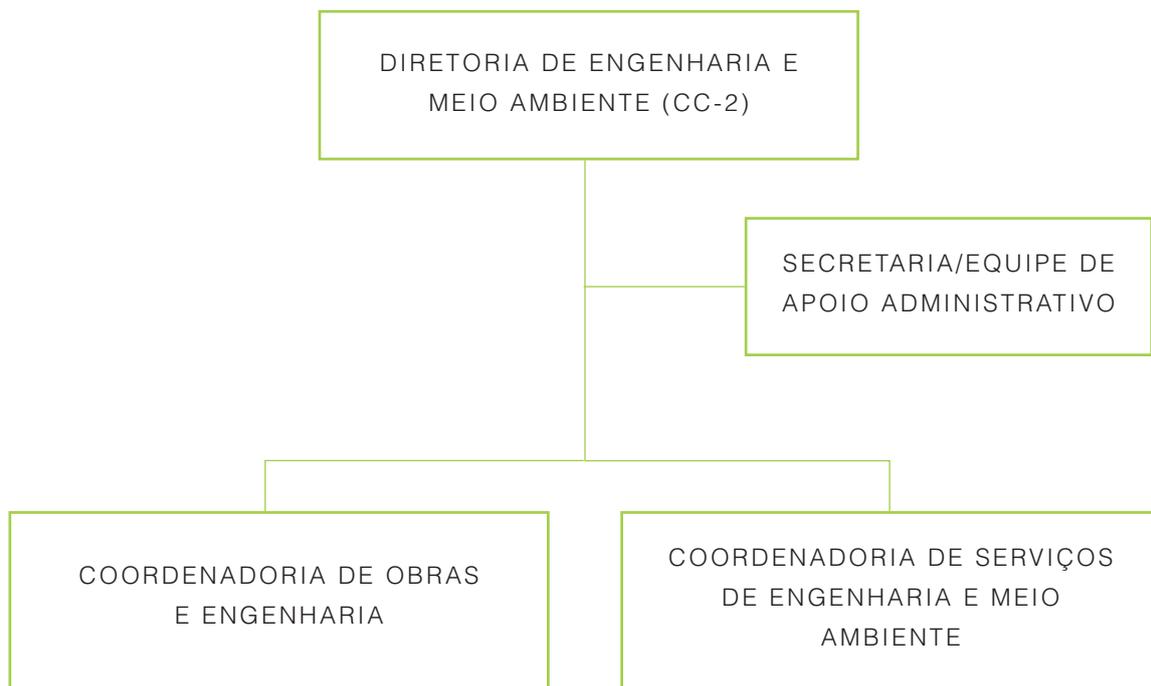
### a. PROPOSTA DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A atual INSPETORIA DE CONTROLE EXTERO 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 desempenhando de modo informal a função de coordenador. Apesar disso, suas atribuições não estão formalmente definidas.

A proposta aqui apresentada tem por objetivo distribuir as atividades de forma mais equilibrada, tendo por base as competências da diretoria e as características dos trabalhos decorrentes, além de incorporar nessa unidade técnica a temática de meio ambiente, tendo em vista a forte ligação entre a área de engenharia e a área ambiental, e ainda não haver no Tribunal nenhuma unidade técnica destinada à fiscalização da temática ambiental.

Dessa forma, sugere-se a renomeação da Inspetoria de Controle Externo (ICE) em DIRETORIA DE ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE (DEA) e a divisão dos trabalhos em dois setores conforme organograma a seguir:

FIGURA 2: PROPOSTA DE ORGANOGRAMA DA ICE



Este modelo estrutura e equilibra as competências da diretoria, dotando-a de órgãos de coordenação definidos em razão das funções diversificadas que desempenham. Neste caso, foram identificados dois grupos principais: a) Um grupo de trabalho voltado às fiscalizações convencionais, com metodologia mais tradicional aplicada aos processos de trabalho e; b) Um grupo de trabalho voltado às fiscalizações menos comuns, que requerem maior especialização em função dos objetos de análise, a exemplo de auditorias operacionais, auditorias em aspectos de engenharia decorrentes de contratações com recursos de empréstimos internacionais, auditorias em concessões, contratos de PPP, grandes obras e auditorias ambientais.

Quanto à unidade Secretaria/Equipe de Apoio Administrativo, 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.).

## b. PROPOSTA DE LAYOUT DA ICE

A implementação do novo organograma requer, além da alocação de novos servidores, algumas alterações no layout da ICE. Dessa forma, a ICE apresentou um projeto básico adequado à nova estrutura organizacional da diretoria.

O anexo III contém, além da configuração atual, o layout proposto, que contempla incorporação da área que seria destinada a CPCI e hoje está ocupada pela Corregedoria do Tribunal, ampliando, assim, o espaço da ICE e permitindo a melhor distribuição das equipes.

## c. DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL NA NOVA ESTRUTURA DA ICE

Com relação ao quantitativo de pessoal por setor, foram identificadas carências, por cargo e área de formação, considerando o quadro atual, conforme dimensionamento efetuado tomando por base as demandas de fiscalizações existentes e a carga horária necessária segundo as planilhas constantes do Anexo IV.

De acordo com os levantamentos a necessidade de pessoal por setor se apresenta conforme tabelas 14 e 15:

TABELA 13: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DO SETOR DE FISCALIZAÇÃO CONVENCIONAL

CARGO / ÁREA DE FORMAÇÃO DA EQUIPE	QUANTIDADE
Coordenador (Auditor de Controle Externo /Engenharia) GRG2	01
Auditor de Controle Externo (Engenharia)	10
Estagiário de Engenharia	01
<b>Total do Setor</b>	<b>12</b>

TABELA 14: DIMENSIONAMENTO DA EQUIPE DO SETOR DE FISCALIZAÇÃO ESPECIAL E MEIO AMBIENTE

CARGO / ÁREA DE FORMAÇÃO DA EQUIPE	QUANTIDADE
Coordenador (Auditor de Controle Externo /Engenharia) GRG2	01
Auditor de Controle Externo (Engenharia)	06
Estagiário de Engenharia	01
<b>Total do Setor</b>	<b>08</b>

#### d. COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES NO ÂMBITO DA DIRETORIA

No âmbito da estrutura organizacional foram adotados os seguintes conceitos:

**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. De acordo com a percepção dos seus servidores e do atual modus operandi a ICE é responsável por realizar instruções de processos de fiscalização que envolve despesas com obras e serviços de engenharia, inclusive serviços de limpeza urbana, avaliação de imóveis, transporte público, concessões e parcerias público-privadas, sempre relacionadas a obras e serviços de engenharia e eletrificação rural.

Nas suas atividades laborais são identificados os seguintes procedimentos:

X

- Inspeção regular;
- Análise de defesa;
- Confecção de relatórios de inspeção;
- Esclarecimentos a outros setores, especialmente a CONJUR, de temas relacionados às obras e serviços de engenharia;
- Análise de Pedidos de Reconsideração;
- Análise de admissibilidade de denúncias e representações;
- Auditoria operacional: planejamento, execução, relatório, e monitoramento;
- Realizar acompanhamento de editais de licitação e contratos;
- Realizar inspeção in loco em obras e serviços de engenharia;
- Emitir instrução sumária, e/ou realizar auditoria, em processos de representações e denúncias;
- Realizar estudos e levantamentos em áreas de interesse e relevância;
- Elaborar normativos e instruções relativas aos trabalhos de auditoria, e obras e serviços de engenharia voltados aos jurisdicionados;
- Orientar os jurisdicionados a respeito de boas práticas, e elaborar respostas a consultas formuladas ao Tribunal que envolve obras e serviços de engenharia;
- Participar de trabalhos de fiscalização em conjunto com outros órgãos de controle e com outras diretorias do Tribunal;
- Promover/participar de eventos para divulgação de trabalhos técnicos de auditoria em obras e serviços de engenharia;
- Realizar/participar de auditorias operacionais que tenham pertinência com o tema de obras e serviços de engenharia;
- Propor a realização de fiscalizações em obras e serviços de engenharia com base em estudos e análise de riscos;

Conforme citado anteriormente não existe documento com detalhamento das competências da atual ICE, contudo, o Tribunal de Contas está organizado e estruturado por meio da Lei nº 411/2010 (incorporada pela LC 464/2012 - Lei Orgânica do Tribunal de Contas), e suas competências devem ser distribuídas entre os órgãos que o compõem, no caso da ICE, notadamente o artigo 17:

*“Art. 17. A Inspeção de Controle Externo constitui órgão técnico de controle externo, dirigido por um Diretor, símbolo CC-2, com subordinação à Secretaria de Controle Externo e articulação operacional à Diretoria da Administração Direta, Diretorias de Câmaras, sem prejuízo das atividades de controle externo desenvolvidas por cada unidade administrativa, tem por finalidade controlar e acompanhar a execução, em nível físico-financeiro, de projetos relativos a obras e serviços de engenharia da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios, consignados em orçamentos e programas de trabalho, além de outras que lhe forem compatíveis, conferidas por regulamento.”*

Assim, de acordo com os normativos em vigor, a partir da Lei 411/2010, da atual Lei Orgânica do Tribunal e do seu Regimento Interno, bem como das atividades que a atual ICE vem desenvolvendo e a incorporação da temática de meio ambiente, identificam-se as seguintes competências e atribuições para a Diretoria de Engenharia e Meio Ambiente e suas Coordenadorias:

## COMPETÊNCIAS DA DIRETORIA DE ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE:

- Controlar e acompanhar a execução, em nível físico-financeiro, de projetos relativos a obras e serviços de engenharia da administração direta e indireta do Estado e dos Municípios;
- Propor e realizar fiscalizações relacionadas com as áreas de engenharia e meio ambiente nos entes jurisdicionados com utilização dos instrumentos de acompanhamento, levantamento, monitoramento, inspeções e auditorias;
- Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades, conforme Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos dos entes jurisdicionados, bem como aqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário, no que diz respeito a obras e serviços de engenharia e/ou meio ambiente;
- Fiscalizar, de forma independente ou em articulação com outras unidades técnicas envolvidas, os procedimentos licitatórios e contratos, incluindo os de gestão, parceria público-privada, termos de parceria ou instrumentos congêneres, convênios, ajustes ou termos, envolvendo concessões, cessões, doações, autorizações e permissões de qualquer natureza, a título oneroso ou gratuito, relacionados com as áreas de engenharia e meio ambiente;
- Examinar as prestações de contas anuais dos entes jurisdicionados do Tribunal de Contas no que diz respeito às despesas públicas com obras e serviços de engenharia e/ou meio ambiente, quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, razoabilidade e proporcionalidade dos atos sujeitos ao controle externo;

- Apoiar fiscalizações formadas por equipes multidisciplinares com outras unidades técnicas para realização de auditorias operacionais que envolvem, além de outros temas, aspectos de engenharia e/ou meio ambiente;
- Apoiar fiscalizações formadas por equipes multidisciplinares com outras unidades técnicas para realização de auditorias especiais envolvendo acordos com organismos internacionais e entes estaduais e/ou municipais em temas que envolvam engenharia e/ou meio ambiente;
- Representar ao relator da matéria, se verificado procedimento em andamento de que possa resultar dano ao erário ou irregularidade grave em fiscalização a cargo da diretoria (art. 87, LOTCE), fazendo-se acompanhar de informação conclusiva;
- Prestar informações solicitadas sobre a fiscalização específica realizada pela diretoria;
- Propor normativos e instruções relacionadas com a atuação da diretoria.

## ATRIBUIÇÕES DO DIRETOR DE ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE

---

- Dirigir, planejar, organizar, supervisionar e coordenar a execução das competências da diretoria;
- Zelar pelo atendimento das normas técnicas de auditoria adotadas pelo Tribunal nos trabalhos desenvolvidos pela diretoria;
- Realizar, quando necessário, atividades de apoio às demais diretorias e órgãos integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Sugerir ao Secretário de Controle Externo a formalização dos processos de fiscalização, devidamente fundamentados, nas hipóteses previstas na Lei Orgânica e demais atos normativos pertinentes à matéria;
- Realizar comunicação direta com o jurisdicionado, requerendo informações e documentos pertinentes à atividade de controle externo de sua competência;
- Promover a integração entre os setores e equipes da diretoria;
- Emitir despachos para encaminhamento dos processos, documentos e representações instruídos pela 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 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 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 quando demandado;
- Elaborar e remeter à Assessoria de Planejamento e Gestão (APG) os relatórios trimestrais das atividades da diretoria, nos prazos estabelecidos;
- Acompanhar o cumprimento dos provimentos da Corregedoria Geral e das recomendações do Controle Interno, referentes à diretoria;
- Acompanhar o cumprimento dos objetivos e metas dos Planos Diretores e do Plano de Fiscalização relativos às ações da diretoria.

## **ATRIBUIÇÕES DA SECRETARIA DA DIRETORIA DE ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE:**

---

- 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 e 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.

## **COMPETÊNCIAS DA COORDENADORIA DE OBRAS E ENGENHARIA**

---

- Propor e realizar fiscalizações convencionais nos entes jurisdicionados relacionadas com os aspectos de conformidade da área de engenharia com utilização dos instrumentos de acompanhamento, levantamento, monitoramento, inspeções e auditorias.
- Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades, conforme

Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos dos entes jurisdicionados, bem como aqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário no que diz respeito a obras e serviços de engenharia atinentes ao Setor;

- Realizar as fiscalizações nos procedimentos licitatórios, contratos, convênios, ajustes ou termos, relacionados com a área de engenharia atinentes ao Setor;
- Examinar as prestações de contas anuais dos entes jurisdicionados do Tribunal de Contas no que diz respeito às despesas públicas com obras e serviços de engenharia convencionais quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, razoabilidade e proporcionalidade dos atos sujeitos ao controle externo;
- Representar ao Diretor, se verificado procedimento em andamento de que possa resultar dano ao erário ou irregularidade grave em fiscalização a cargo da diretoria (art. 87, LOTCE), fazendo-se acompanhar de informação conclusiva;
- Fornecer informações relativas ao desenvolvimento de atividades no âmbito de sua competência, quando solicitado;
- Fornecer subsídios para 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 os demais setores que integram a diretoria;
- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais unidades organizacionais integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Atender demandas de outras unidades organizacionais, devidamente autorizadas pelo diretor;
- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da sua unidade organizacional.

## ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR DE OBRAS E ENGENHARIA

---

- Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências do setor e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;
- Fazer observar a revisão dos trabalhos do Setor e zelar pelo atendimento às normas técnicas de auditoria adotadas pelo Tribunal nesses trabalhos;
- Analisar a conformidade, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes do Setor, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;
- Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de fiscalização das unidades de competência do Setor;
- Elaborar, com a participação dos servidores do setor, o Plano de Diretrizes Anual de sua unidade organizacional, 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;

- Desenvolver e executar, junto à sua equipe, projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas de sua área de atuação;
- Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados do Setor;
- Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados no Setor;
- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados no Setor;
- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais do Setor;
- Acompanhar o cumprimento dos objetivos e metas dos Planos Diretores e do Plano de Fiscalização relativos às ações do Setor.

## COMPETÊNCIAS DA COORDENADORIA DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE

---

- Propor e realizar fiscalizações especiais nos entes jurisdicionados relacionadas com as áreas de engenharia e/ou meio ambiente com a utilização dos instrumentos de acompanhamento, levantamento, monitoramento, inspeções e auditorias;
- Apurar denúncias e representações sobre irregularidades ou ilegalidades, conforme Regimento Interno, contra quaisquer responsáveis por dinheiro, bens e valores públicos dos entes jurisdicionados, bem como aqueles que derem causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte dano ao erário no que diz respeito a obras e serviços especiais de engenharia e/ou meio ambiente;
- Realizar as fiscalizações, de forma independente ou em articulação com outras unidades técnicas envolvidas, nos procedimentos licitatórios e contratos de gestão, parceria público-privada, termos de parceria ou instrumentos congêneres, convênios, ajustes ou termos, envolvendo concessões, cessões, doações, autorizações e permissões de qualquer natureza, a título oneroso ou gratuito, relacionados com as áreas de engenharia e/ou meio ambiente atinentes ao Setor;
- Examinar as prestações de contas anuais dos entes jurisdicionados do Tribunal de Contas no que diz respeito às despesas públicas com obras e serviços de engenharia especiais e de meio ambiente, quanto aos aspectos de legalidade, legitimidade, economicidade, eficiência, eficácia, efetividade, razoabilidade e proporcionalidade dos atos sujeitos ao controle externo;
- Representar ao Diretor, se verificado procedimento em andamento de que possa resultar dano ao erário ou irregularidade grave em fiscalização a cargo da diretoria (art. 87, LOTCE), fazendo-se acompanhar de informação conclusiva;
- Apoiar fiscalizações formadas por equipes multidisciplinares com outras unidades técnicas para realização de auditorias operacionais que envolvem, além de outros temas, aspectos de engenharia e/ou meio ambiente;
- Apoiar fiscalizações formadas por equipes multidisciplinares com outras unidades técnicas de auditorias especiais envolvendo acordos com organismos internacionais

e entes estaduais e/ou municipais em temas que envolvam engenharia e/ou meio ambiente.

- Fornecer informações relativas ao desenvolvimento de atividades no âmbito de sua competência, quando solicitado;
- Fornecer subsídios para 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 os demais setores que integram a diretoria;
- Realizar, em casos especiais, atividades de apoio às demais unidades organizacionais integrantes da Secretaria de Controle Externo;
- Atender demandas de outras unidades organizacionais, devidamente autorizadas pelo Diretor;
- Orientar os jurisdicionados e cidadãos nos assuntos de competência da sua unidade organizacional.

## ATRIBUIÇÕES DO COORDENADOR DE SERVIÇOS DE ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE

---

- Gerenciar as atividades e os recursos disponíveis, de forma a atender as competências do Setor e outras compatíveis com sua área de atuação, observando o cumprimento da legislação específica;
- Fazer observar a revisão dos trabalhos do Setor e zelar pelo atendimento às normas técnicas de auditoria adotadas pelo Tribunal nesses trabalhos;
- Analisar a conformidade, quanto aos modelos e padrões estabelecidos para as informações, relatórios e pareceres elaborados pelos integrantes do Setor, conferindo-os antes de remetê-los ao Diretor, com a finalidade de avaliar a conformidade técnica e a produtividade dos referidos servidores, determinando os ajustes necessários;
- Apresentar ao Diretor o planejamento das atividades de fiscalização das unidades de competência do Setor;
- Elaborar, com a participação dos servidores do Setor, o Plano de Diretrizes Anual de sua unidade organizacional, 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;
- Desenvolver e executar, junto à sua equipe, projetos voltados ao aperfeiçoamento de procedimentos e rotinas de sua área de atuação;
- Subsidiar os processos de criação e implementação dos sistemas informatizados do Setor;
- Identificar necessidades e propor condições para um melhor desempenho e integração da equipe, com ênfase no processo de capacitação dos servidores lotados no Setor;
- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, a frequência e a escala de férias dos servidores lotados no Setor;
- Supervisionar, em colaboração com o Diretor, o controle dos materiais e bens patrimoniais do Setor;
- Acompanhar o cumprimento dos objetivos e metas dos Planos Diretores e do Plano de Fiscalização relativos às ações do Setor.

## PERFIL DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS DOS SERVIDORES DA ICE

Para apresentar o perfil de competências individuais dos servidores da DEA, 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 DEA:

- **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 ICE 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 DEA, é necessário contar com servidores qualificados, prioritariamente com formação em engenharia e meio ambiente e suas conexões e especializações. Além das competências sugeridas para os servidores da DEA, para os cargos de Direção de Coordenação, são sugeridos os seguintes requisitos:

### Direção da DEA:

- Ser servidor de carreira de área fim em Tribunal de Contas;
- Ter no mínimo 5 (cinco) anos de experiência em cargo de controle externo de Tribunal de Contas;
- Ter obtido aproveitamento satisfatório em todas as avaliações de desempenho durante toda a carreira em Tribunal de Contas;
- Demonstrar aptidão para exercer as competências do cargo;
- Demonstrar comprometimento com a Instituição Tribunal de Contas;
- Demonstrar habilidade em trabalho em grupo;
- Demonstrar comportamento ético e reputação ilibada;
- Possuir, de preferência, pós-graduação em nível de mestrado, ou que tenha mais de uma especialização com temas afins ao controle externo ou ao seu cargo;
- Ter supervisionado equipes de auditoria.  
Coordenador de Setor de Fiscalização da DEA
- Ser servidor de carreira de área fim em Tribunal de Contas;
- Ter no mínimo 3 (três) anos de experiência em cargo de controle externo de Tribunal de Contas;

- Ter obtido aproveitamento satisfatório em todas as avaliações de desempenho durante toda a carreira em Tribunal de Contas;
- Demonstrar aptidão para exercer as competências do cargo;
- Demonstrar comprometimento com a Instituição Tribunal de Contas;
- Demonstrar habilidade em trabalho em grupo;
- Demonstrar comportamento ético e reputação ilibada;
- Possuir, de preferência, pelo menos uma especialização com temas afins ao controle externo ou ao seu cargo;
- Ter coordenado equipes de auditoria.



## 7. RECOMENDAÇÕES

---

Ante todo o exposto e visando implantar a nova estrutura da ICE, 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 antecedência 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 necessárias para administrar o processo de implantação da nova estrutura da DEA, e averiguar se a equipe preenche esses requisitos;
- Definir critérios para a composição das novas equipes da DEA (Coordenadoria de Obras e Engenharia e Coordenadoria de Serviços de Engenharia e Meio Ambiente) de acordo com o organograma proposto e em conformidade com as competências individuais dos servidores e estagiários identificados 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 a sua equipe estabeleça um ciclo de aprendizagem como parte integrante do processo;
- Propor a normatização das competências e atribuições da diretoria, dos Setores e das Equipes de Trabalho, conforme disposto neste relatório (item 6.4);
- 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, aproximando-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 e estabelecer mecanismos para monitorar como a diretoria está respondendo a esse processo;
- 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, observando as necessidades apontadas no item 6.3;
- 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 DEA.

### V. QUALIDADE E FLUXO DE TRABALHO:

- Identificar e desenhar o fluxo de trabalho da DEA, 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 a matéria tratada;
- Desenhar fluxos de trabalho, padronizar e normatizar procedimentos;
- Criar modelos de informação e parecer por tipo de matéria analisada;

- Instituir uma rotina de supervisão dos trabalhos e revisão das informações, pareceres e relatórios técnicos emitidos, primando pela sua qualidade e consistência;
- 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 a automatização de alguns procedimentos e melhorias no acesso e consulta dos dados;
- Atuar junto à Secretaria de Controle Externo no sentido de operacionalizar as seguintes demandas: (I) Articular ações junto à Secretaria Geral e Presidência no sentido de atender a necessidade de espaço físico, layout e pessoal da diretoria (II) realização de ajustes na tecnologia, de modo que seja possível a importação e o cruzamento de dados com aqueles da base primária dos jurisdicionados e com os sistemas de outros órgãos de controle; e (III) maior confiabilidade do SIAI e automatização de alguns procedimentos envolvendo esse sistema. Essas medidas dependem da emissão de Resolução pelo TCE-RN e celebração de convênios com os órgãos envolvidos;
- Instituir uma base de conhecimento própria (pontos de controle por matéria);
- Criar um banco de dados com a jurisprudência relativa às matérias de referência e que contenha os entendimentos do TCE-RN;
- Instituir a criação de grupos de discussão de temas específicos;

## VI. CAPACITAÇÃO:

- Promover o aperfeiçoamento dos servidores nas áreas técnicas de suas atuações; e
- Requisitar cursos específicos visando à capacitação dos servidores da DEA. Dentre os temas recomendados estão os seguintes: avaliação de imóveis, auditoria em obras rodoviárias, auditoria em concessões e PPP, auditorias ambientais, ferramentas de TI disponíveis no TCE-RN, legislação do TCE-RN, orçamento público, LRF, licitações, auditoria governamental, etc.

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 ENGENHARIA E MEIO AMBIENTE.



# ANEXO I: QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS SERVIDORES

## Questionários do TCE/RN Reestruturação da Inspeção de Controle Externo

Reestruturação da Inspeção de Controle Externo (ICE)

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 ICE, 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 ICE. Nesse sentido, a sua resposta é fundamental para a elaboração de um diagnóstico que reflita a realidade da diretoria.

O tempo estimado para responder o questionário é de 20 minutos. Desejamos sua resposta até o dia 15/04/2015.

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 60 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
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

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

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima
- 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:

- Ruim
- Boa
- Ótima
- Não se aplica

4 [Q0004] Como você avalia o acesso aos seus superiores dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Difícil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

5 [Q0005] Como você avalia o acesso aos seus subordinados dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Difícil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

6 [Q0006] Como você avalia o acesso aos seus colegas de trabalho dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Difícil acesso
- Fácil acesso
- Não se aplica

7 [Q0007] Como você avalia a colaboração com os seus superiores na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa colaboração
- Alta colaboração
- Não se aplica

8 [Q0008] Como você avalia a colaboração com os seus subordinados dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa colaboração
- Alta colaboração
- Não se aplica

9 [Q0009] Como você avalia a colaboração com os seus colegas de trabalho dentro da sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa colaboração
- Alta colaboração
- Não se aplica

10 [Q0010] Como você avalia a integração entre os diferentes setores (se houver) na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa integração
- Alta integração
- Não se aplica

11 [Q0011] Como você avalia a integração entre efetivos, comissionados, cedidos e terceirizados na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixa integração
- Alta integração

12 [Q0012] 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:**

13 [Q0013] Como você classifica a qualidade das informações produzidas no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

14 [Q0014]Como você classifica o índice de retrabalho no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

15 [Q0015]Os processos instruídos no seu setor são devolvidos para alteração, complementação, correção ou substituição das informações/relatórios produzidos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

16 [Q0016]Como você avalia o uso dos sistemas informatizados na execução dos seus trabalhos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Bom
- Ótimo

17 [Q0017]O seu setor tem métodos e técnicas que possibilitam a sistematização do conhecimento?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

18 [Q0018]Esses documentos estão disponíveis no sítio do TCE/RN?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

19 [Q0019]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:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

20 [Q0020] No seu ambiente de trabalho existem trocas de conhecimento entre servidores e seus superiores hierárquicos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

21 [Q0021] No seu ambiente de trabalho existem trocas de conhecimento entre seus colegas de trabalho?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

22 [Q0022] Qual o grau de comprometimento da sua equipe com a qualidade do trabalho?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

23 [Q0023] As Instruções processuais do seu setor seguem um padrão preestabelecido?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

**C. Tecnologia:**

24 [Q0024] Como você classifica os sistemas do TCE/RN?

Por favor, escolha a resposta adequada para cada item:

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

25 [Q0025] Os sistemas do TCE/RN se comunicam entre si e com outros sistemas de outros órgãos necessários às análises de dados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

26 [Q0026] Existem dificuldades para se consultar os sistemas informatizados do TCE/RN?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

27 [Q0027] Existem treinamentos para melhor utilização dos aplicativos disponíveis para seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

28 [Q0028] Como você avalia esses treinamentos?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Suficientes
- Insuficientes quanto ao conteúdo
- Insuficientes quanto à carga horária
- Insuficientes quanto ao conteúdo e à carga horária

#### **D. Planejamento e fluxo de trabalho**

29 [Q0029] Como você classifica as análises/deliberações/instruções processuais na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Rápidas
- Morosas

30 [Q0030]Existem dificuldades para se estabelecer prioridades nas fiscalizações?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

31 [Q0031]Marque as principais dificuldades enfrentadas:

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Falta de critérios objetivos para priorização das fiscalizações
- Muitas demandas para a diretoria
- Ingerência política
- Falta de conhecimento para elaborar o planejamento adequado da atividade
- Falta de informação para identificar os maiores riscos
- Outras

32 [Q0032]Como você classifica a quantidade 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 internas
- Grande quantidade de demandas insignificantes
- Pequena quantidade de demandas

33 [Q0033]Como você avalia o fluxo processual no seu setor?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Com fluidez
- Sem fluidez

34 [Q0034]Indique os principais motivos para essa falta de fluidez?

Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Excesso de burocracia
- Muita complexidade das matérias analisadas na diretoria
- Quantidade de servidores insuficientes
- Servidores mal preparados / pouco qualificados
- Falta de normatização dos fluxos de trabalho e dos procedimentos envolvidos
- Gestão centralizadora (na diretoria)
- Falta de planejamento das atividades
- Outros

35 [Q0035]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.

36 [Q0036]A carga de trabalho está compatível com o prazo estabelecido para a execução das tarefas?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

37 [Q0037]A sua diretoria prioriza os temas de relevância e de alta materialidade?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

38 [Q0038]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:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

39 [Q0039]Comente as principais contribuições do seu trabalho para a sociedade.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

**E. Quadro de servidores e carreiras**

40 [Q0040]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

41 [Q0041]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

42 [Q0042]Sua capacitação está adequada às suas atribuições?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

43 [Q0043]Na sua avaliação existe a possibilidade de crescimento profissional na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Sim
- Não

44 [Q0044]De que forma é realizada a ascensão dos servidores na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Por meritocracia
- Por indicação, sem critério técnico

45 [Q0045]A sua diretoria respeita a capacidade individual de trabalho de seus servidores ?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

## F. Capacitação

46 [Q0046]Existem apoio e incentivo da sua diretoria para que os servidores se capacitem?  
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

47 [Q0047]A sua diretoria reivindica à Escola de Contas cursos e treinamentos continuados para os seus servidores?  
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

48 [Q0048]As oportunidades de treinamento são ofertadas de forma democrática?  
Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

49 [Q0049]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

50 [Q0050]Indique os principais motivos para a sua falta de interesse nos treinamentos ofertados pela escola de Contas:  
Por favor, escolha as opções que se aplicam:

- Carga horária incompatível com o conteúdo dos treinamentos
- Conteúdos desatualizados ou de pouca relevância para as atividades desenvolvidas
- Cursos excessivamente teóricos
- Instrutores mal preparados / pouco qualificados
- Material de apoio insuficiente / não disponibilizado
- Outros

51 [Q0051]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**

52 [Q0052]Na sua avaliação, como você classifica a comunicação interna na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

53 [Q0053] Há troca de ideias entre os membros de sua equipe?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Nunca
- Raramente
- Algumas vezes
- Frequentemente
- Sempre

54 [Q0054]Como você classifica a comunicação com as outras diretorias do TCE?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

55 [Q0055]Como você classifica a comunicação entre a sua diretoria, os gabinetes dos conselheiros e MPJTC?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

56 [Q0056]Como você classifica a comunicação da sua diretoria com os jurisdicionados?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Ruim
- Boa
- Ótima

57 [Q0057]Qual o grau de confiança dos jurisdicionados em relação ao trabalho desenvolvido na sua diretoria?

Favor escolher apenas uma das opções a seguir:

- Baixo
- Regular
- Alto

58 [Q0058]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**

59 [Q0059]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

60 [Q0060]Espaço destinado a considerações adicionais.

Por favor, coloque sua resposta aqui:

Enviar questionário

Obrigado por ter preenchido o questionário.

# ANEXO II: RESULTADO CONSOLIDADO DA 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	<p>A ICE abarca temas diversos de engenharia, que abrange desde serviços de limpeza pública, a pontes, iluminação pública, transporte público, manutenção e avaliação de prédios públicos, que exigem conhecimentos específicos de engenharia.</p> <p>Abrangência de muitas especialidades: obras civis, obras de infra-estrutura, urbanismo, mobilidade urbana, concessões públicas, parcerias público-privadas e meio ambiente.</p> <p>Os temas envolvem aspectos técnicos, operacionais e jurídicos, incluindo as diversas modalidades de licitação, e operações de crédito internacionais e a nova lei das estatais.</p> <p>São temas diversos de direito, contabilidade, tributação e administração pública para os quais o corpo técnico não possui expertise.</p>	<p>Dividir os servidores do setor em grupos, de acordo com determinadas categorias de conhecimentos específicos</p> <p>Setorização da diretoria por processo de trabalho</p> <p>Implantação do home-office para aumentar produtividade e expandir as opções de pesquisa e investigação.</p>
1.2 Excesso de burocracia	<p>No âmbito da ICE, não se considera que existe excesso de burocracia.</p> <p>O sistema de processos atualmente implantado tem gerado entraves no fluxo de trabalho.</p> <p>Excesso de movimentação para resolver questões que poderiam ser tratadas mediante simples pergunta verbal</p>	<p>Implantação de sistema informatizado de auditoria no âmbito do Tribunal de Contas</p>
	<p>Ausência de um fluxograma definido para tramitação de processos.</p>	<p>Definir um fluxograma para trâmite dos processos, utilizando critérios objetivos específicos de acordo com os tipos de processos.</p>
	<p>Quantidade exagerada de vezes em que o processo é remetido ao MPTC, que é um órgão opinativo.</p>	<p>Limitar número de passagens do processo pelo MPTC.</p>

1.3 Falta de fluidez	Dificuldade de agendar as inspeções	Que os carros e motoristas do TC sejam realmente disponibilizados às equipes de inspeção.
	Paralisação das análises em virtude da priorização dos processos seletivos, ou demais casos prioritários.	Que o Tribunal seja mais criterioso ao classificar processos como seletivos ou prioritários.
	Servidores exercendo atividades em setores diversos à ICE, ficando com processos acumulados	Ampliação de quadro de pessoal, redistribuição e compatibilização dos processos atribuídos aos servidores que estiverem exercendo outras atividades
	Atuação simultânea em vários processos de fiscalização.	Remanejar pessoal de outras diretorias e/ou realizar concurso público.
	Ausência de um espaço físico adequado para trabalhos que exigem maior concentração, bem como sala de reunião para trabalhos em equipe ou discussão com jurisdicionados	Disponibilização de espaço físico para reuniões de trabalho em equipe e com os jurisdicionados .
	Deficiências dos recursos de informática Ausência de estímulos remuneratórios para a produtividade.	Aprimoramento dos recursos de informática
1.4 Demandas externas (esporádicas) – sem programação	Demandas não previstas oriundas de outras diretorias: DAM, DAD e DAÍ. Algumas vezes sem análise adequada.	Obediência ao plano de fiscalização anual Critérios para evitar encaminhamento de demandas jurídicas, pouco relevantes, prescritas ou inoportunas.
	Demanda excessiva da Ouvidoria	Melhores critérios para encaminhamento de denúncias da Ouvidoria para as unidades técnicas

1.5 Lacunas do Processo de Trabalho	Deficiências do quadro de pessoal para atender às demandas do Observatório	Ampliação do quadro de pessoal da ICE
	Pouca utilização do SIAI em virtude de deficiências e inconsistências no sistema , bem como omissão do preenchimento por parte dos jurisdicionados.	Melhorias no SIAI, bem como a implantação de ferramentas no sistema que assegurem o completo preenchimento das informações.
	Ausência de programação definida e de etapas do planejamento	
1.6 Sobreposição de atividades	Escassez de pessoal na ICE	Ampliação do quadro de pessoal da ICE, associada à expansão do espaço físico disponível.
	Os servidores são demandados para compor as equipes inter-setoriais com acréscimo do escopo inicialmente definido.	Redistribuição e compatibilização dos processos em face da nova distribuição dos servidores.
1.7 Duplicidade de trabalho	Deficiência no controle dos objetos de análise no âmbito do TC, em virtude da ausência de um sistema de auditoria com o cadastro dos objetos auditados.	Implantação do sistema de auditoria de modo a possibilitar o controle dos objetos auditados.
	Retorno de processos à diretoria para análise de defesas, mesmo não havendo fatos novos; alguns com instruções incompletas; e outros já com instrução concluída para julgamento.	Revisão mais abrangente por parte do coordenador e do diretor.
1.8 Gargalos no processo de trabalho	Deficiências e inconsistências no SIAI	Aprimoramento do SIAI
	Ausência de um sistema de auditoria e de um banco de dados de auditorias já realizadas	Implantação de sistema de auditoria que proporcione consulta ao banco de dados
	Deficiências dos recursos de informática	Aprimoramento dos recursos de informática
	Deficiência no quadro de pessoal da ICE	Ampliação do quadro de pessoal da ICE , associada à expansão do espaço físico disponível.
	Ausência de espaço físico destinado a reuniões de trabalho e discussão com jurisdicionados	Disponibilização de espaço físico para reuniões e discussão com jurisdicionados

1.8 Gargalos no processo de trabalho	Ausência de informações /dados em função de sonegação pelos jurisdicionados , devido à deficiência do sistema (SIAI)	Aprimoramento do sistema SIAI, através de travas que impossibilitem sonegação de informação
	Dificuldades no momento de agendar inspeções por conta da pouca disponibilidade de veículos	Aquisições de mais veículos e/ou instituição da política de que se utilizem veículos próprios dos técnicos nas inspeções, com devidos ressarcimento e compensações.
	Dificuldade de contratar consultorias em matérias mais específicas	Maior investimento na capacitação da equipe técnica
1.9 Morosidade	Ocorre como consequência dos gargalos citados no item 1.8	Sugestões citadas no item anterior ( item 1.8).
	Falta de padronização dos trabalhos	Implantação de sistema de auditoria, de modo a padronizar os trabalhos desenvolvidos.
	Ausência de estímulos remuneratórios para a produtividade	Implantação de estímulos remuneratórios para a produtividade
	Ausência da implantação do teletrabalho	Implantação do teletrabalho

## TEMA 02: QUALIDADE NO TRABALHO

ASSUNTO	POR QUE OCORRE?	O QUE VOCÊ SUGERE PARA ELIMINAR OU MITIGAR?
2.1 Retrabalho	Falta de tempo apropriado para o corpo técnico analisar, estudar e instruir o processo.	Considerar complexidade dos processos ao atribuir tempo de análise.
	Falta de capacitação	Capacitação
	Falhas no procedimento de revisão dos trabalhos	Aprimoramento e sistematização do procedimento de revisão dos trabalhos
	Atuação simultânea em vários processos de fiscalização	Ampliação do quadro de pessoal da ICE, associada à expansão do espaço físico disponível

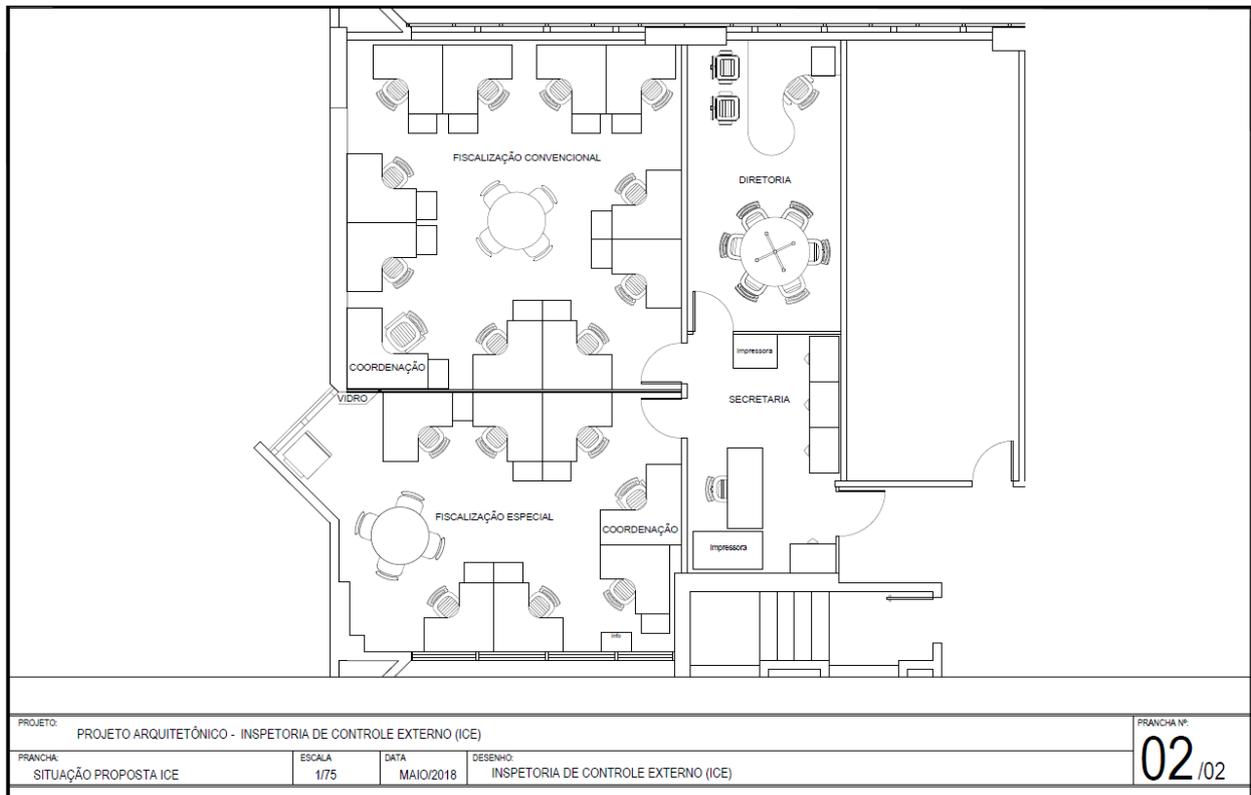
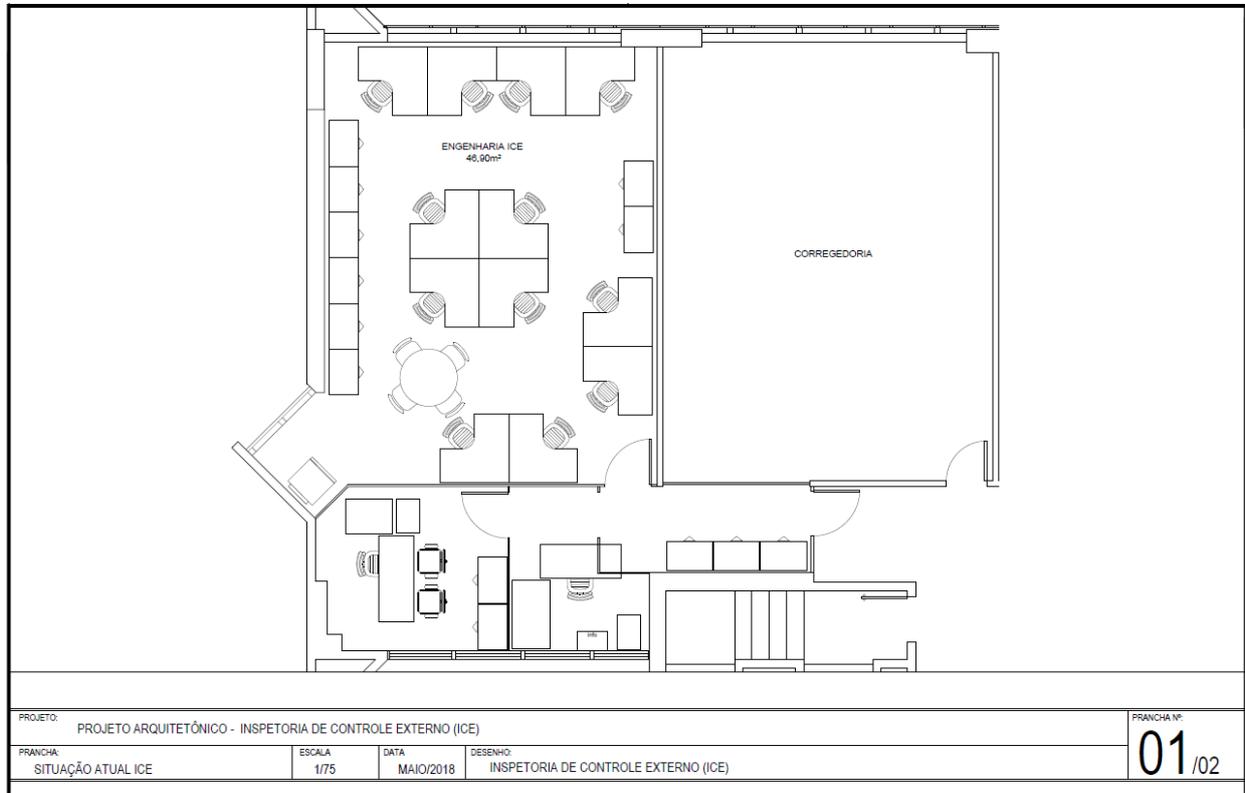
2.2 Não cumprimento de prazos	Complexidade dos processos Demanda elevada para dimensionamento do corpo técnico	Capacitação do corpo técnico, especialização por grupos de trabalho, e incentivo de produtividade para os técnicos
	Atuação simultânea em vários processos de fiscalização Intercorrências durante análise Lentidão na tramitação processual	Definição de fluxo processual
	Escassez de pessoal e ausência de espaço físico destinado a reuniões de trabalho e discussões com jurisdicionados	Ampliação do quadro de pessoal, de acordo com as demandas; e disponibilização de espaço físico para reuniões de trabalho e discussão com jurisdicionados
	Ausência de sistema de auditoria	Implantação de sistema de auditoria
	Deficiências dos recursos de informática e do SIAI	Aprimoramento dos recursos de informática e do SIAI
2.3 Ausência de controle	Escassez de pessoal para destinar às funções de controle dos trabalhos	Ampliação do quadro de pessoal da ICE Criação da função de coordenação das atividades, com a atribuição de revisão dos trabalhos
	Inexistência do sistema informatizado de auditoria, com padrões e requisitos de controle de qualidade	Implantação do sistema de auditoria, com padrões e requisitos de controle de qualidade
	Falta de fiscalização no cumprimento do manual de fiscalização de obras	Adaptar os manuais de fiscalização de obras à nossa realidade
2.4 Ausência de informatização dos processos/ Procedimentos	Inexistência do sistema informatizado de auditoria	Implantação do sistema informatizado de auditoria
	Inexiste informatização dos processos/procedimentos	
	O sistema E-AUDI não está implantado	Implantar o E-AUDI
	Não existe sistema de controle eletrônico	

2.5 Atividades que não agregam	Falta de adoção de critérios com exigências mínimas para a atuação em processos de fiscalização	
	Atuação em processos que envolvem volumes de recursos irrisórios, de pouca significância, além de processos antigos, que tratam de despesa executada há muito tempo	Estabelecer critérios de materialidade e relevância para a atuação de processos de fiscalização
	Análise de irregularidade formal em processos com irregularidades prescritas	Que o gabinete declare a prescrição antes de decidir pelo encaminhamento do processo
	Processos que não preenchem os requisitos de admissibilidade	Apreciação das admissibilidades das demandas presentes no processo
2.6 Pontos de atenção	Ineficiência na definição do escopo e na adoção de procedimentos padronizados	Capacitação quanto às normas de auditoria Aplicação efetiva dos procedimentos de auditoria
	Definição e individualização das responsabilidades nos processos	Implantação do sistema informatizado de auditoria Construir matriz de responsabilidade por sistema eletrônico (E-AUDI)
2.7 Atividades críticas	Ausência de institucionalização de jurisprudência própria	Reforma e atualização das jurisprudências em conformidade com os julgados desta Corte , em especial em relação a obras e serviços de engenharia
	Demanda excessiva de denúncias e representações	Adoção de critérios de aceitabilidade bem definidos para denúncias e representações
	Escassez de pessoal para atuar no observatório, prejudicando a celeridade requerida para os processos seletivos	Ampliação do quadro de pessoal da ICE , de modo a permitir a implantação do observatório

**TEMA 03: CARGA DE TRABALHO**

ASSUNTO	POR QUE OCORRE?	O QUE VOCÊ SUGERE PARA ELIMINAR OU MITIGAR?
3.1 Carga excessiva de trabalho	Deficiência no quadro de pessoal da ICE, por falta de limites na quantidade de processos, em conformidade com a capacidade de atendimento do corpo técnico	Ampliação do quadro pessoal da ICE
	Ausência do sistema informatizado de auditoria	Implantação do sistema informatizado de auditoria
	Acúmulo de atividades por parte dos técnicos Ausência de critérios para aceitação de processos	Definição qualitativa, com parâmetros de tempestividade e limitação das despesas a serem investigadas
3.2 Desbalanceamento do trabalho (distribuição desigual)	Ausência de setorização da ICE Diversidade nos processos de obras de engenharia que são diferentes quanto à complexidade - existem processos mais simples que demandam menos tempo	Setorização por processo de trabalho
	Escassez de pessoal na ICE	Ampliação do quadro de pessoal da ICE, associada à expansão do espaço disponível

# ANEXO III: LAYOUT DA ICE (ATUAL E PROPOSTO)



# ANEXO IV: DIMENSIONAMENTO DE PESSOAL

LEVANTAMENTO DA CAPACIDADE OPERACIONAL PARA O PFA 2018/2019 ICE												
							1	2	3	4	5	6
Nome do Servidor	Unidade Técnica	Percentil de Atuação no PFA (%)	Carga Horária	Horas Disponíveis	Estimativa de Esforço	Saldo	ESFORÇO POR DIMENSÃO					
							Contas de Governo	Contas de Gestão	Atuação Concomitante	Fiscalizações Especiais	Atuação em Atos de Pessoal	Gestão de Estoques
ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	ICE	0,90	6	300	300	0	0	0	300	0	0	0
ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ	ICE	1,00	6	300	300	0	0	0	300	0	0	0
FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	ICE	1,00	6	1086	1086	0	0	0	192	894	0	0
JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	ICE	0,50	8	207	208	-1	0	0	74	134	0	0
JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	ICE	0,70	7	120	120	0	0	0	0	0	0	120
LIDIANNY FERNANDES DE AZEVEDO	ICE	0,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MAYARA COSTA DUARTE DE OLIVEIRA	ICE	1,00	6	192	192	0	0	0	192	0	0	0
PAULO COSTA FERNANDES DE OLIVEIRA LIRA	ICE	0,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ROSANA BARROS BEZERRA	ICE	1,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TELMA GALVÃO DE CARVALHO	ICE	1,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STÊNIO DE OLIVEIRA VERAS	ICE	1,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VLADIMIR SÉRGIO DE AQUINO SOUTO	ICE	1,00	6	738	738	0	0	0	0	390	0	348
LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	ICE	1,00	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KIM VERAS E VANDERLEI	ICE	1,00	6	1086	1086	0	0	0	0	390	0	696
X	ICE	1,00	6	948	960	-12	0	0	0	960	0	0
Y	ICE	1,00	6	948	1080	-132	0	0	0	1080	0	0
Z	ICE	1,00	6	420	420	0	0	0	0	420	0	0
N	ICE	1,00	6	228	210	18	0	0	0	210	0	0
M	ICE	1,00	6	960	960	0	0	0	0	960	0	0
P	ICE	1,00	6	768	870	-102	0	0	0	870	0	0
W	ICE	0,70	6	270	338	-68	0	0	0	338	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>0,14</b>		<b>8571</b>	<b>8868</b>	<b>-297</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1058</b>	<b>1809</b>	<b>0</b>	<b>1044</b>

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

DEMANDA DE FISCALIZAÇÕES PFA 2018-2019					EQUIPES		
ID	DIMENSÃO	SETOR	FISCALIZAÇÃO / AÇÃO	DURAÇÃO ATIVIDADE	NOME	PAPEL (S/C/M)	HORAS TOTAIS NA AÇÃO
1	Atuação Concomitante	ICE	Acompanhamento de editais de licitações e contratos administrativos voltados às obras e serviços de engenharia.	188 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	56
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	96
					STÊNIO DE OLIVEIRA VERAS	M	738
3	Atuação Concomitante	ICE	Acompanhamento Concorrência 001/2014 -Limpeza Urbana de Natal (Processo nº 7065/2015).	15 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	36
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	90
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	M	90
4	Atuação Concomitante	ICE	Auditoria na Licitação Concorrência nº 05/2017 - SEIMURB - Limpeza pública de Mossoró/RN.	22 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	20
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	20
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	M	132
					ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ GERAB	M	132
5	Atuação Concomitante	ICE	Auditoria em Licitação e contrato do dessalinizador da água do mar em Guamaré (proc. Nº 17724/2017)	20 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	18
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	120
					ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ GERAB	M	120
6	Atuação Concomitante	ICE	Acompanhamento das obras do projeto Governo Cidadão (hospital da mulher, trechos rodoviários, esgotamento sanitário)	50 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	45
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	M	300
					ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ GERAB	M	300

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

7	Atuação Concomitante	ICE	Instrução/análise das denúncias e representações sobre matérias que tratem de atos ou procedimentos administrativos em curso (controle concomitante).	188 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	44
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	M	60
					ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ GERAB	M	120
					TELMA GALVÃO DE CARVALHO	M	120
					ROSANA BARROS BEZERRA	M	120
					MAYARA COSTA DUARTE DE OLIVEIRA	M	150
					LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	M	90
8	Atuação Concomitante	ICE	Auditoria em atos de gestão e na prestação dos serviços de destinação e tratamento dos resíduos sólidos sob a responsabilidade do Consórcio Público Regional de Resíduos Sólidos do Seridó/RN	32 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	29
					FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	M	192
					MAYARA COSTA DUARTE DE OLIVEIRA	M	192
9	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria na Licitação e contrato de Limpeza Pública de Pedra Grande/RN (Processo nº: 015093/2014)	28 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	25
					TELMA GALVÃO DE CARVALHO	C	168
					LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	M	168
10	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria em Licitação e contrato de Limpeza Pública de Parnamirim/RN (proc. nº: 7090/2011)	19 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	17
					LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	C	114
					ROSANA BARROS BEZERRA	M	114
11	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria em Licitação e contrato de Limpeza Pública de Ouro Branco/RN (proc. nº:15278/2015)	20 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	17
					LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	C	114
					STÊNIO DE OLIVEIRA VERAS	M	114

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

12	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria em licitações e contratos para serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário dos programas saneamento para todos e serviços urbanos de água e esgoto, a cargo da CAERN (processo nº 3247/2011).	39 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	35
					MAYARA COSTA DUARTE DE OLIVEIRA	C	234
					TELMA GALVÃO DE CARVALHO	M	234
13	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria de regularidade em licitações e contratos para limpeza urbana de Mossoró/ RN (Processo nº 014657/2016 – TC, representação do MPC).	35 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	32
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	32
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	M	210
					ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ GERAB	M	210
14	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria de regularidade em procedimentos licitatórios, e contratos deles decorrentes, dentro do programa pró-transporte em vias da zona norte de Natal/ RN (processo nº 008.653/2011-TC).	36 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	32
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	216
					LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	M	216
15	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria de regularidade em procedimentos licitatórios, e contratos de limpeza pública no município de Santa Cruz (processo nº 10.145/2012-TC).	10 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	9
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	C	60
					STÊNIO DE OLIVEIRA VERAS	M	60
16	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria de regularidade em procedimentos licitatórios, e contratos de limpeza pública no município de Extremoz (processo nº 7093/2011-TC).	10 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	9
					MAYARA COSTA DUARTE DE OLIVEIRA	C	60
					ROSANA BARROS BEZERRA	M	60

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

17	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional nas Escolas do Município de Mossoró/RN.	40 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	36
					FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	M	240
18	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional no Patrimônio Imobiliário de Natal/RN.	29 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	36
					FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	M	240
19	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional nas Escolas do Município de Natal/RN.	40 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	36
					FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	M	240
20	Fiscalizações Especiais	ICE	AOP Sistema Prisional	29 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	26
					FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	M	174
21	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional sobre a acessibilidade dos prédios públicos de Caicó/RN (Processo n° 12447/2011)	40 dias	W	S	36
					X	M	240
					M	M	240
22	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional sobre a acessibilidade dos prédios públicos de Mossoró/RN (Processo n° 12446/2011)	40 dias	W	S	36
					X	M	240
					M	M	240
23	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional sobre a acessibilidade dos prédios públicos de Natal/RN (Processo n° 11423/2011)	40 dias	W	S	36
					X	M	240
					M	M	240
24	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional sobre aspectos de impactos negativos no meio ambiente	40 dias	W	S	36
					X	M	240
					M	M	240
25	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria Operacional sobre aspectos de saneamento básico	40 dias	W	S	36
					X	M	240
					M	M	240

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

26	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria especial em contratos de iluminação pública do município de Caicó/RN	35 dias	W	S	32
					Y	M	210
					P	M	210
27	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria especial em contratos de iluminação pública do município de Natal/RN	35 dias	W	S	32
					Y	M	210
					P	M	210
28	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria especial em contratos de iluminação pública do município de Mossoró/RN	35 dias	W	S	32
					Y	M	210
					P	M	210
29	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria especial em contratos de iluminação pública do município de Parnamirim/RN	35 dias	W	S	32
					Z	M	210
					Y	M	210
30	Fiscalizações Especiais	ICE	Auditoria especial em contratos da Potigás	35 dias	W	S	32
					Z	M	210
					N	M	210
31	Fiscalizações Especiais	ICE	Representação acerca dos contratos da Câmara Municipal de Extremoz nos exercícios de 2013, 2014 e 2015. (Processo nº 002157/2016)	28 dias	W	S	25
					Z	M	168
					M	M	168
32	Fiscalizações Especiais	ICE	Representação do Ministério Público de Contas, com o objetivo de apurar possíveis ilegalidades na aplicação de recursos públicos no âmbito da Prefeitura Municipal de Macau. (Processo nº 000668/2014)	30 dias	W	S	27
					Z	M	180
					P	M	180
33	Fiscalizações Especiais	ICE	Representação sobre possíveis práticas de irregularidades ocorridas na Prefeitura de Monte das Gameleiras/RN. (Processo nº 003755/2014)	30 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	27
					Z	M	180
					W	M	180

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

34	Fiscalizações Especiais	ICE	Denúncia sobre possíveis irregularidades cometidas por gestores do Município de Areia Branca/RN. (Processo nº 013155/2016)	30 dias	W	S	27
					N	M	180
					Z	M	180
35	Fiscalizações Especiais	ICE	Denúncia do SINDSAUDE sobre possíveis ilegalidades na aplicação de recursos públicos de diversos programas governamentais geridos pela Prefeitura Municipal daquele ente (Processo nº 013276/2015).	30 dias	W	S	27
					N	M	180
					X	M	180
36	Fiscalizações Especiais	ICE	Representação em desfavor do Município de Macau, que apurou irregularidades na aplicação de recursos públicos, conforme descrito no Acórdão TCU nº 3.051/2015-Plenário. (Processo nº 018260/2015).	30 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	27
					N	M	180
					W	M	180
37	Fiscalizações Especiais	ICE	Representação requerendo Inspeção Extraordinária nas contas anuais de 2014, para apuração de possíveis irregularidades na Prefeitura Municipal de São José de Campestre/RN. (Processo nº 004949/2015)	30 dias	W	S	27
					N	M	180
					Y	M	180
38	Fiscalizações Especiais	ICE	Representação da Comissão Parlamentar de Inquérito - CEI do Poder Legislativo do Município de Janduís, sobre possíveis ilegalidades na aplicação de recursos públicos geridos pela Prefeitura Municipal daquele ente federativo. (Processo nº 006910/2015)	30 dias	W	S	27
					N	M	180
					P	M	180

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

39	Gestão de Estoque	ICE	Análise de defesa/recursos e instruções preliminares em processos de despesas existentes no TCE que envolvem aspectos de engenharia	188 dias	JOSÉ MONTEIRO COELHO FILHO	S	127
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	C	227
					VLADIMIR SÉRGIO DE AQUINO SOUTO	M	126
					TELMA GALVÃO DE CARVALHO	M	606
					MAYARA COSTA DUARTE DE OLIVEIRA	M	252
					ANDRÉ TABOSA FERNANDES DE SANTA CRUZ GERAB	M	246
					ADRIANO CLEMENTINO ALVES DE SOUZA	M	163
					FRANCISCO MARCELO A DE QUEIROZ	M	42
					ROSANA BARROS BEZERRA	M	594
					LUCAS PRACIANO DE OLIVEIRA	M	426
					KIM VERAS E VANDERLEI	M	42
STÊNIO DE OLIVEIRA VERAS	M	216					
40	Fiscalizações Especiais	CAFCOPA	Auditoria em Procedimento licitatório e contrato dele decorrente para as obras de implantação e pavimentação dos acessos ao aeroporto de São Gonçalo do Amarante (Processo 3.239/2011).	85 dias	VLADIMIR SÉRGIO DE AQUINO SOUTO	S	168
					KIM VERAS E VANDERLEI	C	168
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	M	0
41	Fiscalizações Especiais	CAFCOPA	Auditoria em Procedimentos licitatórios e contratos deles decorrentes para as obras de mobilidade na cidade do Natal (Processo 11.744/2010), referente à Copa de 2014.	85 dias	VLADIMIR SÉRGIO DE AQUINO SOUTO	S	222
					KIM VERAS E VANDERLEI	C	222
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	M	0

REESTRUTURAÇÃO DA ICE

42	Gestão de Estoque	CAFCOPA	Auditoria/inspeção em processos de despesas existentes no TCE que envolvem aspectos relacionados à Copa de Mundo de 2014.	188 dias	VLADIMIR SÉRGIO DE AQUINO SOUTO	S	348
					KIM VERAS E VANDERLEI	C	696
					JOSÉ ROSENILTON DE ARAÚJO MARACAJÁ	M	120
<b>QUANTIDADE DE HORAS NECESSÁRIAS PARA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO</b>							<b>20430</b>
Contas de Governo							0
Contas de Gestão							0
Atuação Concomitante							3923
Fiscalizações Especiais							12276
Atos de Pessoal							0
Gestão de Estoque							4231